



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“ÁNIMA: MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIO *PREMIUM* DE
CREMACIÓN DE MASCOTAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sr. George Jesus Gonzales Carpio

Sr. Humberto Hurtado Valdivia

Sr. Sebastian Valencia Stein

Sr. Vicko Ivan Zlosilo Toso

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, noviembre de 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado «**ÁNIMA: MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIO PREMIUM DE CREMACIÓN DE MASCOTAS**», presentado por los alumnos:

George Jesus Gonzales Carpio
Humberto Hurtado Valdivia
Sebastian Valencia Stein
Vicko Ivan Zlosilo Toso

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 24 de febrero de 2026, dando el siguiente resultado:

13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida

Se adjunta el reporte original completo

24 de febrero de 2025



Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo evalúa la viabilidad técnica, económica y social de *Ánima*, un servicio *premium* de cremación de mascotas en Lima Metropolitana, diseñado para ofrecer una experiencia empática, sostenible y profesional frente a la creciente demanda de servicios post-mortem éticos para animales de compañía. En Perú, el mercado de cuidado de mascotas alcanzó US\$ 456 millones en el año 2023 y proyecta ingresos por US\$ 680 millones para el año 2028 (Chávez, 2024), evidenciando una expansión sostenida impulsada por la “humanización” de las mascotas, y por el aumento de la tenencia de mascotas, ya que el 58% de los hogares limeños posee al menos una.

El estudio de mercado realizado reveló que 53.3% de los dueños prefieren la cremación frente a otras alternativas y que 45% estaría dispuesto a pagar por un servicio diferenciado, con precios promedio entre S/ 100 y S/ 250, llegando a S/ 750 en el segmento *premium*. Se estima una demanda potencial anual de 38,350 cremaciones solo en Lima Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina), con un mercado objetivo de 17,257 mascotas. El proyecto prevé capturar el 7% del mercado en su primer año (1,200 cremaciones) y alcanzar su capacidad instalada de 2,040 cremaciones anuales al quinto año, con ingresos estimados de S/ 1.34 millones y un Beneficio Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (EBITDA¹) proyectado de 20% al 2028.

El análisis externo (PESTEL² y de las Cinco Fuerzas de Porter) concluye con una atractividad media-alta (3/5), sustentada en un entorno económico favorable, baja competencia formal y creciente conciencia ambiental. Las principales fortalezas son el enfoque emocional del servicio, alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y tecnología *eco-friendly*. Entre las amenazas destacan la ausencia de regulación específica y la informalidad del sector. Internamente, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (2.7) y el análisis Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO) confirman ventajas sostenibles basadas en la diferenciación del servicio y la innovación tecnológica.

La estrategia genérica de *Ánima* es de enfoque en diferenciación, sustentada en rapidez (entrega en 12 horas), trazabilidad, memorialización personalizada y hornos a gas natural con baja emisión. Su modelo Canvas articula alianzas clave con veterinarias, canales digitales y una propuesta de valor centrada en la empatía y sostenibilidad.

¹ EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

² PESTEL es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

En términos funcionales, el plan de marketing espera alcanzar una participación de mercado de 12% al 2028 y una satisfacción superior al 95%, mediante un mix de canales *Business to Business (B2B*, como veterinarias) y *Business to Consumer (B2C*, clientes directos), estrategias digitales (SEO, *influencers*, testimoniales) y programas de fidelización. El plan de operaciones prevé un flujo muy ágil (servicios realizados en menos de 1 día) y trazable, mientras que el plan financiero demuestra rentabilidad sostenida y resiliencia ante riesgos regulatorios y culturales bajo los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) de S/ 515,474.76) y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37.07% anual, con un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC³) de 12.78% anual.

En síntesis, *Ánima* representa una oportunidad de negocio rentable, ética y ambientalmente responsable, alineada con la evolución social hacia el bienestar animal, la formalización de servicios funerarios para mascotas y la creciente demanda por experiencias con significado emocional y valor humano.

³ WACC son las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1. Consideraciones generales.....	4
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	4
2.1 Descripción del mercado.....	4
2.2 Segmentación, posicionamiento y estrategia de mercado.....	4
2.2.1 Segmentación del mercado.....	4
2.2.2 Posicionamiento y estrategia de mercado.....	4
3. Descripción del problema u oportunidad.....	4
4. Canvas y descripción de la empresa.....	5
4.1 Socios clave.....	5
4.2 Actividades clave.....	5
4.3 Recursos clave.....	5
4.4 Propuesta de valor.....	5
4.5 Relación con los clientes.....	5
4.6 Canales.....	5
4.7 Segmentos de clientes.....	5
4.8 Estructura de costos.....	5
4.9 Fuentes de ingresos.....	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
1. Análisis del entorno general (PESTEL).....	7
1.1 Variable Político-Gubernamental.....	7
1.2 Variable Económica.....	7

1.3	Variable Social	8
1.4	Variable Tecnológica	9
1.5	Variable Ecológica	10
1.6	Variable Legal	11
2.	Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)	12
2.1	Poder de negociación de los clientes: bajo	12
2.2	Poder de negociación de los proveedores: bajo	12
2.3	Amenaza de nuevos competidores: alta	12
2.4	Amenaza de productos sustitutos: moderada-alta	13
2.5	Rivalidad entre competidores: alta	13
2.5.1	Grupo 1: Premium, full service	14
2.5.2	Grupo 2: Estándar, digitalizados	14
2.5.3	Grupo 3: Tradicionales	14
2.5.4	Grupo 4: Servicios parciales/informales	14
2.6	Conclusiones del análisis del sector	15
3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	15
4.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	15
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		17
1.	Definición y formulación del objeto de estudio	17
2.	Objetivo general y específicos (incluye estimación de la demanda)	17
3.	Diseño de la metodología	17
3.1	Plan de uso de fuentes secundarias	17
3.2	Plan de uso de fuentes primarias	18
4.	Cronograma de investigación de mercado	19
5.	Resultados esperados	20
6.	Determinación del tamaño de la muestra	20
7.	Resultados obtenidos	21
8.	Descripción de la obtención de la demanda estimada	21
8.1	Demanda potencial y crecimiento del mercado	22
8.2	Cuantificación de la oportunidad de negocio	23
8.3	Aproximación a los niveles de riesgo a asumir	23
9.	Conclusiones	23

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	25
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) o de la Cadena de Valor	25
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
3. Análisis Matriz VRIO	28
4. Determinación de la ventaja competitiva y de la estrategia genérica	28
5. Estrategia de crecimiento	28
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA	29
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	29
1.1 Misión propuesta.....	29
1.2 Visión propuesta	29
2. Objetivos	29
2.1 Objetivo general.....	29
2.2 Objetivos estratégicos (OE)	29
3. Matriz FODA Cruzado.....	29
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	31
5. Resumen de estrategias seleccionadas para el lineamiento de planes funcionales	33
5.1 Estrategia genérica	33
5.2 Estrategia de crecimiento	33
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	34
1. Plan funcional de Marketing	34
1.1 Objetivos del plan funcional de Marketing.....	34
1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados (marketing mix)	34
1.3 Las 7P del marketing.....	35
1.3.1 Estrategia de Producto.....	35
1.3.2 Estrategia de Precio.....	36
1.3.3 Estrategia de Plaza (distribución).....	36
1.3.4 Estrategia de Promoción	37
1.3.5 Estrategia de Personas.....	38
1.3.6 Estrategia de Procesos.....	39
1.3.7 Estrategia de Evidencia Física (elementos tangibles del servicio).....	40

1.4	Presupuesto del plan de Marketing	42
2.	Plan funcional de Operaciones.....	42
2.1	Diseño de los procesos	42
2.2	Objetivos del plan de Operaciones.....	42
5.4.1	Primer contacto con el dueño de mascota (0.5 horas).....	43
5.4.2	Recojo de la mascota y traslado al local (3 horas).....	43
5.4.3	Última despedida y cremación (2 horas).....	43
5.4.4	Depósito de cenizas en memorabilia y traslado (2 horas).....	43
2.3	Diseño de las instalaciones.....	43
2.4	Fase de construcción y equipamiento	44
2.5	Presupuesto del plan de Operaciones	46
3.	Plan funcional de Recursos Humanos.....	46
3.1	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	46
3.2	Descripción de acciones para obtener los objetivos del plan y la cultura organizacional	47
3.2.1	Adquisición y retención del talento.....	47
3.2.2	Capacitación y desarrollo	47
3.2.3	Gestión del desempeño	48
3.2.4	Compensación y beneficios.....	48
3.2.5	Cultura organizacional y clima laboral	49
3.3	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	49
4.	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	50
4.1	Descripción de los stakeholders	50
4.2	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	50
4.2.1	Objetivo general	50
4.2.2	Objetivos específicos	50
4.3	Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
5.	Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera	51
5.1	Objetivo general	51
5.2	Acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
5.3	Objetivos específicos del Plan de Finanzas	51
5.4	Datos, políticas y supuestos	52
5.4.1	Datos	52
5.4.2	Supuestos	52

5.4.3	Políticas	52
5.5	Monto de inversión	52
5.6	Fuente de financiamiento	52
5.7	Metodología para el análisis financiero	52
5.8	Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK).....	52
5.9	Cálculo del WACC	53
5.10	Estados de resultados	53
5.11	Flujo de caja económico.....	53
5.12	Cálculo de TIRE y VANE.....	53
5.13	Indicadores financieros ROE y ROA.....	54
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
1.	Conclusiones	55
2.	Recomendaciones.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		57
ANEXOS		60
NOTAS BIOGRÁFICAS		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	15
Tabla 2	Matriz EFE.....	16
Tabla 3	MPC de la empresa <i>Ánima</i>	16
Tabla 4	Definición de tamaño de muestra	21
Tabla 5	Base informativa para la determinación de la demanda	22
Tabla 6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	27
Tabla 7	Matriz VRIO	28
Tabla 8	Matriz FODA cruzado	30
Tabla 9	Iniciativas estratégicas - Matriz FODA	31
Tabla 10	Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos.....	32
Tabla 11	Objetivos cuantitativos de ventas y crecimiento.....	34
Tabla 12	Presupuesto del plan de Marketing (en soles).....	42
Tabla 13	Objetivos del plan de Operaciones	42
Tabla 14	Presupuesto del plan de Operaciones (en soles)	46
Tabla 15	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos	46
Tabla 16	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en soles).....	50
Tabla 17	Descripción de los <i>stakeholders</i>	50
Tabla 18	Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
Tabla 19	Acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
Tabla 20	Objetivos específicos del plan funcional de Finanzas	51
Tabla 21	Determinación del COK anual.....	53
Tabla 22	Estado de resultados proyectados del 2026 al 2030 (expresado en miles de soles)	53
Tabla 23	Flujo de caja económico del proyecto (expresado en miles de soles)	54
Tabla 24	Cálculo de TIRE y VANE (en miles de soles)	54
Tabla 25	Proyecciones ROE y ROA (patrimonio y activos expresados en miles de soles)	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cronograma de investigación de fuentes primarias	19
Figura 2	Macroproceso de atención de <i>Ánima</i>	43
Figura 3	<i>Layout</i> de las instalaciones de <i>Ánima</i>	45
Figura 4	Organigrama de <i>Ánima</i>	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Detalle del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	61
Anexo 2. Ficha técnica de encuestas.....	65
Anexo 3. Resúmenes de Entrevistas Varias para Investigación de Fuentes Primarias.....	66
Anexo 4. Resultados de encuestas	77
Anexo 5. Estado de situación financiera (en soles)	81

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la relación entre los seres humanos y sus mascotas ha evolucionado significativamente, pasando de un vínculo meramente utilitario a uno afectivo y simbólico que redefine el concepto tradicional de familia. Hoy, las mascotas son consideradas miembros esenciales del hogar, con un valor emocional y social que trasciende su papel de compañía. Este fenómeno, conocido como la humanización de las mascotas, ha transformado los patrones de consumo y las expectativas de los propietarios, generando un mercado dinámico y en expansión que demanda productos y servicios especializados para el bienestar de los animales durante todas las etapas de su vida.

En el Perú, el sector de cuidado y bienestar de mascotas (*pet care*) ha crecido de manera sostenida. Según Chávez (2024), el mercado alcanzó ingresos por US\$ 456 millones en 2023 y se proyecta que superará los US\$ 680 millones para 2028, con una tasa de crecimiento anual cercana al 9%. Este crecimiento está asociado a factores como el incremento del ingreso disponible, la expansión de la clase media, la digitalización del consumo y el cambio cultural que impulsa a los hogares a invertir más en salud, alimentación, entretenimiento y bienestar emocional de sus mascotas. Con base en el estudio de mercado realizado, en Lima Metropolitana, donde el 74.39% de los hogares posee al menos una mascota, se observa una concentración particularmente alta de este tipo de consumidores, especialmente en los distritos de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B.

Dentro de este contexto de expansión surge una nueva necesidad social vinculada con el cuidado digno del final de la vida de las mascotas. La pérdida de un animal de compañía representa un proceso de duelo emocionalmente comparable al fallecimiento de un familiar; sin embargo, la sociedad peruana aún carece de estructuras formales y servicios especializados que acompañen adecuadamente ese proceso. En Lima, la oferta actual de servicios post-mortem para mascotas es limitada, heterogénea y, en su mayoría, informal. La falta de regulación, la escasa información y la presencia de operadores sin estándares técnicos ni éticos dificultan que los propietarios encuentren opciones que les ofrezcan confianza, respeto y sostenibilidad ambiental.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito evaluar la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de *Ánima*, un modelo de negocio innovador que propone la creación de un servicio *premium* de cremación de mascotas en Lima Metropolitana. *Ánima* nace con la misión de ofrecer una alternativa empática, moderna y responsable frente a la creciente necesidad de los hogares limeños de despedir a sus mascotas con dignidad,

transparencia y cuidado del entorno. Su enfoque integral combina tecnología *eco-friendly*, atención emocional y trazabilidad del proceso, estableciendo así un nuevo estándar en la industria local de servicios funerarios para animales de compañía.

El desarrollo de este modelo de negocio no solo responde a una oportunidad de mercado concreta, sino también a una tendencia global hacia el consumo ético y sostenible. En los países desarrollados, los crematorios de mascotas forman parte de una industria consolidada que incorpora innovación tecnológica, certificaciones ambientales y experiencias personalizadas para los clientes. En cambio, en el Perú, este segmento aún se encuentra en una etapa incipiente, con amplias posibilidades de crecimiento, especialmente en el mercado limeño, donde el tamaño del hogar promedio, la densidad urbana y las restricciones de espacio hacen inviable el entierro tradicional. Además, según el reporte *State of Snacking* de Mondelez International (2023), las nuevas generaciones de consumidores —particularmente los millennials y centennials, que representan más del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA)— valoran la responsabilidad ambiental, la personalización del servicio y la empatía como atributos clave de su decisión de compra.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo adopta un enfoque integral de análisis estratégico. Se aplican herramientas reconocidas en la gestión empresarial, tales como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI), la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cruzada, el modelo Canvas y el análisis VRIO, complementados con un estudio de mercado que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. A través de entrevistas a veterinarios y dueños de mascotas, así como encuestas representativas, se identifican las percepciones, motivaciones y niveles de disposición al pago del público objetivo, información que sustenta las proyecciones de demanda y las decisiones de diseño del modelo operativo y financiero.

La importancia de este estudio radica en que no solo analiza la viabilidad de un emprendimiento rentable, sino que aborda también la dimensión ética y emocional de un servicio orientado al bienestar animal y humano. *Ánima* busca llenar un vacío en el mercado mediante una propuesta que integra empatía, sostenibilidad y profesionalismo, ofreciendo un servicio que reconozca el valor del vínculo afectivo entre las personas y sus mascotas. Al hacerlo, contribuye al fortalecimiento de una cultura de respeto hacia los animales, alineada con los principios de la Ley N° 30407 de Protección y Bienestar Animal (2016), y promueve prácticas empresariales socialmente responsables.

Asimismo, la investigación se enmarca en un contexto urbano complejo, donde factores como la burocracia municipal, la falta de normativas específicas y la percepción cultural del duelo animal constituyen desafíos que deben ser gestionados estratégicamente. Frente a ello, *Ánima* plantea un modelo de negocio basado en alianzas estratégicas con clínicas veterinarias, la adopción de tecnologías limpias (como hornos a gas natural y urnas biodegradables), y el desarrollo de un sistema digital de trazabilidad y atención al cliente. Estos elementos no solo incrementan la confianza del consumidor, sino que además diferencian a la empresa frente a competidores que aún operan bajo esquemas tradicionales o informales.

En síntesis, este trabajo propone un proyecto que combina innovación empresarial y sensibilidad humana, demostrando que la gestión moderna puede generar valor económico y, al mismo tiempo, contribuir al bienestar emocional y ambiental de la sociedad. La investigación se estructura en siete capítulos que abordan de manera progresiva la identificación del problema, el análisis del entorno, la investigación de mercado, la evaluación interna, la formulación de estrategias, los planes funcionales y las conclusiones. En conjunto, estos capítulos buscan demostrar que la creación de *Ánima* es técnicamente factible, financieramente viable y socialmente pertinente, consolidándose como una propuesta diferenciadora en el emergente mercado de servicios funerarios para mascotas en el Perú.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Consideraciones generales

En los últimos años, el vínculo emocional entre las personas y sus mascotas en Perú ha crecido significativamente, considerándolas parte de la familia. Según Chávez (2024), este fenómeno ha impulsado el desarrollo del mercado de *pet care* que alcanzó los US\$ 375.1 millones en 2021 y sigue en expansión.

El fallecimiento de una mascota produce un duelo comparable al de un familiar, pero carece de rituales formales que validen ese dolor. Por ello, esta tesis propone evaluar la viabilidad de un crematorio de mascotas en Lima Metropolitana, con un modelo profesional y empático. El servicio incluiría recolección, ceremonias, cremación (individual o colectiva), entrega de cenizas con elementos personalizados, y trazabilidad total del proceso.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

2.1 Descripción del mercado

- Mercado en crecimiento y tendencia a la humanización de mascotas
- Se buscan opciones más ecológicas y personalizadas.
- La mayoría de los potenciales clientes acceden a servicios de cremación mediante contacto de la veterinaria a donde llevan a su mascota.

2.2 Segmentación, posicionamiento y estrategia de mercado

2.2.1 Segmentación del mercado

Se considera a propietarios de mascotas de los NSE A y B.

2.2.2 Posicionamiento y estrategia de mercado

Propuesta de valor diferenciada, buscando brindar un servicio *premium* con rapidez en el recojo del cuerpo de la mascota fallecida, trato humano y cercano con los dueños, amplia oferta de urnas y recuerdos, así como certificación del proceso.

3. Descripción del problema u oportunidad

- La poca oferta de crematorios para animales y el nivel del servicio ofrecido actualmente en el mercado de Lima.
- La oportunidad es identificar la demanda potencial del servicio de cremación de mascotas a nivel nacional y, específicamente, en Lima Metropolitana.

4. Canvas y descripción de la empresa

La empresa *Ánima* se dedicará al negocio de cremación de mascotas, brindando un servicio *premium* personalizado. Los módulos de su modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2009) son los siguientes:

4.1 Socios clave

Veterinarias en la ciudad de Lima, especialmente las ubicadas en los distritos de Lima Centro; proveedores de hornos de cremación, proveedores de urnas y memorabilias (recuerdos)

4.2 Actividades clave

- Servicio de cremación (incluye el recojo del cuerpo de la mascota y la entrega de la urna).
- Gestión de la agenda, la logística y la obtención de las licencias correspondientes.

4.3 Recursos clave

Hornos crematorios, movilidades propias y alianzas estratégicas con medios de transporte adecuados, personal entrenado.

4.4 Propuesta de valor

- Cremación respetuosa y oportuna utilizando un procedimiento y herramientas eco amigables.
- Personalización de las urnas y memorabilias; certificación del proceso.

4.5 Relación con los clientes

Atención y asesoría personalizada, rapidez en el servicio y comunicación constante vía canales presenciales, telefónicos o digitales.

4.6 Canales

Convenios con veterinarias y tiendas de mascotas, página *web* profesional y redes sociales.

4.7 Segmentos de clientes

Dueños de mascotas de NSE A y B. Los distritos objetivo son los de la zona 7 de Lima (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).

4.8 Estructura de costos

- Acondicionamiento y licencias.
- Activos.
- Costos operativos.
- Marketing.
- Recursos Humanos.

4.9 Fuentes de ingresos

Servicio de cremación y servicios adicionales como urnas especiales, servicio en autos refrigerados, etcétera.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del entorno general (PESTEL)⁴

1.1 Variable Político-Gubernamental

Las regulaciones gubernamentales podrían afectar la operación del negocio considerando posibles exigencias para el manejo de los residuos (cenizas) y la protección ambiental. También se debe considerar que, para prevenir enfermedades zoonóticas, podrían generarse políticas de salud pública para el manejo de cadáveres de animales, considerándose una barrera adicional o un incremento en los costos.

Por otro lado, al ser considerado un país burocrático, las licencias de funcionamiento pueden generar retrasos en el arranque de operaciones además de elevar los costos. La inestabilidad política y la inseguridad en Perú pueden generar incertidumbre para inversiones en nuevos negocios. No obstante, el Estado respalda la protección y el bienestar animal, promoviendo la tenencia responsable de mascotas. En este contexto, un crematorio de mascotas contribuiría a la salud pública y al manejo responsable de restos animales, alineándose con las expectativas del Estado y la sociedad. Según WUF (2025), existen iniciativas municipales para crear crematorios de mascotas municipales como el de la Municipalidad de Surco.

En cuanto al nivel de corrupción, la Contraloría General de la República (CGR) indicó que este alcanzó el 41.3% en Lima Metropolitana en el año 2024 y 56.4% en el año 2023.

Así, se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- Alineación con políticas de bienestar animal y salud pública.
- Apoyo municipal (por ejemplo, la iniciativa de la Municipalidad de Surco fomentando una despedida digna).
- Posible colaboración con gobiernos locales.

- **Amenazas**

- Burocracia y retrasos en licencias.
- Posibles exigencias adicionales por residuos o salud pública.
- Inestabilidad política y corrupción.

1.2 Variable Económica

En el Perú, el mercado de cuidado de mascotas ha ido creciendo constantemente y mostró un fuerte dinamismo durante la pandemia: pasó de facturar US\$ 262.6 millones en 2019 a US\$

⁴ David y David, 2017.

375.1 millones en 2021, según cifras de Euromonitor International (Chávez, 2024). De hecho, el aislamiento social hizo que los dueños de mascotas prestarán más atención a la salud y el bienestar de los engréidos de la casa

Luego de este boom se observa una industria con un crecimiento sostenido. Incluso, durante 2023, año en que la recesión afectó a varias industrias en el Perú, la categoría de cuidado de mascotas generó ventas por US\$ 456 millones, registrando un incremento de 7.9% anual. Según Chávez (2024), se estiman ventas por US\$ 499 millones al cierre del año 2024 (un avance de 9.4% respecto a 2023), y hacia el 2028, las ventas llegarían hasta los US\$ 680 millones.

Según datos del Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2018), el 79% de los hogares peruanos urbanos cuentan con al menos un perro, mientras que el 42% tiene un gato. Las cifras de Kantar División Worldpanel (Torres, 2023) revelan que el gasto en el cuidado de las mascotas en Perú oscila entre los S/ 100 y S/ 500 mensuales.

El crecimiento económico que el país ha experimentado en la última década, mejoró los ingresos familiares y sobre todo los de la clase media, modificando sus estilos de vida en cuanto a la tenencia de mascotas y la calidad de vida que estas reciben, permitiendo brindarles servicios de mayor calidad.

Si bien la inflación en el Perú oscila muy cerca del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025), esta debe considerarse en su impacto en el costo energético y de suministros. Además, el tipo de cambio podría afectar la inversión inicial considerando que los equipos, como el horno, deberán ser importados.

Considerando estas precisiones, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- Crecimiento sostenido del mercado *pet care*.
- Mayor gasto en servicios de calidad para mascotas.
- Expansión de la clase media.

- **Amenazas**

- Inflación y tipo de cambio elevan costos de inversión (hornos importados).
- Posible reducción de demanda en crisis económicas.

1.3 Variable Social

El cambio de percepción sobre las mascotas que hoy las consideran miembros de la familia, puede incrementar la demanda de un servicio que le dé un final digno y respetuoso (Mendiola, 2022), para el cual, mayormente, se elige a las veterinarias como asesores en elección de

servicios (Cooney, 2020). Adicionalmente, según Ley N°28976 (2023), el 44% de los peruanos cree que tener una mascota ayuda a reducir el estrés.

Lima es una ciudad con creciente urbanización vía edificios de vivienda debido a la poca oferta de espacios o el creciente valor del suelo, esto reduce las posibilidades de enterrar a las mascotas o contar con cementerios como un negocio factible.

Con ello, se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades:**

- Humanización de mascotas impulsa la demanda por servicios dignos.
- Urbanización limita el entierro en casa, favoreciendo la cremación.

- **Amenazas**

- Tabú cultural frente a rituales funerarios para mascotas.
- Poca cultura formal sobre duelo animal.

1.4 Variable Tecnológica

El avance tecnológico ha impactado en la industria de las mascotas, con el desarrollo de dispositivos inteligentes para su bienestar, como rastreadores GPS y sistemas de monitoreo de actividad.

Empresas como Vodafone España (2019) han incursionado en este mercado con productos como Kippy. Existen productos *weareable* (vestibles y portátiles) para animales como collares, arnés, etcétera, que miden los signos vitales, patrones de comportamiento, y tiene funciones de ayuda al dueño y al veterinario para atender a la mascota. El collar de marca Invoxia (Márquez, 2022) detecta la ubicación de la mascota, y realiza el análisis de sueño y detección temprana de enfermedades.

En cuanto a la cremación de mascotas, la tecnología ha evolucionado, permitiendo la creación de hornos más eficientes (con funciones de recuperación y reutilización de energía) y ecológicos (uso de gas natural). Así, existen equipos con distintas capacidades, desde 50 hasta 100 kg, con una vida útil de 10 a 15 años. Empresas como Kalfrisa, Addfield y Matthews ofrecen hornos de alta tecnología a nivel internacional, mientras que en Perú son proveedores destacados Equiptherm e Hinra S.A.C.

Además de la cremación tradicional existe una alternativa ecológica que es la hidrólisis alcalina, que reduce la emisión de dióxido de carbono (CO₂) y descompone los restos en fosfato cálcico mediante una solución química a alta temperatura. Empresas como Matthews, Aquamation y Bio-Response Solutions ofrecen esta tecnología.

La diversidad de opciones tecnológicas disponibles favorece la creación de un crematorio para mascotas, permitiendo optimizar costos y minimizar el impacto ambiental, como lo indica Aliaga (2021) en su estudio de percepción ambiental de dueños de mascotas en Trujillo en el que el 41% considera que un horno ecológico ayudaría a reducir la contaminación.

La digitalización mejoraría la experiencia de los clientes, con plataformas y aplicativos que permitan dar trazabilidad al proceso de cremación, generar citas, rastrear la ubicación del servicio de recojo y entrega, y seleccionar los productos de memorabilia como las urnas (Mendiola, 2022).

Así, se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- Existencia de hornos eficientes y ecológicos (Kalfrisa, Addfield, etcétera) en el mercado.
- Tecnología para digitalización del servicio (apps, trazabilidad).
- Alternativas innovadoras (hidrólisis alcalina) para preservar restos.

- **Amenazas**

- Costos elevados de tecnología avanzada.
- Dependencia de importación de equipos.
- Rápida obsolescencia tecnológica.

1.5 Variable Ecológica

La cremación de restos fúnebres utiliza tecnología limpia y combustibles de baja emisión, contribuyendo a la adaptación al cambio climático. Se recomienda el uso de gas natural, ya que es el combustible más limpio, con menor emisión de CO₂ y partículas contaminantes, además de ser más económico que otras opciones como el GLP o el diésel. Los hornos crematorios cuentan con sistemas de quema de gases, minimizando el impacto ambiental y garantizando el cumplimiento de normativas.

A diferencia de otras actividades industriales, la cremación no genera derrames ni riesgos para la salud pública, y sus emisiones son menores a las de vehículos o maquinaria industrial.

Así se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- Cremación con gas natural reduce emisiones.
- Uso de urnas biodegradables o ecológicas.
- Normas que favorecen la implementación de tecnologías limpias.

- **Amenazas**

- Normas ambientales exigentes pueden elevar los costos de implementación y operación.
- Riesgo de percepción negativa si no se cumple lo regulado.

1.6 Variable Legal

La Ley N° 30407 de Protección y Bienestar Animal, vigente desde 2016, surgió en respuesta al creciente interés del Estado peruano por combatir el maltrato animal y el tráfico de especies. Esta ley reemplazó a la anterior (Ley N° 27265), que no fue efectiva por falta de reglamentación. La nueva norma fortalece la fiscalización y sanciona el maltrato animal con penas de hasta 5 años de prisión y multas económicas. También regula la eutanasia de mascotas, exigiendo certificación de un veterinario colegiado y el consentimiento del propietario.

En cuanto al marco regulador de cremación de mascotas, no existe una norma específica, pero el servicio se rige bajo los estándares ambientales y sanitarios de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), aplicando normas como la Ley N° 27466 (2001), Evaluación de Impacto Ambiental, y la Ley N° 26298 (1994), sobre cementerios y servicios funerarios, establecidas para hornos crematorios humanos, pero adaptables al sector. Además, la Ley N° 29571 (2010) protege los derechos de los consumidores, permitiendo reclamos ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) en caso de incumplimiento del servicio.

Dado que el crematorio es considerado una operación de tipo industrial (alto ruido, generación de humo) debe tomarse en cuenta el marco legal para la zonificación y ubicación geográfica, y licencia de funcionamiento.

Con ello se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- La Ley N° 30407 (2017) promueve el bienestar animal.
- Existen leyes de protección al consumidor respaldan la formalización del servicio.
- Posible adaptación de normas para crematorios humanos.

- **Amenazas**

- Ausencia de norma específica puede generar vacíos legales.
- Restricciones por zonificación industrial (ruido, humo, ubicación).
- Restricciones para otorgar licencia de funcionamiento (Ley N°28976, 2007).

2. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)

El análisis de la industria se realizará utilizando la herramienta conocida como las Cinco Fuerzas de Porter (1985). La industria elegida será la de Servicios Funerarios para Mascotas y se utilizarán las matrices de Hax y Majluf (1996) para analizar, primero, cada una de las 5 fuerzas, cuyas tablas, con explicaciones adicionales, se apreciarán en el anexo N° 1.

2.1 Poder de negociación de los clientes: bajo

El poder de negociación de los clientes (dueños de mascotas) es bajo, ya que, en un momento de alta carga emocional, su prioridad es encontrar rápidamente una opción confiable y digna para despedir a su mascota. En estas circunstancias, los clientes no centran su decisión en comparar precios o negociar condiciones, sino en seleccionar el servicio que les brinde mayor rapidez, respeto y tranquilidad en el proceso de cremación. Por ello, los crematorios que ofrezcan una atención ágil y empática tendrán una ventaja competitiva en la captación de clientes.

Además, el principal canal de captación de clientes serán las clínicas veterinarias y tiendas de mascotas, ya que tienen una influencia directa en la recomendación del servicio y pueden ofrecerlo como un valor agregado. La ubicación del crematorio será un factor determinante, ya que la proximidad al cliente puede influir significativamente en la elección del servicio, priorizando opciones de fácil acceso y rápida disponibilidad.

2.2 Poder de negociación de los proveedores: bajo

Existen múltiples opciones de hornos nacionales e importados, como de proveedores de urnas o accesorios de memorabilia, con lo cual la oferta es diversificada y reduce la dependencia de un solo proveedor. La globalización permite acceder a mercados extranjeros con más opciones, como Chile y México para hornos y China para urnas, ofreciendo variedad y calidad.

El alquiler o compra de terrenos en zonas estratégicas, cercanas a líneas de gas y en zonas industriales, puede ser un factor crítico para la evaluación financiera, con un impacto relevante en el costo.

En general, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, aunque existen limitaciones en el mercado local, la posibilidad de importar y diversificar proveedores equilibra esta fuerza.

2.3 Amenaza de nuevos competidores: alta

El mercado de cremación de mascotas en Perú aún es poco difundido, pero con el crecimiento del número de hogares con mascotas, se espera una mayor demanda en el futuro.

Si bien se considera que se requiere una inversión inicial superior a S/ 1 millón esto podría ser accesible para empresas relacionadas con el sector, ya que clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, cementerios y aseguradoras podrían interesarse en incursionar en este negocio.

El acceso a tecnología, plataformas y aplicaciones no es exclusivo, es fácil de implementar y manejar, y las regulaciones gubernamentales/municipales son escasas o con poca claridad, lo cual facilita la implementación para cualquier nuevo jugador.

Se recomienda trabajar en el posicionamiento de una marca con ética, con un servicio de alta calidad, atención personalizada y una experiencia empática hacia el cliente. Además, es esencial fortalecer los vínculos y alianzas estratégicas con las veterinarias cercanas a la ubicación elegida.

2.4 Amenaza de productos sustitutos: moderada-alta

Si bien los dueños de mascotas no están organizados ni tampoco tienen un poder de negociación individual, existen productos sustitutos o factores determinantes al momento de evaluar su decisión. Sin embargo, los clientes finales tienen acceso a múltiples opciones en Lima Metropolitana a través de internet, Facebook, Instagram, etcétera, lo que les da cierta sensibilidad al precio. Esto les da cierto poder de elección, aunque la diferenciación en calidad y conveniencia puede influir en su decisión.

Los principales sustitutos del servicio de cremación de mascotas en Perú son el entierro en el hogar, los cementerios para mascotas, entrega a las veterinarias y, en menor medida, la hidrólisis alcalina (aunque no está disponible en el país).

- La costumbre tradicional de enterrar a las mascotas en jardines es la principal alternativa, con algunas limitaciones sanitarias y legales, impulsada por la practicidad y el bajo costo. Sin embargo, el crecimiento inmobiliario y la reducción de espacios en viviendas han limitado esta práctica.
- Los cementerios de mascotas, como El Bosque del Amigo Fiel, ofrecen una alternativa, aunque son menos accesibles y conocidos.
- La hidrólisis alcalina, considerada más ecológica, no representa una amenaza directa, ya que no hay empresas que la ofrezcan en Perú.

2.5 Rivalidad entre competidores: alta

Se ha identificado en Lima más de 10 crematorios para mascotas. La más antigua en funcionamiento es la empresa Cenizas del Sol, que inició operaciones en 1998, siendo la pionera en el rubro, mientras que Incineraciones Perú, además del crematorio, cuenta con el único cementerio de mascotas llamado El Amigo Fiel ubicado en Chosica.

A continuación, se presenta la clasificación de los competidores según los grupos estratégicos identificados en la presente investigación:

2.5.1 Grupo 1: *Premium, full service*

Servicios completos, trazabilidad, *web* activa, memorabilia, recojo, certificados, y atención 24/7 o extendida, enfocados en valor agregado, experiencia del cliente y confianza.

- Pet Forever SAC.
- Siempre Patas.
- Dulce Recuerdo.
- Crematorio Almaia.
- Mi Ángel Guardián.
- Ánima.

2.5.2 Grupo 2: Estándar, digitalizados

Ofrecen buen servicio básico, presencia digital y certificación, pero no todos los elementos *premium* (trazabilidad, memorabilia o pick-up pueden faltar). Buena cobertura urbana, perfil medio.

- Eterno Amigo.
- Cenizas del Sol.
- Cremaciones de Mascotas Perú / Tanatorio.
- Regazo Perú.
- Sky Pets Crematorio.

2.5.3 Grupo 3: Tradicionales

Sin trazabilidad o *web*, pocos diferenciales, atención más básica. Presencia local fuerte pero con menor inversión en experiencia o tecnología.

- Crematorio San Francisco de Asís.
- Crematorio San Martín de Porres.
- Crematorio Municipal de Mascotas de Surco.

2.5.4 Grupo 4: Servicios parciales/informales

No tienen salón, trazabilidad, certificados ni ofrecen información clara. Alto riesgo de informalidad o enfoque puramente logístico.

- Huellitas de Amor.
- Ashkiwasi.

2.6 Conclusiones del análisis del sector

Como se aprecia en la tabla 1, la conclusión es que el sector tiene una atractividad media (puntaje ponderado de 3 sobre 5). Aunque hay amenazas competitivas y sustitutos presentes, los factores favorables como el bajo poder de negociación de clientes y proveedores abren espacio para un modelo de negocio rentable y diferenciado. Se recomienda una estrategia clara de posicionamiento y alianzas (veterinarias), para enfrentar la competencia y aumentar las barreras de entrada.

Tabla 1

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Nivel de amenaza	Peso	Calificación	Valor ponderado	Nivel de atractividad				
					1	2	3	4	5
Poder de negociación de los clientes	Bajo	20%	4	0.8				X	
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	20%	4	0.8				X	
Amenaza de nuevos competidores	Alta	20%	2	0.4		X			
Amenaza de productos sustitutos	Moderada-alta	20%	3	0.6			X		
Rivalidad entre competidores	Alta	20%	2	0.4		X			
TOTAL		100%	15	3					

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite calificar cómo las estrategias planteadas se enfrentan a las oportunidades y amenazas del entorno (David y David, 2017). En la tabla 2 se observa el desarrollo de la matriz asociada al presente plan de negocios, cuyo puntaje total ponderado es 3.06, concluyendo que las estrategias de la empresa en estudio se defienden de las amenazas y aprovechan las oportunidades del entorno externo de manera eficiente.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la tabla 3 se presenta la MPC comparando a *Ánima* con dos competidores directos, *Cenizas del Sol* y *Almaia*, que son los principales crematorios de mascotas en Lima. El resultado ponderado en la MPC es 3.5, lo que indica que *Ánima* tiene una mejor posición competitiva a comparación de sus dos principales rivales en aspectos emocionales y experiencia del cliente.

Tabla 2*Matriz EFE*

N°	Factores externos clave	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Tendencia al trato digno post-mortem de mascotas	0.12	4	0.48
2	Crecimiento sostenido de tenencia de mascotas	0.14	4	0.56
3	Fuerte vínculo afectivo entre dueños y sus mascotas	0.10	3	0.30
4	Expansión del mercado <i>pet care</i> en Perú	0.12	4	0.48
5	Mayor conciencia ambiental en consumidores	0.08	3	0.24
AMENAZAS				
1	Falta de legislación clara y específica	0.12	2	0.24
2	Barreras burocráticas municipales	0.10	2	0.20
3	Regulación ambiental variable y descentralizada	0.08	3	0.24
4	Baja cultura de cremación en la población	0.10	2	0.20
5	Desinformación o mitos sobre la cremación de mascotas	0.04	3	0.12
TOTALES		1.00		3.06

Nota: Calificación: 1 = Respuesta deficiente, 2 = respuesta promedio, 3 = respuesta por encima promedio, 4 = respuesta superior.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Este emprendimiento puede posicionarse exitosamente si combina operación eficiente, sostenibilidad real y un enfoque emocional fuerte, superando así las debilidades actuales del mercado.

Tabla 3*MPC de la empresa Ánima*

Factores clave de éxito	Peso	Ánima	Cenizas del Sol	Almaia
Ubicación y cobertura logística	10%	3	3	3
Alianzas con veterinarias	15%	3	4	2
Oferta de servicios complementarios (urnas, ceremonia)	10%	4	3	3
Imagen de marca y comunicación emocional	15%	4	2	2
Experiencia del usuario y trato empático	15%	4	3	3
Sostenibilidad (eco-cremación, gas natural)	10%	3	4	2
Tecnología del horno y eficiencia operativa	10%	3	4	3
Relación calidad/precio	10%	3	3	4
Barreras legales superadas	5%	4	4	3
Total	100%	3.5	3.3	2.7

Nota: Calificación: 1 = principal debilidad, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = principal fortaleza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Definición y formulación del objeto de estudio

La presente investigación busca obtener información relevante sobre las necesidades de los veterinarios y de los dueños de las mascotas, para comprender sus emociones, motivaciones y expectativas hacia el servicio. Esto permitirá identificar los atributos clave más valorados por el público objetivo, así como la magnitud de los mismos para diseñar el servicio, así como estimar la demanda.

2. Objetivo general y específicos (incluye estimación de la demanda)

El objetivo general es estimar de forma más precisa la demanda del presente plan de negocios con el fin de elaborar los planes operativos (comercial, operativo y financiero) que habiliten la rentabilidad positiva del mismo. Los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Conocer la cantidad de personas potenciales que prefieren servicios de cremación.
- Conocer los atributos de servicios y productos complementarios al de cremación de forma prioritaria en un paquete de servicio propuesto.
- Sentar las bases para la segmentación de clientes, sector y mercado objetivo para el servicio de cremación en Lima Metropolitana por geografía, edad, generación, nivel socio económico y otras características.
- Identificar los rangos de precios que los potenciales clientes están dispuestos a pagar por un servicio de cremación.
- Obtener la demanda estimada para el periodo del plan.

3. Diseño de la metodología

3.1 Plan de uso de fuentes secundarias

El objetivo de este plan es obtener información relevante del mercado de mascotas, veterinarios y dueños de mascotas, así como sus comportamientos asociados a los servicios de cremación y complementarios, además de información sobre marcos regulatorios y legales.

En resumen, las necesidades de información son:

- Información sobre permisos, marco legal y regulatorio (saneamiento).
- Densidad de mascotas (mix por tamaño y raza).
- Cantidad de crematorios y veterinarias existentes.
- Productos y servicios complementarios (urnas, accesorios, etcétera) al crematorio (lead times, Lotes Mínimos de Compra (MOQ), etcétera).
- Esperanza de vida/tasa de mortandad de mascotas por tamaños y razas.

- Ticket promedio de gasto en cuidado y cremación de mascota.
- Proceso de incineración (equipos, productividad, costos).
- Suministro de gas.
- Logística del servicio (vehículos, dispositivos de traslado de cuerpos, etcétera).
- Regulatorios y legales, por desconocimiento del nivel de barreras.
- Permisos, certificaciones y licencias de funcionamiento.
- Dificultades para el acceso a la red de veterinarias (canal comercial).
- Impacto Social y psicológico

Las fuentes de información a consultar serán diversas como revistas, páginas *web*, artículos periodísticos, entre otros, validando la fidelidad y veracidad de la fuente de información.

3.2 Plan de uso de fuentes primarias

El objetivo del presente plan es obtener información relevante sobre las necesidades de los veterinarios y de los dueños de las mascotas, buscando profundizar en sus lado emocional, percepción de valor, motivadores, comportamientos y sobre todo en sus expectativas hacia el servicio ofrecido .

3.2.1 Entrevistas en profundidad a veterinarios y profesionales del sector

- **Descripción.** Estas entrevistas se harían a los veterinarios, empresarios y profesionales del sector (trabajadores de veterinarias, crematorios o productos relacionados con mascotas)
- **Objetivo.** Obtener información respecto a las prácticas actuales, el proceso, la forma en la toma de decisiones para un servicio post-mortem, las expectativas de la veterinaria respecto a su proveedor y sus motivadores para probar un nuevo servicio.
- **Tamaño de la muestra.** Cinco entrevistas a veterinarios y cinco a profesionales del sector.

3.2.2 Entrevistas en profundidad a dueños de mascotas

- **Descripción.** Enfocado en los dueños de mascotas, con o sin experiencia en un proceso post-mortem.
- **Objetivo.** La intención es profundizar en los valores más esperados en el tratamiento post-mortem de las mascotas, como la ética, el respeto y trato con dignidad. También se identificarán sus expectativas respecto al proceso de entrega, *packaging* y *merchandising* en memorabilia.
- **Tamaño de la muestra.** Diez entrevistas.

3.2.3 Relatos personales

- **Descripción.** Recabar historias de personas que pasaron por un proceso post-mortem con sus mascotas, el servicio por el que optaron y su experiencia.

- **Objetivo.** Profundizar en el lado emocional de los usuarios durante todo el proceso y considerar sus expectativas.

3.2.4 Entrevista en profundidad a la competencia

- **Descripción.** Esta entrevista abarca a dos ejecutivos de una nueva empresa de servicios de cremación llamada Almaia.
- **Objetivo.** Recabar información respecto a las dificultades y oportunidades del sector, sus procesos operativos y estrategias comerciales.
- **Tamaño de la muestra.** Una entrevista.

3.2.5 Observación de la competencia

- **Descripción.** Observar la infraestructura, máquinas, procesos, la interacción con las veterinarias, los dueños de mascotas y sus dueños.
- **Objetivo.** Identificar los valores de la competencia, las buenas prácticas, sus normas hacia el tratamiento de las mascotas y oportunidades de mejora.
- **Tamaño de la muestra.** Observación de la competencia.

3.2.6 Análisis de contenido

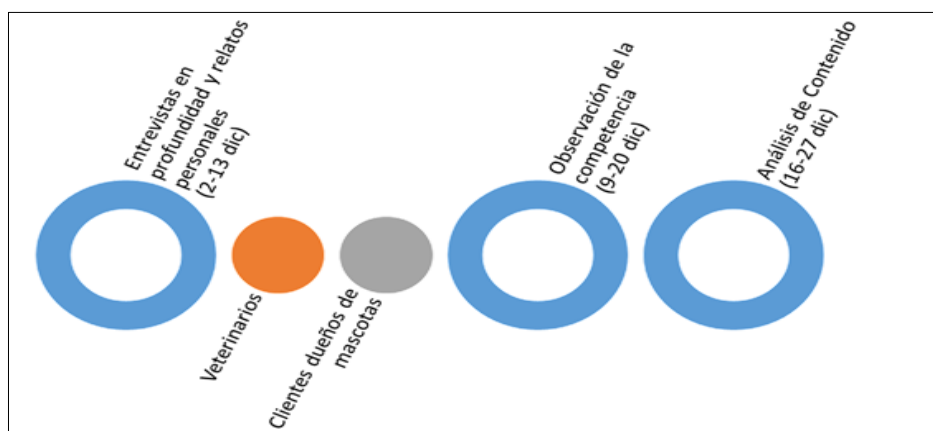
- **Descripción.** Revisar información *online*, foros y testimonios.
- **Objetivo.** Identificar temas recurrentes, percepción sobre la cremación, experiencias positivas y negativas, puntos de dolor y oportunidades de mejora.

4. Cronograma de investigación de mercado

Se adjunta el cronograma mencionado en la figura 1. Cabe resaltar que las fechas se han cumplido en su totalidad.

Figura 1

Cronograma de investigación de fuentes primarias



Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Resultados esperados

- Conocer las expectativas y percepciones de los dueños de mascotas y veterinarios sobre el negocio de cremación.
- Entender las dificultades del sector.
- Identificar los motivadores de las veterinarias, áreas de mejora en el servicio y posibles oportunidades para diferenciarse en el mercado.
- Desarrollar estrategias de comunicación que resuenen emocionalmente con los dueños de mascotas.
- Entender las barreras emocionales y prácticas que podrían influir en la decisión de optar por la cremación de una mascota.

Este plan de investigación cualitativa ayudará a obtener una comprensión profunda del mercado y de las necesidades no satisfechas, permitiendo al negocio de crematorio para mascotas y ofrecer servicios más alineados con las expectativas y valores de sus clientes.

6. Determinación del tamaño de la muestra

El presente plan de negocio tiene como público objetivo a dueños de mascotas de la ciudad de Lima que pertenezcan a los NSE A, B y C, debido a la capacidad de pago.

Dicha población se considera finita pues puede cuantificarse o inferirse mediante censos, y asciende a 6,838 personas consideradas como representantes de cada hogar en Lima. Tomando como base a la Encuesta Nacional de Hogares existen 9,192 hogares, de los cuales, según Kantar IBOPE Media (Chávez, 2024), un 74.39% posee por lo menos 1 mascota, y pertenecen a los NSE antes mencionados.

Delimitar la población permitirá estimar el cálculo del tamaño de la muestra para cada uno de los estadísticos referidos a la prueba de hipótesis. Considerando las 66 respuestas de la encuesta las cuales, al ser mayores de 30, son suficientes para una muestra piloto, tienen un nivel de significancia (Δ) de 0.05, un error porcentual tolerable del 5% y el tamaño de la población finita de 6,838. Estos datos se aplican a la fórmula para el tamaño de muestra para proporción con población finita mostrada a continuación.

$$N = Z_{\alpha}^2 \frac{p(1-p)}{e^2} \rightarrow N_c = \frac{N}{1 + \frac{N}{PT}}$$

Donde:

- N. Tamaño de muestra para proporción con población infinita
- Z_{α} . Estadístico Z (normal estándar) asociado a nivel de significancia.

- **p.** Proporción poblacional estimada, es decir, proporción muestral
- **e.** Error porcentual tolerable.
- **PT.** Tamaño de la población finita
- **N_c .** Tamaño de la muestra para proporción con población finita (corrección de N)

En la tabla 3 se presenta el detalle de los cálculos y resultados obtenidos.

Tabla 4

Definición de tamaño de muestra

Concepto	Tamaño de muestra p1	Tamaño de muestra p2
Proporción muestral (p)	4.40%	53.30%
Estadístico Z (Alfa =0.05)	1.96	1.96
Error porcentual tolerable (e)	5%	5%
Muestra para población infinita (N)	65	382
Población finita (PT)	6,838	6,838
Muestra para población finita (N_c)	64	362

Nota: Elaboración propia, 2025.

Considerando la toma de encuestas, para la proporción p1 (rango de precios) se podría decir que se cumplió con la muestra solicitada. Para el caso de la proporción p2 (preferencia a cremación), es necesario seguir tomando muestras para lograr los errores porcentuales objetivo, sin embargo, las 66 muestras pueden ayudar con la prueba de hipótesis o estadística descriptiva. En el anexo 1 se comparte la ficha técnica para la encuesta.

7. Resultados obtenidos

Con base en la información recopilada en el anexo 2 se presentan los resultados obtenidos.

8. Descripción de la obtención de la demanda estimada

En la tabla 5 se presenta la base para el cálculo de la demanda proyectada para los siguientes cinco años. Para ello, se utilizó información de hogares por distrito y de distribución de zonas por NSE A y B de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2023), correspondientes al público objetivo de *Ánima*. Se consideró, además, el promedio de 1.8 mascotas por hogar (CPI, 2018) y una tasa de fallecimiento anual del 19.6% (Santacruz *et al.*, 2018). Según las encuestas, el 53.3% de los dueños de mascotas prefiere la cremación como método de disposición final y el 45% estaría dispuesto a contratar el servicio premium de *Ánima*.

Tabla 5*Base informativa para la determinación de la demanda*

Distrito	Zona	Hogares (CPI 2025)	Hogares NSE A+B (APEIM 2023)	Mascotas NSE A + B (CPI 2018)	Mascotas por zona y NSE A+B	Fallecimiento anual (19.6%)	Preferencia cremación (53.3%)
Jesús María	6	27,300	19,520	35,135	196,682	38,550	20,547
Lince	6	20,800	14,872	26,770			
Pueblo Libre	6	30,222	21,609	38,896			
Magdalena	6	22,000	15,730	28,314			
San Miguel	6	52,500	37,538	67,568			
Miraflores	7	43,600	33,092	59,566	367,098	71,951	38,350
San Isidro	7	24,500	18,596	33,472			
San Borja	7	40,300	30,588	55,058			
Surco	7	114,500	86,906	156,430			
La Molina	7	45,800	34,762	62,572			

Nota: Adaptado de CPI, 2018.

8.1 Demanda potencial y crecimiento del mercado

Durante los primeros años de operación, *Ánima* se enfocará en la Zona 7 de Lima Metropolitana, que incluye los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Esta zona concentra una alta proporción de hogares pertenecientes a los NSE A y B, lo que la convierte en el entorno ideal para introducir un servicio *premium* de cremación de mascotas.

Según estimaciones basadas en estudios de CPI y APEIM, en estos cinco distritos fallecen aproximadamente 71,951 mascotas al año. De ese total, se proyecta que el 53% (equivalente a 38,350 mascotas) podrían optar por el servicio de cremación. A partir de las encuestas se identificó que el 45% de los dueños de mascotas estarían dispuestos a contratar un servicio *premium* como el que ofrece *Ánima*, lo que permite definir un mercado objetivo anual de 17,257 mascotas. Respecto al precio, si bien solo el 7% de los encuestados indicó estar dispuesto a pagar más de S/ 600 por el servicio, este dato debe ser interpretado con cautela. Existen tres factores que explican esta baja disposición aparente:

- Desinformación generalizada sobre los precios reales del servicio de cremación.
- Sensibilidad emocional del tema, que lleva a evitar informarse previamente.
- Prioridad emocional sobre el costo en el momento de la pérdida, donde el deseo de brindar una despedida digna supera consideraciones económicas.

Considerando estos factores, *Ánima* proyecta capturar durante su primer año al menos un 7% de este mercado objetivo, que asciende a 1,200 mascotas, con un crecimiento del 25% para el segundo año, acercándose progresivamente a su capacidad instalada para el quinto año, donde se espera tener ocupación de hasta el 93% del horno crematorio.

8.2 Cuantificación de la oportunidad de negocio

- **Precio promedio de cremación.** S/ 750.
- **Demanda inicial proyectada para el crematorio.**
 - Año 1. 1,200 cremaciones.
 - Año 2. 1,500 cremaciones.
 - Año 3. 1,700 cremaciones.
 - Año 4. 1,800 cremaciones.
 - Año 5. 1,900 cremaciones.

La capacidad máxima del horno crematorio es de 2,040 cremaciones anuales, lo que permite un margen de crecimiento significativo en los primeros años. Estos indicadores confirman que el negocio es viable y rentable, con un crecimiento sostenido en la captación de clientes y una adecuada alineación entre demanda proyectada y capacidad operativa.

8.3 Aproximación a los niveles de riesgo a asumir

El negocio de cremación de mascotas presenta riesgos específicos que deben ser gestionados proactivamente. Entre los principales riesgos se encuentran los siguientes:

- **Regulatorios y legales.** Ausencia de normativa específica para la cremación de mascotas, lo que puede generar vacíos legales o requerimientos adicionales por parte de las autoridades sanitarias y ambientales.
- **Burocracia municipal.** Posibles retrasos en la obtención de licencias de funcionamiento y zonificación adecuada.
- **Cultura y percepción social.** Baja familiaridad con el servicio de cremación y presencia de mitos o tabúes que podrían limitar la adopción del servicio.
- **Competencia informal.** Presencia de operadores sin trazabilidad ni certificación, que podrían afectar la confianza del consumidor.

Estos riesgos serán abordados mediante estrategias de formalización, alianzas con clínicas veterinarias, campañas educativas y cumplimiento riguroso de estándares ambientales y sanitarios.

9. Conclusiones principales

Sobre las entrevistas a empresa de cremación, dueña de mascota y veterinaria, cuyo detalle se muestra en el anexo 3, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La investigación cualitativa confirma que el negocio de cremación de mascotas en Lima se encuentra en una fase de consolidación, con jugadores establecidos, pero con espacios claros de mejora en experiencia, personalización y sostenibilidad.
- El mercado no compite únicamente en precio, sino en confianza, relación con veterinarias y gestión emocional del servicio.
- El modelo es viable, pero altamente dependiente de:
 - Relaciones B2B sólidas.
 - Control reputacional.
 - Gestión eficiente de logística.
 - Sensibilidad emocional en la ejecución del servicio.

En conclusión, las tres entrevistas permiten validar la existencia de demanda real, identificar puntos de dolor en el servicio actual y detectar oportunidades estratégicas para una propuesta de negocio diferenciada y sostenible en el mediano plazo.

Sobre las encuestas, cuyo detalle se encuentra en Anexo 4, se concluyen los siguientes hallazgos generales:

- El 86.4% de la población pertenece a las generaciones X e Y representan a la mayoría de la Población Económicamente Activa (PEA) y poseen un alto poder adquisitivo.
- El 81.8% de las personas tiene al menos una mascota en casa, cifra que se alinea con el 74.39% reportado por Kantar IBOPE Media (Chávez, 2024), lo que evidencia un mercado amplio y en crecimiento.
- El 53.3% de los encuestados manifestó preferencia por servicios de cremación, a pesar de que el 77.3% no conoce proveedores formales. Esto representa una gran oportunidad para atender y fidelizar a un mercado desatendido, mediante una propuesta de valor empática, profesional y diferenciada.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) o de la Cadena de Valor

El análisis interno se realiza con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tendrá la empresa. Para ello se utilizará el método de análisis de áreas funcionales (AMOFHIT⁵). Con las fortalezas y debilidades se confeccionará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y luego con el análisis VRIO se determinarán las ventajas competitivas y con ellas, la estrategia genérica. Finalmente se define la estrategia de crecimiento en base la matriz de Ansoff.

1.1 Administración

- **Estructura organizacional**
 - Empresa nueva con organigrama jerárquico simple. Administrador (gerente general) → Personal de ventas, administrativo, operativo, chofer y limpieza.
 - Roles clave. i) Administrador supervisa operaciones y administración; ii) personal de ventas maneja clientes y alianzas; iii) personal operativo maneja cremaciones.
- **Fortalezas**
 - Equipo multidisciplinario. Habilidades en comercial, finanzas y logística.
 - Alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y taxis aliados.
- **Debilidades**
 - Falta de experiencia en el sector funerario/mascotas.
 - Dependencia de permisos municipales y regulaciones (barrera burocrática).

1.2 Recursos Humanos

- **Políticas**
 - Capacitación en atención empática, bioseguridad y manejo de equipos.
 - Incentivos por desempeño (bonos por metas).
 - Programa de fidelización para veterinarias (pagos inmediatos).
- **Fortalezas**
 - Enfoque en cultura organizacional. Clima laboral, *team building*.
 - Capacitación continua. Cursos técnicos y habilidades blandas.
- **Debilidades**
 - Personal operativo reducido. 2 personas para cremaciones y limpieza.

⁵ AMOFHIT son las siglas de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Humanos, Informáticos y Tecnología.

1.3 Marketing

- **Estrategia**

- Diferenciación. Servicio *premium* con enfoque en rapidez (entrega en 12 horas), empatía (sala de despedida) y sostenibilidad (hornos *eco-friendly*).
- Canales. i) Digital: SEO, redes sociales (Facebook, Instagram), Google Ads; ii) Tradicional: Alianzas con clínicas veterinarias, participación en eventos de mascotas.
- Mensaje. “Despedida digna y memorable para tu mascota”.

- **Fortalezas**

- Propuesta de valor clara y emocionalmente atractiva.
- Alianzas con clínicas veterinarias (canal *B2B* clave).

- **Debilidades**

- Marca nueva en un mercado con competidores establecidos (por ejemplo, Cenizas del Sol).

1.4 Operaciones

- **Procesos**

- Flujo. i) Contacto vía WhatsApp/llamada; ii) Recojo en vehículo refrigerado; iii) Sala de despedida; iv) Cremación (1.5 horas); v) Entrega de cenizas en urna personalizada.
- Capacidad. 5 mascotas/día (horno con capacidad para 2,040 cremaciones/año).

- **Recursos clave**

- Horno crematorio Kalfrisa (tecnología *eco-friendly*).
- Unidad Refrigerada Elegante (URE) para transporte.
- Trazabilidad mediante identificadores metálicos.

- **Fortalezas**

- Proceso ágil y transparente (SLA de 12 horas).
- Instalaciones en Surco (ubicación estratégica para NSE A/B).

- **Debilidades**

- Alto costo de inversión en equipos

1.5 Sistemas de información

- **Herramientas**

- WhatsApp para coordinación con clientes y veterinarias.
- Google Forms para encuestas de satisfacción.
- Sistemas ERP o CRM avanzados.

- **Fortalezas**
 - Uso de tecnología de comunicación ágil (WhatsApp).
- **Debilidades**
 - Ausencia de sistemas de trazabilidad digital (solo identificadores metálicos).

1.6 Tecnología

- **Recursos**
 - Hornos crematorios Kalfrisa (tecnología de última generación).
 - Cámaras refrigeradas para transporte.
 - Identificadores metálicos para trazabilidad.
- **Fortalezas**
 - Diferenciación tecnológica (hornos *eco-friendly* sin emisiones).
- **Debilidades**
 - No se menciona uso de *software* para gestión de clientes o procesos.

1.7 Finanzas

- **Fortalezas**
 - Equipo fundador con conocimiento en finanzas.
- **Debilidades**
 - Solvencia financiera.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 6 se presenta la matriz EFI tomando en cuenta las fortalezas y debilidades halladas en el análisis AMOFHIT anterior. El resultado ponderado de la matriz EFI es de 3.06; por lo tanto, *Ánima* tiene una posición interna sólida para afrontar los retos de la industria

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderado
F1	Servicio premium (rapidez/empatía).	10%	4	0.40
F2	Alianzas con clínicas veterinarias	15%	4	0.60
F3	Tecnología <i>eco-friendly</i> .	15%	4	0.60
F4	Ubicación estratégica (Surco)	10%	3	0.30
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderado
D1	Falta de experiencia en el sector	20%	1	0.20
D2	Solvencia financiera	15%	2	0.30
D3	Alta dependencia de la publicidad boca a boca	15%	2	0.30
TOTAL		100%		2.70

Nota: Calificación: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

El puntaje total es 2.70 (menor a 2.5 = debilidad interna; mayor = fortaleza).

En conclusión, la empresa tiene fortalezas internas moderadas, impulsadas por su propuesta tecnológica y alianzas, pero arrastra debilidades por su falta de experiencia y costos.

3. Análisis Matriz VRIO

Basado en las fortalezas identificadas en la matriz EFI, se desarrolló la matriz VRIO para identificar las ventajas competitivas de la empresa (Barney y Hesterly, 2012) (ver tabla 7).

Tabla 7

Matriz VRIO

	Fortaleza	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	Implicación competitiva
F1	Servicio <i>premium</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
F2	Alianzas con clínicas veterinarias	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
F3	Tecnología <i>eco-friendly</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
F4	Ubicación estratégica	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2012.

4. Determinación de la ventaja competitiva y de la estrategia genérica

4.1 Ventaja competitiva

- Servicio *premium* con enfoque en rapidez. Entrega en 12 horas versus 24 a 48 horas de los competidores.
- Tecnología *eco-friendly*. Hornos sin emisiones.
- Experiencia emotiva. Sala de despedida, *packaging* personalizado.

4.2 Estrategia genérica (Porter)

- Se elige el enfoque de diferenciación.
- La empresa se enfoca en atributos únicos (tecnología, servicio personalizado) que justifican un precio *premium* (S/ 750 versus S/ 500 a S/ 700 de los competidores).
- Apunta a segmentos de NSE A/B en Lima, donde el valor emocional y la sostenibilidad son prioritarios.

5. Estrategia de crecimiento

- Para el periodo 2026-2028 se elige la estrategia de penetración de mercado.
- Durante los tres primeros años se busca conseguir la aceptación inicial del servicio, logrando el reconocimiento de la marca y la fidelización de los clientes.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

1. Análisis y propuesta de misión y visión

1.1 Misión propuesta

Brindar servicios de cremación de mascotas *premium* con un enfoque ético y empático, incorporando tecnología de trazabilidad, procesos ambientalmente responsables y experiencias personalizadas que acompañen emocionalmente a los clientes durante su duelo.

1.2 Visión propuesta

Ser reconocidos por nuestro entendimiento y empatía con el vínculo único que existe entre una persona y su mascota, a través de nuestra vocación de servicio, excelencia operativa y compromiso con la sostenibilidad y el bienestar emocional de nuestros clientes.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Posicionar a *Ánima* como la opción preferida de cremación de mascotas *premium* en Lima Metropolitana durante sus tres primeros años de operación, logrando rentabilidad sostenida y alta satisfacción del cliente.

2.2 Objetivos estratégicos (OE)

- **Rentabilidad (OE N°1).** Incrementar el margen EBITDA hasta un 20% en el año 2028.
- **Crecimiento (OE N°2).** Lograr 1,550 cremaciones el primer año y alcanzar 1,860 cremaciones para el año 2028.
- **Sostenibilidad (OE N°3).** Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente superior al 95% en encuestas post-servicio en el 2028.
- **Supervivencia (OE N°4).** Posicionar a *Ánima* en el top 3 en buscadores *web* y redes sociales en el año 2028.

3. Matriz FODA Cruzado

En la tabla 8 está detallada la matriz FODA cruzada.

Tabla 8*Matriz FODA cruzado*

Fortalezas (explotarlas)	Debilidades (minimizarlas)
F1: Servicio <i>premium</i> (rapidez/empatía) F2: Alianzas con clínicas veterinarias F3: Tecnología <i>eco-friendly</i> F4: Ubicación estratégica.	D1: Falta de experiencia en el sector D2: Solvencia financiera D3: Alta dependencia de la publicidad boca a boca
Oportunidades (aprovecharlas)	Amenazas (superarlas)
O1: Tendencia al trato digno post-mortem de mascotas O2: Crecimiento sostenido de tenencia de mascotas O3: Fuerte vínculo afectivo entre dueños y sus mascotas O4: Expansión del mercado <i>pet care</i> en Peru O5: Mayor conciencia ambiental en consumidores.	A1: Falta de legislación clara y específica A2: Barreras burocráticas municipales A3: Regulación ambiental variable y descentralizada A4: Baja cultura de cremación en la población A5: Desinformación o mitos sobre la cremación de mascotas

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

La información obtenida en esta matriz permitirá esbozar estrategias alineadas a la gestión de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. En la tabla 9 se observan dichas iniciativas estratégicas, de las que se concluye lo siguiente:

- **Cuadrante FO.** El bloque ofensivo impulsa el posicionamiento diferenciador, la expansión de clientes vía alianzas, y el valor agregado ambiental y geográfico. Busca crecer y consolidar la empresa en un mercado emergente.
- **Cuadrante FA.** Estas iniciativas fortalecen la credibilidad y el cumplimiento regulatorio, mientras reducen riesgos de rechazo cultural y burocrático. Protegen el negocio frente a factores externos adversos.
- **Cuadrante DO.** Estas estrategias convierten debilidades (inexperiencia, fragilidad financiera, dependencia del boca a boca) en fortalezas sostenibles, apoyándose en certificaciones, financiamiento verde y marketing digital.
- **Cuadrante DA.** Estas medidas son preventivas y de contención, asegurando la continuidad de la empresa frente a riesgos regulatorios, culturales y financieros.

Tabla 9

Iniciativas estratégicas - Matriz FODA

Estrategias FO (ofensivas o de crecimiento)	Estrategias FA (defensivas)
<p>FO1. Posicionar el servicio <i>premium</i> con enfoque empático como respuesta a la tendencia de trato digno post-mortem y al vínculo emocional entre dueños y mascotas (F1,O1,O3).</p> <p>FO2. Generar alianzas estratégicas con clínicas veterinarias para captar más clientes (F2,O4).</p> <p>FO3. Reforzar el compromiso ambiental con tecnología <i>eco-friendly</i> para atraer consumidores más conscientes ambientalmente (F3,O5).</p> <p>FO4. Utilizar la ubicación estratégica para facilitar el acceso de clientes en zonas de alto crecimiento de tenencia de mascotas (F4 ,O2).</p>	<p>FA1. Contrarrestar la desinformación sobre cremación con estrategias educativas del servicio a través de blogs, <i>reels</i> con <i>influencers</i> SEO (F1, A5).</p> <p>FA2. Enfrentar la baja cultura de cremación aliándose con clínicas veterinarias para difundir información sobre las ventajas del servicio <i>premium</i> y su recomendación (F2.A4).</p> <p>FA3. Usar tecnología <i>eco-friendly</i> para adaptarse a regulaciones ambientales variables, mostrando cumplimiento proactivo (F3, A3).</p> <p>FA4. Aprovechar la ubicación estratégica en zona industrial en Surco para simplificar trámites y reducir impacto de barreras burocráticas (F4, A2).</p>
Estrategias DO (reorientación o de refuerzo)	Estrategias DA (supervivencia o retiro)
<p>DO1. Implementar un plan de capacitación constante y optar por una certificación de operaciones crematorias del Cremation Association of North América (CANAm) (D1, O2, O4).</p> <p>DO2. Fortalecer la solvencia financiera captando consumidores con conciencia ambiental que valoren el diferencial <i>eco-friendly</i>, además de acceder a beneficios financieros por operaciones verdes (D2,O5).</p> <p>DO3. Disminuir la dependencia de la publicidad boca a boca publicando testimoniales en las redes e implementando estrategias SEO (D3,O3,O1).</p>	<p>DA1. Minimizar el impacto de la falta de experiencia mediante formación continua del equipo y asesoría legal para enfrentar la ausencia de legislación clara (D1, A1).</p> <p>DA2. Provisionar gastos de adaptación a nuevas regulaciones ambientales inciertas (D2, A3).</p> <p>DA3. Reducir la dependencia del boca a boca con campañas educativas en redes sociales que combatan mitos sobre la cremación (D3, A5).</p>

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En la tabla 10 se valida que las estrategias asociadas a la matriz FODA estén alineadas a los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 10

Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos

Ítem	Estrategia	OE N°1 Rentabilidad	OE N°2 Crecimiento	OE N°3 Sostenibilidad	OE N°4 Supervivencia
1	FO1: Posicionar el servicio <i>premium</i> con enfoque empático como respuesta a la tendencia de trato digno post-mortem y al vínculo emocional entre dueños y mascotas.	x	x		
2	FO2: Generar alianzas estratégicas con clínicas veterinarias para captar más clientes..	x	x		
3	FO3: Reforzar el compromiso ambiental con tecnología <i>eco-friendly</i> para atraer consumidores más conscientes ambientalmente.	x		x	
4	FO4: Utilizar la ubicación estratégica para facilitar el acceso de clientes en zonas de alto crecimiento de tenencia de mascotas.	x		x	
5	FA1: Contrarrestar la desinformación sobre cremación con estrategias educativas del servicio a través de blogs, reels con <i>influencers</i> , SEO		x	x	
6	FA2: Enfrentar la baja cultura de cremación aliándose con clínicas veterinarias para difundir información sobre las ventajas del servicio <i>premium</i> y su recomendación.		x	x	x
7	FA3: Usar tecnología <i>eco-friendly</i> para adaptarse a regulaciones ambientales variables, mostrando cumplimiento proactivo.	x	x	x	
8	FA4: Aprovechar la ubicación estratégica en zona industrial en Surco para simplificar trámites y reducir impacto de barreras burocráticas.	x	x		
9	DO1: Implementar un plan de capacitación constante y optar por una certificación de operaciones crematorias del CANA		x	x	x
10	DO2: Fortalecer la solvencia financiera captando consumidores con conciencia ambiental que valoren el diferencial <i>eco-friendly</i> , además de acceder a beneficios financieros por operaciones verdes	x	x		
11	DO3: Disminuir la dependencia de la publicidad boca a boca publicando testimoniales en nuestras redes e implementando estrategias SEO			x	x
12	DA1: Minimizar el impacto de la falta de experiencia mediante formación continua del equipo y asesoría legal para enfrentar la ausencia de legislación clara.	x		x	x
13	DA2: Provisionar gastos de adaptación a nuevas regulaciones ambientales inciertas	x			

Nota: Elaboración propia, 2025.

Sobre la tabla 10 se concluye lo siguiente:

- El OE1 (rentabilidad) y el OE2 (crecimiento) se apoyan principalmente en las estrategias ofensivas (FO) y de reorientación (DO), ya que se centran en atraer clientes, consolidar alianzas y fortalecer la solvencia.
- El OE3 (sostenibilidad) se vincula fuertemente con las estrategias *eco-friendly* (FO3, FA3, DO2) y con la profesionalización del servicio (DO1, DA1).
- El OE4 (supervivencia) está ligado a las estrategias defensivas (FA) y de contención (DA), para enfrentar la desinformación, la baja cultura de cremación y los cambios regulatorios.

En conjunto, la matriz muestra un portafolio integral de objetivos que garantizan:

- Rentabilidad y crecimiento en el corto plazo.
- Sostenibilidad y supervivencia en el largo plazo.

5. Resumen de estrategias seleccionadas para el lineamiento de planes funcionales

5.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica de *Ánima* es de enfoque de diferenciación. Como se ha evidenciado previamente, La empresa se enfoca en atributos únicos (tecnología, servicio personalizado) que justifican un precio *premium* que apunta a segmentos de NSE A/B en Lima, donde el valor emocional y la sostenibilidad son prioritarios.

5.2 Estrategia de crecimiento

Durante el primer, segundo y tercer año se aplicará la estrategia de crecimiento de penetración de mercado. En los primeros tres años el objetivo será posicionar a *Ánima* como el crematorio de mascotas *premium* en Lima, dirigido a los NSE A y B de la Zona 7 (distritos como San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina).

Se desarrollará una plataforma que permita reservar, rastrear y testimoniar la experiencia del cliente, que permita ofrecer un servicio integral con trazabilidad digital, rapidez de respuesta, atención emocional y recordatorios post-servicio (memorias, certificados), posicionándose como el más humano y profesional del sector.

Además, se formalizarán convenios con clínicas veterinarias que actúen como canal primario de referencia, ofreciendo beneficios a sus colaboradores e incentivando la recomendación directa.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. Plan funcional de Marketing

Este plan permitirá lograr los niveles de ingreso que permitirán alcanzar la rentabilidad del negocio.

1.1 Objetivos del plan funcional de Marketing

Como primer paso, se presenta la tabla 11 con los objetivos cuantitativos de ventas y crecimiento.

Tabla 11

Objetivos cuantitativos de ventas y crecimiento

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Posicionarse en el mercado	% participación en el mercado	4%	8%	12%	13%	14%
Posicionamiento de marca en el mercado	Resultados de investigación de <i>top of mind</i>	Top 5	Top 5	Top 3	Top 3	Top 3
Cantidad de cremaciones	Número de cremaciones	1,200	1,500	1,700	1,800	1,900
Ingresos por ventas	Ventas totales (S/)	948,120	1,185,150	1,343,170	1,422,180	1,501,190
Satisfacción del cliente	Encuestas post servicio	85%	90%	95%	95%	95%

Nota: Elaboración propia, 2025.

1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados (*marketing mix*)

3.2.1 Estrategia de segmentación

Se han identificado dos segmentos principales de clientes:

- **B2B (clínicas veterinarias).** Representa el 57.70% del mercado según las encuestas aplicadas y, en promedio, cada una de ellas gestiona 4 mascotas fallecidas al mes. Estas instituciones prefieren contar con un socio confiable para gestionar el servicio de cremación de sus pacientes fallecidos, facilitando la logística para los dueños de mascotas. Para fortalecer esta relación se implementará un plan de incentivos con pagos inmediatos, fomentando la recomendación activa del servicio.
- **B2C (clientes finales).** Dueños de mascotas que desean gestionar directamente el proceso de cremación de sus animales de compañía, buscando un servicio íntegro y respetuoso. Para este segmento, las alianzas con bancos permitirán que puedan financiar el servicio sin intereses vía programas con tarjeta de crédito, asegurando accesibilidad sin comprometer la calidad.

3.2.2 Estrategia de posicionamiento

La empresa desea posicionarse como el servicio de cremación de mascotas *premium* más ágil y empático del mercado. *Ánima* se diferenciará por su capacidad de entregar las cenizas el mismo día, el respeto en el traslado mediante unidades refrigeradas, la comunicación eficiente con veterinarias y clientes, y el valor agregado de una infraestructura especialmente diseñada para brindar una experiencia de despedida digna y memorable. Además, el enfoque en alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y entidades financieras refuerza la propuesta de valor, asegurando un servicio accesible, confiable y de alto nivel para los clientes.

1.3 Las 7P del marketing

1.3.1 Estrategia de Producto

La propuesta de valor se basa en brindar un servicio que no solo se enfoque en la cremación de mascotas, sino en la despedida digna, emotiva y personalizada, asegurando que cada cliente sienta el respeto, calidez y profesionalismo en cada etapa del proceso.

- **Diferenciadores clave**

- Agilidad en el servicio. Entrega de cenizas el mismo día si el servicio se solicita antes del mediodía, asegurando una experiencia rápida y sin contratiempos.
- Unidad Refrigerada Elegante (URE). Para clientes B2C, el retiro de la mascota se realiza en un vehículo *premium* con refrigeración, garantizando respeto, dignidad y un trato cuidadoso.
- Experiencia *premium* en la sala de despedida. Ambiente cálido con iluminación tenue, música relajante, aromas sutiles y un espacio diseñado para que los dueños tengan un último momento especial con su mascota.
- Proceso de cremación transparente. Opción de presencia en vivo a través de una ventana en la sala de cremación o visualización remota para clientes que prefieran la experiencia virtual.
- Entrega personalizada y memorabilia exclusiva. Se prioriza una experiencia de despedida significativa a través de un *packaging* minimalista y elegante, diseñado para transmitir respeto y amor por la mascota. Las cenizas se entregan en una urna de madera de alta calidad, acompañada de una tarjeta conmemorativa con la huella escaneada de la mascota. Además, se brinda la opción de adquirir recuerdos adicionales, como relicarios personalizados, urnas biodegradables con semillas para simbolizar la continuidad de la vida, y otros artículos exclusivos que permitan a los dueños mantener un vínculo especial con su mascota.

- Atención y coordinación eficiente. *Contact center* vía WhatsApp para gestionar servicios de manera ágil con veterinarias y clientes, asegurando respuestas rápidas y una comunicación fluida.
- Plan de incentivos para clínicas veterinarias. Pago inmediato por derivación de clientes y programas de fidelización exclusivos para fortalecer la relación con las veterinarias.

1.3.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios está alineada con la propuesta de un servicio *premium*, garantizando un alto valor percibido en cada detalle del proceso.

- **Tarifa base *premium*.** Incluye la cremación individual de la mascota, una urna de madera de alta calidad, un *packaging* minimalista y elegante, una carta de duelo con la huella impresa como recuerdo, y un llavero con la huella de la mascota grabada en relieve (obsequio).
- **Servicios adicionales personalizados.** Los clientes pueden complementar la experiencia con recuerdos exclusivos, como relicarios personalizados con cenizas, variedad de urnas biodegradables con semillas para un homenaje ecológico, marcos conmemorativos y otros artículos diseñados para preservar el vínculo con su mascota.
- **Planes de financiamiento.** Para mayor accesibilidad se ofrece la opción de pago en cuotas sin intereses a través de alianzas estratégicas con entidades bancarias y programas de tarjetas de crédito, permitiendo que más familias accedan al servicio sin preocupaciones financieras.
- **Incentivos para veterinarias.** Como parte de la estrategia de expansión de la empresa en el canal *B2B* se ofrecen pagos inmediatos por referidos y bonificaciones por volumen (rebates), incentivando la recomendación del servicio como una solución confiable y diferenciada para clínicas veterinarias.

1.3.3 Estrategia de Plaza (distribución)

La estrategia de distribución está diseñada para garantizar accesibilidad, rapidez y conveniencia a los clientes, optimizando la logística del servicio y fortaleciendo la relación con los aliados estratégicos.

- **Ubicación estratégica.** La empresa se establecerá en Surco, un distrito con conectividad privilegiada que permite un acceso rápido a los principales distritos de NSE A y B, además que cuenta con zonas industriales para instalar un horno de cremación, lo que asegura eficiencia en los tiempos de recojo y entrega.

- **Atención presencial.** Se contará con una sede acogedora y de fácil acceso, donde los clientes pueden recibir orientación, conocer las opciones de servicio y realizar trámites en un ambiente respetuoso y cálido.
- **Canal digital.** Se facilitará la comunicación y coordinación a través de WhatsApp, ofreciendo respuestas inmediatas y una gestión eficiente del servicio. Este canal permite agendar recolecciones, resolver consultas y brindar acompañamiento personalizado en cada etapa del proceso.
- **Canal B2B – alianzas con clínicas veterinarias.** Se trabajará estrechamente con clínicas y hospitales veterinarios que gestionan directamente el servicio para sus clientes. Se ofrecerán protocolos estandarizados, procesos simplificados y beneficios exclusivos para los aliados de *Ánima*.
- **Unidad refrigerada.** Se contará con una flota propia para garantizar un traslado digno y seguro.
- **Red de taxis aliados.** Para optimizar la cobertura geográfica y reducir tiempos de recojo, se contará con una red de taxis aliados, seleccionados cuidadosamente y con conductores capacitados. Estas unidades cuentan con un pequeño *branding* magnético y uniformes corporativos para mantener una imagen profesional y discreta.
- **Entrega domiciliaria personalizada.** Para mayor comodidad se ofrecerá un servicio de entrega a domicilio mediante motorizados especializados, asegurando que las cenizas lleguen en perfectas condiciones y en un tiempo reducido, reforzando la experiencia *premium*.

1.3.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción está diseñada para generar visibilidad, credibilidad y confianza en el servicio *premium* de cremación de mascotas. Se implementarán acciones de marketing digital y alianzas estratégicas para captar y fidelizar clientes.

- **SEO y posicionamiento en Google.** Se priorizará el posicionamiento en la primera página de resultados de Google mediante estrategias de *Search Engine Optimization* (SEO), incluyendo optimización de contenido, palabras clave relevantes y generación de artículos especializados en el sitio *web* de la empresa. Esto asegurará que los clientes fácilmente encuentren a *Ánima* cuando busquen servicios de cremación de mascotas.
- **Publicidad digital (SEM⁶ y redes sociales).** Se implementarán campañas de Google Ads y Meta Ads (Facebook e Instagram) con segmentación específica para llegar a clientes

⁶ *Search Engine Marketing.*

potenciales en los distritos objetivo. Se utilizarán anuncios emocionales y testimonios de clientes para reforzar la confianza en el servicio.

- **Marketing de contenidos.** Se creará contenido educativo y emocional en el blog y redes sociales sobre el duelo por la pérdida de mascotas, beneficios de la cremación y consejos para afrontar el proceso. También se incluirán videos testimoniales y casos de éxito que transmitan la experiencia *premium* que ofrece *Ánima*.
- **Alianzas con clínicas veterinarias.** Se implementará un programa de referidos donde las clínicas veterinarias aliadas recibirán incentivos inmediatos por cada servicio derivado. Además, se brindará material promocional (*brochures*, folletos y presencia digital en sus redes).
- **Marketing de *influencers* y reputación *online*.** Se colaborará con *influencers* del sector de mascotas y bienestar animal para amplificar el alcance del servicio. También se incentivarán las reseñas positivas en Google My Business y redes sociales para fortalecer la credibilidad de *Ánima*.
- **Email marketing y base de datos.** Se construirá una base de datos de las clínicas veterinarias y aliados para enviar contenido personalizado, ofertas especiales y recordatorios sobre los servicios de *Ánima*, manteniendo una comunicación continua y fidelizando clientes.
- **Eventos y ferias de mascotas.** La empresa participará en ferias y eventos especializados en el mundo de las mascotas para educar al público sobre el servicio de *Ánima* y generar confianza en la marca.
- **Fidelización de futuros veterinarios.** La estrategia de vinculación con futuros veterinarios incluye la presencia en universidades mediante ferias académicas y eventos, así como la oferta de pasantías y programas de embajadores de marca para estudiantes de últimos ciclos. Se organizarán charlas sobre el manejo del duelo y el proceso de cremación, con esto se busca asegurar que la marca sea reconocida y recomendada desde el inicio de su carrera profesional.

1.3.5 Estrategia de Personas

El equipo humano es el pilar fundamental para brindar una experiencia *premium*, basada en la empatía, el respeto y el amor por los animales. Se busca personas con vocación de servicio, sensibilidad ante la pérdida de una mascota y un fuerte compromiso con la excelencia.

- **Equipo capacitado en manejo emocional.** Personal entrenado en atención empática para dueños en duelo.

- **Atención personalizada.** Un mismo asesor capacitado y entrenado para atender y guiar a los clientes vía WhatsApp y durante su visita a la sede de *Ánima*.
- **Personal de logística y transporte.** Los conductores y motorizados han sido cuidadosamente seleccionados y capacitados para trasladar a las mascotas con respeto. Utilizarán uniformes y una presentación acorde a la imagen premium de la empresa, transmitiendo confianza y profesionalismo.
- **Capacitación continua.** Se implementarán programas de formación en bioseguridad, protocolos de cremación y excelencia en el servicio al cliente, asegurando que cada interacción con los clientes refleje el compromiso con la dignidad y el cuidado de sus mascotas.
- **Futuros veterinarios.** Al incluir pasantías, embajadores estudiantiles y certificaciones, se está formando a los futuros profesionales del sector, logrando que se alineen con los valores de empatía, respeto y profesionalismo. Esto fortalecerá la percepción de la marca dentro de la comunidad veterinaria y garantizará que los futuros veterinarios confíen en el servicio desde el inicio de sus carreras.

1.3.6 Estrategia de Procesos

La estrategia de procesos está diseñada para garantizar eficiencia, transparencia y respeto en cada etapa del servicio, asegurando una experiencia ágil y digna para los clientes. La trazabilidad es un pilar clave, y será asegurada mediante identificadores metálicos personalizados que acompañan a cada mascota durante todo el procedimiento, evitando cualquier posibilidad de confusión y brindando tranquilidad a los dueños.

- **Solicitud ágil.** La atención es inmediata a través de WhatsApp o llamada telefónica, permitiendo una gestión rápida en un momento emocionalmente difícil. Se asigna un asesor exclusivo que acompañará al cliente durante todo el proceso, asegurando una atención personalizada. En esta etapa, el cliente elige el tipo de servicio y las opciones adicionales, como el agendamiento de la sala, el recojo en vehículo funerario refrigerado o memorabilia especial.
- **Recogida rápida y respetuosa.** El cliente puede optar por el traslado en una unidad refrigerada elegante, diseñada para garantizar el máximo respeto y dignidad. También se ofrecerá la alternativa *express* y ágil de la red de taxis aliados, conductores previamente seleccionados y capacitados, lo que permite ampliar la cobertura geográfica y reducir los tiempos de recojo. Cada conductor cuenta con uniforme y presentación impecable. En el

momento de la recepción en las instalaciones, se coloca un identificador metálico con código único en la mascota, garantizando su correcta trazabilidad en todas las etapas.

- **Sala de despedida *premium*.** Para quienes deseen un último adiós en un ambiente acogedor se cuenta con una sala de despedida *premium* ambientada con iluminación cálida y decoración armoniosa. La música instrumental de fondo crea un entorno de paz y recogimiento. Durante esta ceremonia privada, los dueños pueden despedirse de su mascota de manera simbólica antes del proceso de cremación.
- **Cremación transparente y segura.** Se brinda la opción de que los dueños puedan presenciar el proceso de cremación físicamente o de manera virtual a través de un enlace. La trazabilidad es garantizada en todo momento gracias al identificador metálico, asegurando que cada mascota reciba el tratamiento adecuado y que las cenizas entregadas correspondan a su ser querido. Los protocolos de seguridad e higiene están claramente definidos para mantener los más altos estándares de calidad y respeto.
- **Entrega de cenizas con personalización.** Las cenizas son entregadas en un empaque minimalista y elegante, con una urna de madera de alta calidad. Como parte del servicio, se incluye una carta de duelo con la huella de la mascota y un mensaje personalizado. Además, los clientes tienen la posibilidad de elegir recuerdos adicionales, como relicarios, urnas biodegradables con semillas o un llavero con la huella impresa, que les permitirán mantener viva la memoria de su mascota.
- **Seguimiento post-servicio.** Días después de la entrega de las cenizas se enviará un mensaje de acompañamiento, demostrando el compromiso con el bienestar emocional de los clientes de *Ánima*. También se realizará una encuesta de satisfacción para evaluar la experiencia del servicio y detectar oportunidades de mejora. Como parte del acompañamiento de *Ánima*, se ofrecerá contenido de apoyo como artículos y guías sobre el duelo por mascotas, brindando recursos útiles para sobrellevar el proceso de pérdida.

Estos procesos bien definidos permiten ofrecer un servicio ágil, transparente y lleno de respeto, asegurando que cada familia reciba la mejor atención en un momento de sensibilidad.

1.3.7 Estrategia de Evidencia Física (elementos tangibles del servicio)

La evidencia física es un factor clave en la percepción del servicio *premium*, ya que cada detalle debe reflejar respeto, calidad y profesionalismo. Desde la infraestructura hasta los materiales entregados se buscará transmitir confianza, calidez y empatía a los clientes en un momento de duelo.

- **Local elegante y comfortable.** Las instalaciones han sido diseñadas con un enfoque en la sobriedad y el confort, garantizando un ambiente acogedor y privado para cada etapa del proceso. Se contará con una sala de despedida *premium*, ambientada con iluminación tenue, decoración armoniosa y música instrumental de fondo para generar un espacio de serenidad y respeto. La recepción y las áreas comunes mantienen una estética elegante y minimalista, reforzando la imagen de *Ánima* de servicio exclusivo.
- **Vehículos identificados y de alta gama.** Para garantizar un traslado digno y profesional, la unidad refrigerada cuenta con un diseño elegante y discreto, con *branding* corporativo sutil pero reconocible. Esta presentación refuerza la confianza y credibilidad del servicio, asegurando que cada mascota sea transportada con el mayor respeto. Adicionalmente, la red de taxis aliados está conformada por conductores previamente seleccionados, quienes utilizan vehículos en óptimas condiciones y con una identificación magnética discreta de la marca.
- **Uniformes y presentación del personal.** La imagen del equipo es un reflejo de la calidad del servicio. Todo el personal, desde los asesores hasta los conductores y operarios, utiliza uniformes diseñados con una estética elegante y profesional, alineados con la identidad de marca *premium*. Además, se enfatiza la importancia de la presentación personal y el lenguaje corporal para transmitir empatía y respeto en todo momento.
- **Materiales de comunicación y *packaging* personalizado.** Cada detalle del servicio refuerza la percepción de exclusividad y cuidado. Las cenizas se entregan en un *packaging* minimalista y elegante, acompañado de una urna de madera de alta calidad. Se incluye una tarjeta conmemorativa con la huella de la mascota, diseñada con materiales finos y un mensaje personalizado. También se proporcionan folletos informativos para que los clientes comprendan cada etapa del proceso y conozcan las opciones de memorabilia adicional, como relicarios o urnas biodegradables con semillas.
- **Plataforma digital y redes sociales.** La presencia digital está cuidadosamente gestionada para reflejar la identidad *premium*. Se cuenta con un sitio *web* intuitivo y elegante, donde los clientes pueden encontrar información clara sobre el servicio, testimonios y un blog con contenido de valor sobre el duelo por mascotas. Además, las redes sociales están diseñadas con una estética profesional y mensajes alineados con la propuesta de respeto y empatía, generando confianza en la comunidad y facilitando la conexión con nuevos clientes.

1.4 Presupuesto del plan de Marketing

En la tabla 12 se detalla el presupuesto en el que se estima invertir en marketing durante los próximos tres años:

Tabla 12

Presupuesto del plan de Marketing (en soles)

Servicio	2026	2027	2028	2029	2030
SEO y posicionamiento <i>web</i>	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962
Publicidad por medios digitales	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eventos con veterinarias	10,000	12,000	15,000	18,750	22,500
Actividades con estudiantes	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Material de marketing.	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Redes sociales y contenidos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
CRM y gestión de clientes	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
TOTAL	51,000	55,000	60,200	66,370	72,782

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Plan funcional de Operaciones

Este plan permite brindar el servicio núcleo y experiencia al cliente de forma satisfactoria y eficiente, lo que permite alcanzar la rentabilidad del negocio.

2.1 Diseño de los procesos

Como primer paso del plan de operaciones en la tabla 13 se presentan los objetivos cuantitativos de ventas y crecimiento.

En la figura 2 se muestra el macro proceso de funcionamiento de *Ánima*, el cual muestra un tiempo de flujo de 7.5 horas por cada cliente; sin embargo, el cuello de botella termina siendo el recojo de la mascota y el traslado al local por tener el tiempo de operación más largo (3 horas) debido al tráfico Limeño entre los distritos de la Zona 7 (1.25 horas de ida + 0.5 horas del proceso de recojo + 1.25 horas de vuelta), con lo cual se atienden a 5 mascotas/día en 15 horas de operación.

2.2 Objetivos del plan de Operaciones

Tabla 13

Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Tiempo de entrega	Duración del proceso (horas)	12	11.5	11	10.5	10.5
Reducción de la huella de carbono	Reducción de emisiones de carbono usando tecnología <i>eco-friendly</i>	10%	20%	30%	35%	35%
Reducción del % de quejas	Reducción del % de quejas	5%	5%	5%	5%	5%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 2

Macroproceso de atención de *Ánima*



Nota: Elaboración propia, 2025.

A continuación se brinda mayor detalle de los procesos.

5.4.1 Primer contacto con el dueño de mascota (0.5 horas)

- El dueño de la mascota se contacta directamente con *Ánima* o mediante una clínica veterinaria asociada.
- El asesor de *Ánima* brinda la atención y agenda el servicio para recojo inmediato según requerimiento y llegar al punto de partida en 1.5 horas como máximo.

5.4.2 Recojo de la mascota y traslado al local (3 horas)

- Según lo requerido por el cliente, se realiza el recojo con 1 taxi fidelizado o la Unidad Refrigerada Elegante (URE). Se utiliza 1 bolsa biodegradable para el empacado de la mascota.
- El conductor procede a compartir su ubicación en tiempo real vía WhatsApp para la trazabilidad del cuerpo y se traslada al local de cremación.

5.4.3 Última despedida y cremación (2 horas)

- Llegada de la mascota. En caso sea una cremación presencial, se traslada a la mascota a la sala de despedidas para unos 20 minutos como máximo para el dueño de mascota y su acompañante. Caso contrario, inicia la grabación del proceso desde la entrada del vehículo hasta el final.
- Luego, se procede con la cremación la cual tiene 1 tiempo de 1.5 horas en promedio (ratio 20 kg/hora).

5.4.4 Depósito de cenizas en memorabilia y traslado (2 horas)

- Se invita a la familia a pasar a la zona de memorabilia para que puedan observar las opciones, seleccionar la más adecuada y presenciar la colocación de cenizas en la misma.
- Se hace entrega de la memorabilia con cenizas y certificado a la familia o a un motorizado para su traslado al domicilio del dueño.

Estos procesos brindan una experiencia *premium* para el dueño de la mascota que desea un servicio ágil y *premium*, además de permanecer con su mascota.

2.3 Diseño de las instalaciones

En la figura 3 se comparte el *layout* de las instalaciones de *Ánima*.

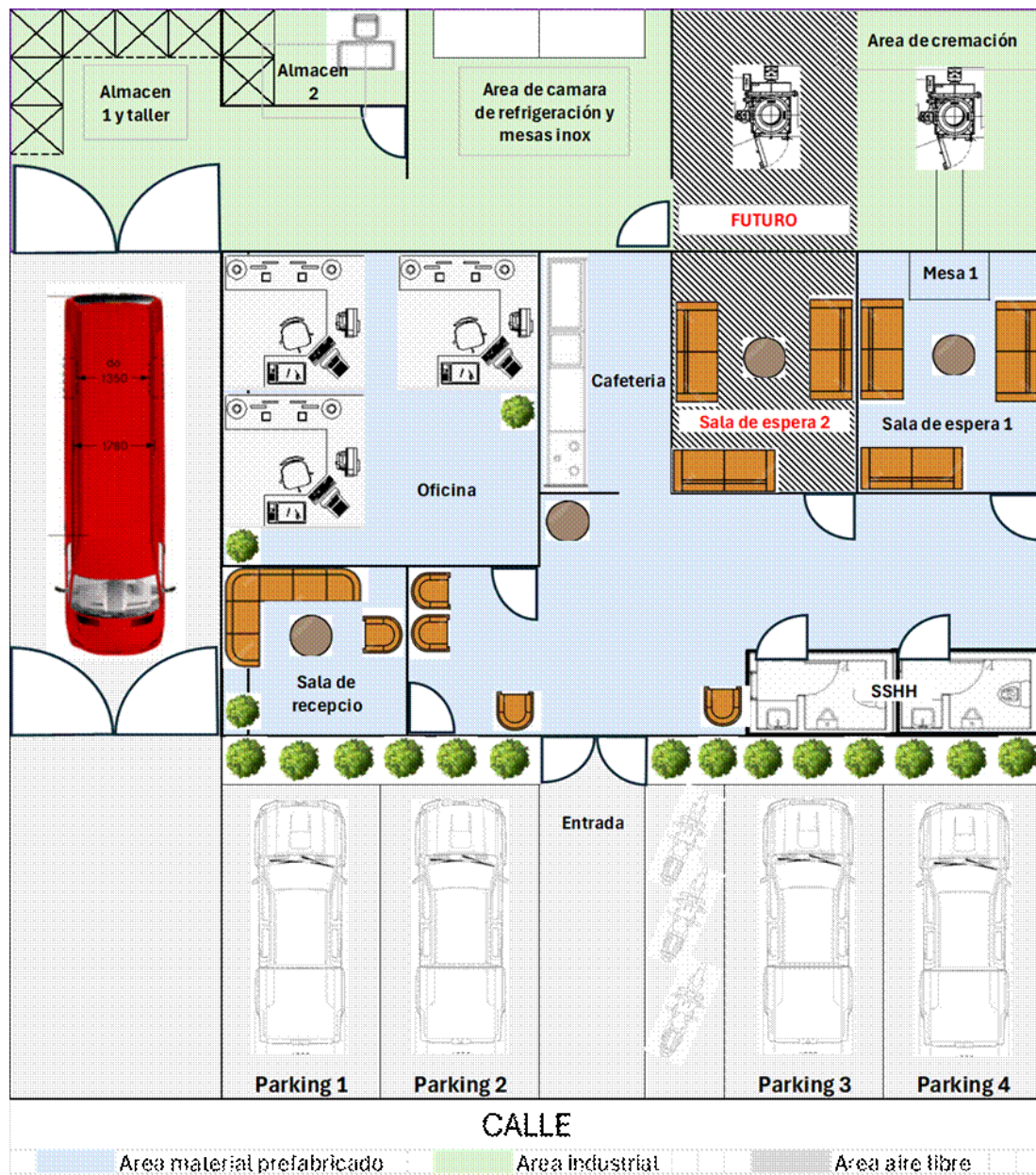
2.4 Fase de construcción y equipamiento

- **Ubicación del local.** Elección de un espacio de 450 m² ubicado en Surco, de preferencia en un área industrial para contar con energía trifásica, que sea de fácil acceso.
- **Acondicionamiento del local.** Se va a acondicionar el área del horno, taller, almacén y cochera (aproximadamente 250 m²) y el área de oficinas y salas de espera (aproximadamente 200 m²).
- **Adquisición del horno crematorio.** Equipos especializados, considerando capacidad, eficiencia energética y cumplimiento de normativas. Usualmente la importación de estos equipos demora, y ello se tendrá en consideración en el cronograma operativo.

En la figura 3 se presenta el *layout* de instalaciones de *Ánima*:

Figura 3

Layout de las instalaciones de Anima



Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Adquisición de equipos auxiliares.** Compras locales de equipos auxiliares para la cremación, almacén, taller, urnas y equipamiento de oficinas y sala de espera.
- **Vehículo para recolección de mascotas.** Compra del vehículo y acondicionamiento con una cámara refrigerada portátil.
- **Puesta en marcha.** Se hará el comisionamiento y puesta en marcha de los equipos una vez instalados.
- **Realizar el *readness plan*.** Se incluirá el plan de mantenimiento de los equipos críticos.

2.5 Presupuesto del plan de Operaciones

En la tabla 14 se muestra el presupuesto del plan de Operaciones para los primeros 3 años.

Tabla 14

Presupuesto del plan de Operaciones (en soles)

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Activos y acondicionamiento	426,899.00				
Licencias y permisos	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00
Costo de ventas (consumible)	350,035.20	350,035.20	350,035.20	350,035.20	350,035.20
Otros	93,000.00	112,500.00	125,500.00	132,000.00	138,500.00
Total	448,285.20	467,785.20	480,785.20	487,285.20	493,785.20

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Plan funcional de Recursos Humanos

El plan funcional de Recursos Humanos permite dimensionar y contar con el personal idóneo en habilidades, capacidades y cantidad. Además, se enfocan en acciones para mantener un buen clima y cultura organizacional.

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

En la tabla 15 se presentan los objetivos del plan funcional de Recursos Humanos.

Tabla 15

Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

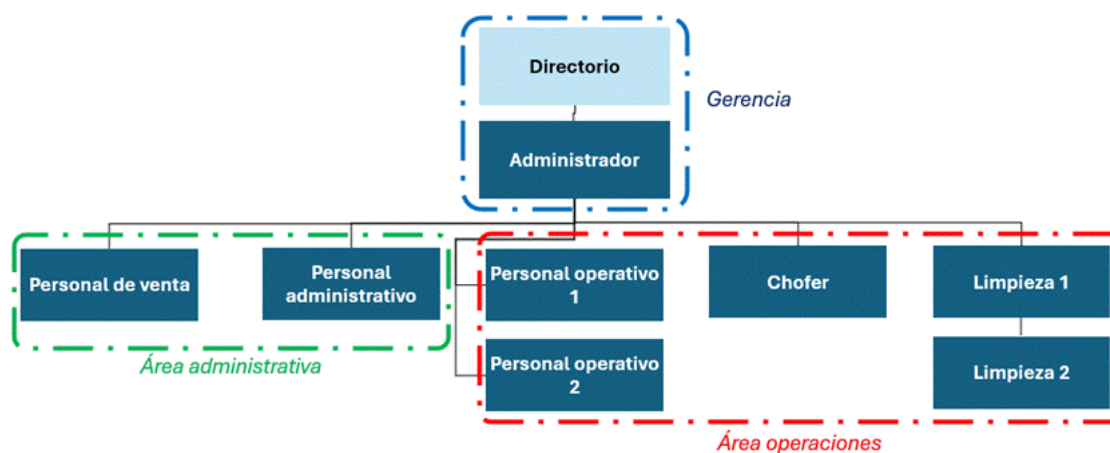
Objetivos	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Mejorar el nivel de compromiso del personal y obtener la capacidad adecuada para el desarrollo de sus funciones.	Porcentaje del personal con una evaluación promedio de alto rendimiento	60%	70%	80%	85%	90%
Obtener un buen clima laboral	% de encuestas con alto nivel de aceptación	78%	80%	85%	90%	90%

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura 4 se presenta el organigrama propuesto para *Ánima*.

Figura 4

*Organigrama de *Ánima**



Nota: Elaboración propia, 2025.

Según el organigrama, la gestión del negocio es liderada por el Administrador, el cual debe supervisar el área administrativa y el área de Operaciones, y cuya función principal es cumplir con las metas de la organización. *Ánima* se divide en área administrativa, que incluye los puestos de personal de ventas y personal administrativo, y el área de Operaciones, la cual se compone por el personal operativo, chofer y encargado de limpieza.

3.2 Descripción de acciones para obtener los objetivos del plan y la cultura organizacional

La estrategia tiene como objetivo que los empleados se sientan valorados y comprometidos, asegurando un entorno laboral más productivo y que la empresa sea más competitiva.

La estrategia incluye:

3.2.1 Adquisición y retención del talento

Reclutamiento, selección y retención de los mejores profesionales mediante condiciones laborales competitivas.

- **Convocatoria.** Se utilizarán *webs* especializadas en reclutamiento de personal.
- **Retención del talento.** Se ofrecerá un plan de capacitación a largo plazo (ver descripción de capacitación y desarrollo).
- **KPI para esta estrategia**
 - Número de postulantes calificados por vacante. Relación entre postulantes totales y aquellos que cumplen los requisitos.
 - Tasa de retención de empleados clave. Porcentaje de empleados estratégicos que permanecen en la empresa después de 1, 3 y 5 años.

3.2.2 Capacitación y desarrollo

Programas de formación para mejorar habilidades y conocimientos técnicos y de habilidades blandas:

- **Formación técnica.** Para los colaboradores que cumplan el primer año se les brindará un curso corto técnico en los institutos a elección (SENATI, TECSUP, etcétera).
- **Habilidades blandas.** El desarrollo de habilidades blandas para una correcta comunicación, liderazgo, e interrelación con los colaboradores. Se realizará un test psicológico al momento de contratar al personal y durante el año el administrador será el encargado de realizar *feedbacks* trimestralmente para monitorear la evolución y mejora de las habilidades blandas de sus subordinados. Una vez al año se contratará a un *coach* para realizar una charla sobre habilidades blandas.

- **Uso de plataformas de *e-learning*.** Mediante los cursos Massive Online Open Course (MOOC) se exigirá al colaborador realizar un curso por mes para desarrollar las competencias técnicas y blandas requeridas.
- **KPI para esta estrategia**
 - Horas promedio de capacitación por empleado (número de horas de formación al año).
 - Porcentaje de empleados capacitados en anualmente.
 - Nivel de satisfacción y sugerencias para el capacitación.

3.2.3 Gestión del desempeño

Evaluaciones periódicas, establecimiento de objetivos claros y retroalimentación continua que permite mejorar la productividad y procesos.

- **Evaluaciones de desempeño periódicas.** Análisis estructurados que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora con una métrica de 1 (bajo) a 5 (alto). Se maneja un Plan de Desarrollo Individual (PDI) por persona con objetivos SMART. Cada 6 meses se realiza *feedback* para el seguimiento del PDI. Esto lo realiza el administrador.
- **Establecimiento de PDI.** Definición de 3 objetivos SMART medibles y alineados con la estrategia empresarial.
- **Retroalimentación constante (*feedback 360*).** Espacios de diálogo entre la gerencia y los empleados para mejorar el plan de desarrollo individual.
- **KPI para la estrategia**
 - Porcentaje de cumplimiento de objetivos individuales y de equipo.
 - Frecuencia de retroalimentación entre líderes y empleados (número de reuniones por trimestre).
 - Tasa de mejora del desempeño tras evaluaciones (medida antes y después de las intervenciones).

3.2.4 Compensación y beneficios

Políticas salariales competitivas y planes de incentivos que motiven a los empleados, ofrecimiento de bonos de acuerdo a las metas asignadas que motive a los empleados y refuerce su compromiso con la organización.

- **Política salarial competitiva.** *Benchmarking* salarial para asegurar equidad y competitividad en el mercado.
- **Bonos e incentivos por desempeño.** Reconocimiento a los empleados que cumplen o superan sus objetivos después de la evaluación del PDI anual. Esto significa un bono de 1 sueldo en caso el trabajador consiga una calificación de 5 (en una escala de 1 a 5). Medio

suelo si el trabajador consiga una calificación de 4, y un reconocimiento de 2 días compensables en caso el trabajador tenga una calificación de 3.

- **Beneficios adicionales.** Seguros, horarios flexibles, programas de bienestar y salud laboral.
- **Planes de reconocimiento.** Estrategias para destacar logros individuales y grupales, programa de reconocimiento del trabajador del mes.
- **KPI de la estrategia**
 - Índice de equidad salarial (comparación de salarios internos y del mercado).
 - Porcentaje de empleados que reciben incentivos por desempeño según la evaluación del PDI.
 - Nivel de satisfacción con el paquete de compensaciones (encuestas internas).

3.2.5 Cultura organizacional y clima laboral

Fomentar valores, identidad corporativa y un ambiente de trabajo positivo. Un ambiente laboral positivo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados.

- **Definición de valores corporativos.** Construcción de una identidad organizacional sólida alienada a los objetivos y ventaja competitiva.
- **Encuestas de clima laboral.** Herramientas para medir el nivel de satisfacción y detectar oportunidades de mejora.
- **Realizar un *team building*.** Se aprovecha la charla de un *coach* en habilidades blandas para realizar un *team building*, luego se lleva a cabo una cena de integración.
- **Reuniones de integración con frecuencia trimestral.**
- **KPI de la estrategia**
 - Índice de satisfacción y compromiso laboral (encuestas anuales).
 - Nivel de participación en actividades de integración.

3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

En la tabla 16 se muestra el presupuesto del plan de Recursos Humanos. La remuneración del personal se establece según el promedio del mercado, incluyendo los pagos legales y los incentivos acordados en función del desempeño y los resultados obtenidos en la empresa. Por otro lado, los costos se proyectan según la estrategia de recursos humanos descritas en la sección anterior.

Tabla 16*Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en soles)*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Reclutamiento	20,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Evaluaciones de desempeño	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Programas de desarrollo personal	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Programas de capacitación técnica y fortalecimiento de habilidades de liderazgo	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Sueldos, bonificaciones y atenciones al personal	291,960.00	291,960.00	291,960.00	291,960.00	291,960.00
Total	317,460.00	314,460.00	314,460.00	314,460.00	314,460.00

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

4.1 Descripción de los *stakeholders*

En la tabla 17 se presenta y describe a los principales *stakeholders* que influyen en el desempeño de *Ánima*.

Tabla 17*Descripción de los stakeholders*

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas	Aportantes a la sociedad según minuta de constitución de la entidad jurídica.	Participar en la toma de decisiones y compartir beneficios.
Empleados	Colaboradores según el organigrama propuesto.	Desarrollo y crecimiento profesional y económico con estabilidad laboral y seguridad social. Ser parte de una organización con un favorable ambiente laboral.
Proveedores	Empresas y personas proveedoras de bienes y servicios.	Participar en el contrato de provisiones transparentes y recibir el pago justo por sus productos y/o servicios. Incrementar los niveles de visibilidad de sus productos y/o servicios.
Clientes	Propietarios de mascotas que atendemos	Productos y servicio <i>premium</i> .
Medio ambiente	Espacio de producción interna, área de mercado y ambiente.	Minimizar el impacto negativo en el ambiente de las operaciones internas, especialmente en las emisiones de gas del horno <i>eco-friendly</i> y cenizas.
Estado	Entidades y normas	Cumplimiento de las normas y leyes que rigen las operaciones empresariales: tributarias, civiles, mercantiles, ambientales y laborales.

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

4.2.1 Objetivo general

Ser reconocidos como una empresa con Responsabilidad Social Empresarial en el sector de cremación de mascotas.

4.2.2 Objetivos específicos

En la tabla 17 se detalla el objetivo del plan de Responsabilidad Social Empresarial, que se integra con el reconocimiento por parte de la comunidad por la buena reputación de *Ánima*.

4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

El presupuesto para llevar a cabo las actividades planteadas se obtiene de las acciones de mejora continua y ahorros operativos. No implica costo para la empresa.

5. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivo general

Garantizar la viabilidad económica de *Ánima*, apoyar sus estrategias de crecimiento y detectar riesgos que afecten la sostenibilidad del negocio planteado en el servicio *premium* de cremación de mascotas y servicios complementarios.

Tabla 18

Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos específicos	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Incrementar los niveles de reconocimiento como una empresa de responsabilidad social empresarial	% de aceptación	75%	80%	85%	90%	90%

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.2 Acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social Empresarial

En la tabla 19 se aprecia el resumen de las acciones estratégicas del Plan de Responsabilidad Social Empresarial propuesto.

Tabla 19

Acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Acción estratégica	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030	Área responsable
Reducción de emisiones	% de reducción	5%	10%	15%	20%	25%	Operaciones
Urnas biodegradables versus las tradicionales	Porcentaje	50%	60%	70%	80%	80%	Marketing
Encuesta a clientes sobre Responsabilidad Social Empresarial de la empresa	% de aceptación	75%	80%	85%	90%	90%	Marketing
Uso de bolsas biodegradables para el traslado de mascotas	% de uso	70%	80%	90%	90%	90%	Operaciones

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.3 Objetivos específicos del Plan de Finanzas

En la tabla 20 se presentan los objetivos específicos del plan de Finanzas.

Tabla 20

Objetivos específicos del plan funcional de Finanzas

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Incrementar margen EBITDA hasta el 40% en el año 2030	EBITDA	10%	20%	30%	35%	40%
Alcanzar un ROE del 15% en el año 2030	ROE	4%	10%	10%	12%	15%
Alcanzar un ROA igual o superior al 7% en el año 2030	ROA	4%	5%	5%	6%	7%

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.4 Datos, políticas y supuestos

5.4.1 Datos

- Los valores financieros proyectados para los años 2026-2030 se calculan a partir de una proyección de ventas según la demanda potencial estimada.
- La depreciación de las inversiones se calcula por el método lineal recta y toma entre 4 a 10 años dependiendo del tipo de activo.

5.4.2 Supuestos

- Se considera que el impuesto a la renta no sufrirá cambios durante el periodo de años 2026-2030.

5.4.3 Políticas

- Se considera que para el periodo del plan estratégico 2026-2030 no se realiza la repartición de dividendos para los accionistas.

5.5 Monto de inversión

La inversión total del plan de negocio asciende a S/ 600,000, de los cuales, S/ 426,899 corresponden a inversión en activos, mientras que el resto (S/ 173,101) corresponde a capital de trabajo. Esto será incluido en el VAN.

5.6 Fuente de financiamiento

No se aplican fuentes de financiamiento externo, pues el monto de inversión será asumido por los emprendedores que originaron el plan, debido a capacidad financiera.

5.7 Metodología para el análisis financiero

Se aplica el método de flujos marginales, comparando los estados financieros sin estrategia (basados en datos históricos) con los estados financieros con estrategia que incorporan las acciones de los planes funcionales descritos en los puntos anteriores.

5.8 Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK)

El COK representa la tasa mínima de retorno que exigen los inversionistas según el riesgo del proyecto. Se calcula mediante el modelo CAPM, considerando la prima de riesgo del mercado y la sensibilidad de la empresa (ver tabla 21). Se toman los datos de referencia de Damodaran Online (2025) para índices de primas de riesgo y bonos del tesoro para el sector mascotas, con lo que se calcula el COK.

Tabla 21*Determinación del COK anual*

COK = Rf + β × (Rm - Rf)		
Prima de riesgo	Rm	10.66 %
Bonos del tesoro a 10 años	Rf	4.20 %
Prima de riesgo país	Rp	1.54%
Beta apalancado	β	1.09
Costo de oportunidad de capital	COK	12.78 %

Nota: Elaboración propia, 2025.**5.9 Cálculo del WACC**

Debido a que no se solicita financiamiento o deuda alguna, el COK sería tomado igual al WACC para evaluar el flujo de caja económico. No hay cálculos adicionales.

5.10 Estados de resultados

En la tabla 22 se presenta el estado de resultados finales a fin de obtener el EBITDA y evaluar la salud financiera del negocio. Se aprecia que la proyección del EBITDA llega al 40% para el año 2028, con lo cual se cumple el objetivo específico del plan funcional de Finanzas.

Tabla 22*Estado de resultados proyectados del 2026 al 2030 (expresado en miles de soles)*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	948,12	1185,15	1343,17	1422,18	1501,19
Costo de ventas	(363.69)	(367.10)	(369.37)	(370.51)	(371.65)
Utilidad bruta	584.43	818.05	973.80	1,051.67	1,129.54
Gastos operativos					
Gastos de administración	410.46	426.96	439.96	446.46	452.96
Gastos de ventas	51.00	55.00	60.20	66.37	72.78
Depreciación	83.90	83.90	83.90	83.90	83.90
Utilidad operativa (EBITDA)	122.97	336.09	473.64	538.84	603.80
Utilidad antes de impuesto a la renta	39.08	252.20	389.74	454.94	519.90
Impuesto a la Renta	(11.72)	(75.66)	(116.92)	(136.48)	(155.97)
Utilidad neta	27.35	176.54	272.82	318.46	363.93
EBITDA/Ingresos por ventas	13.0%	28.4%	35.3%	37.9%	40.2%

Nota: Elaboración propia, 2025.**5.11 Flujo de caja económico**

El flujo de caja económico se elabora con los inputs del estado de resultados e inversiones. Solo se trabaja dicho flujo de caja dado que no hay financiamiento (ver tabla 23).

5.12 Cálculo de TIRE y VANE

Con la información del flujo de caja económico y el COK se calcula el VAN y la TIR en miles de soles (ver tabla 23), que son considerados como criterios clave para la toma de decisiones de inversión de la empresa durante el periodo 2025-2030. El objetivo es definir el nivel óptimo de inversión sin comprometer la sostenibilidad financiera a futuro de beta. El valor WACC usado es 12.78%.

Tabla 23*Flujo de caja económico del proyecto (expresado en miles de soles)*

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS						
Ingresos por ventas		948,12	1185,15	1343,17	1422,18	1501,19
EGRESOS						
Inversión en activos	(426,9)					
Inversión en capital de trabajo	(173,1)					
Costo de ventas		(363.69)	(367.10)	(369.37)	(370.51)	(371.65)
Gastos de administración		(410.46)	(426.96)	(439.96)	(446.46)	(452.96)
Gastos de ventas		(51.00)	(55.00)	(60.20)	(66.37)	(72.78)
Impuesto a la Renta		(11.72)	(75.66)	(116.92)	(136.48)	(155.97)
FC ECONÓMICO	(600,00)	111.25	260.43	356.71	402.36	493.18

Nota: Elaboración propia, 2025.

Como se aprecia en la tabla 24, dado que el VAN es mayor a 0 y el TIR es mayor al WACC, se considera que el plan de negocio es económicamente factible.

Tabla 24*Cálculo de TIRE y VANE (en miles de soles)*

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
FC Económico	(600,00)	111.25	260.43	356.71	402.36	493.18
TIRE	35,1 %					
VANE	471,03					

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.13 Indicadores financieros ROE y ROA

El ROE y el ROA son claves para evaluar la eficiencia para generar valor y utilidades durante el periodo 2025–2030.

Se consideran los valores iniciales del 2026 para activos totales por S/ 547.39 miles, y se confeccionan los ROE y ROA para el periodo indicado (ver tabla 25). Además, en el anexo 3 se presenta el detalle del estado de situación financiera. Se aprecia que, dentro de las proyecciones al año 2028, el ROA llega al 10% y el ROE al 15%, con lo cual se cumple con los dos objetivos específicos del plan funcional de Finanzas. Inclusive, se alcanzan valores mayores al 20% en ambos casos, lo que permite concluir que el plan de negocio cuenta con buena salud financiera sobre activos y patrimonio.

Tabla 25*Proyecciones ROE y ROA (patrimonio y activos expresados en miles de soles)*

	2026	2027	2028	2029	2030
Resultados netos	27.35	176.54	272.82	318.46	363.93
Activos promedio	593.1	764.5	1014.9	1323.6	1674.3
Patrimonio neto	627.4	803.9	1076.7	1395.2	1759.1
ROA	4.61%	23.09%	26.88%	24.06%	21.74%
ROE	4.56%	28.14%	33.94%	29.58%	26.09%

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El estudio confirma la existencia de un mercado potencial amplio y en crecimiento, con más del 74% de los hogares limeños que poseen mascotas y un 53.3% de los encuestados que manifiestan preferencia por la cremación, a pesar del desconocimiento sobre proveedores formales.
- La propuesta de valor de *Ánima*, basada en rapidez, empatía, trazabilidad y sostenibilidad, responde de manera adecuada a la tendencia de humanización de las mascotas y a la necesidad de rituales formales frente a la pérdida.
- El análisis externo (PESTEL y Porter) muestra que, aunque el sector presenta amenazas derivadas de la informalidad, la falta de regulación específica y la competencia creciente, también ofrece oportunidades sólidas en términos de tendencias sociales y expansión del mercado *pet care*.
- En el ámbito interno, la empresa cuenta con fortalezas diferenciadoras (alianzas con veterinarias, tecnología *eco-friendly* y ubicación estratégica), aunque deberá superar debilidades vinculadas a la falta de experiencia y la dependencia inicial de la recomendación boca a boca.
- El análisis financiero evidencia la viabilidad económica del proyecto, con un potencial de más de 1,200 cremaciones anuales y un VAN positivo que garantiza sostenibilidad y retorno de inversión.
- La implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresarial sólido permitirá a *Ánima* diferenciarse no solo como un servicio *premium*, sino como una empresa con impacto positivo en el bienestar animal, la comunidad y el medio ambiente.

2. Recomendaciones

- Fortalecer el posicionamiento de marca ética y empática, mediante campañas educativas que sensibilicen sobre el duelo animal y los beneficios ambientales de la cremación.
- Ampliar y diversificar alianzas estratégicas, no solo con clínicas veterinarias sino también con municipalidades, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de bienestar animal y entidades financieras que faciliten planes de pago accesibles.
- Implementar un programa de educación al consumidor en redes sociales y medios tradicionales para combatir mitos y tabúes sobre la cremación de mascotas, favoreciendo la formalización del sector.

- Reinvertir en innovación tecnológica, evaluando a mediano plazo alternativas más limpias como la hidrólisis alcalina, que podrían representar una ventaja competitiva adicional.
- Consolidar la gestión del talento humano a través de programas permanentes de formación en empatía, bioseguridad y atención al cliente, asegurando la excelencia en cada servicio.
- Expandir operaciones de manera progresiva: iniciar en Lima (Zona 7), consolidar la marca y, en una segunda etapa, evaluar la apertura de sedes en otras zonas metropolitanas y provincias con alta densidad de hogares con mascotas.
- Monitorear constantemente el entorno legal y regulatorio, anticipando cambios normativos y garantizando siempre el cumplimiento proactivo de estándares ambientales y sanitarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, M. (2021). *Diseño del proceso de servicio de crematorio y la percepción ambiental de los dueños de mascotas, distrito de Trujillo año 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/27659>
- Álvarez, J. (18 de julio del 2023). Entre Patas. *Punto de Vista*. <https://www.ipsos.com/es-pe/entre-patas>.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2023). Niveles Socioeconómicos 2023-2024. [Presentación de Power Point].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2025). *Reporte de Inflación – Marzo 2025*. BCRP.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Chávez, L. (29 de abril de 2024). El mercado de mascotas en Perú facturaría US\$680 millones hacia el 2028: estas son las razones de su avance. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2024-04-29/el-mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us680-millones-hacia-el-2028-estas-son-las-razones-de-su-continuo-crecimiento>
- Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. *Market Report*. N° 8. Octubre 2018. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Cooney, K.; Kogan, L.; Brooks, S., & Ellis, C. (2020). Pet Owners' Expectations for Pet End-of-Life Support and After-Death Body Care: Exploration and Practical Applications. *Topics in Companion Animal Medicine*. Volumen 43, June 2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S193897362030101X>
- Damodaran Online. (2025). Betas por Sector. Stern New York University. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

- Hax, A., y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen.
- Ley N° 26298, Ley de Cementerios y Servicios Funerarios. (1994). <https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OGTI/SINADEF/Ley-26298.pdf>
- Ley N° 27466, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental. (2001). <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-27446.pdf>
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. (02 de setiembre de 2010). <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/1244218-29571>
- Ley N°28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. (05 de febrero de 2007). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1782179/Ley28976.pdf?v=1617750040>
- Ley N° 30407, Ley de Protección y Bienestar animal. (08 de enero de 2016). *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/30407.pdf>
- Márquez, J. (5 de enero de 2022). Los wearables ya no son solo para humanos: este collar puede monitorizar la frecuencia cardíaca, la respiración y el sueño de tu perro. *Xataka*. <https://www.xataka.com/otros/wearables-no-solo-para-humanos-este-collar-puede-monitorizar-frecuencia-cardiaca-respiracion-sueno-tu-perro>
- Mendiola, E. (20 de julio del 2022). La industria de las mascotas en el Perú después de la COVID-19. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-las-mascotas-en-el-peru-despues-de-la-covid-19>
- Mondeléz International (MDLZ). (2023). *State of Snacking Report – Marzo 2024*. MDLZ.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocio*. Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Grupo Editorial Patria.
- Santacruz, M.; Málaga, H., y Contreras, C. (2018). Características de la población canina de Miraflores, Lima, Perú. *Biotempo*, Volumen 15, N°1, pp. 63-74. https://www.researchgate.net/publication/331317279_CHARACTERISTICAS_DE_LA_POBLACION_CANINA_DE_MIRAFLORES_LIMA_PERU

Torres, M. (21 de julio de 2023). Peruanos destinan hasta S/500 mensuales al cuidado de sus mascotas: ¿Cuáles son los gastos?. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mascotasperuanos-destinan-hasta-s-300-al-mes-cuidando-a-sus-mascotas-cuales-son-los-gastos-perros-y-gatos-noticia/>

Vodafone España. (25 de Noviembre de 2019). *Cómo activar V-Pet Tracker Kippy EVO con Vodafone*[Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=56aGt4FEXWw>

WUF. (04 de marzo de 2025). Municipalidad de Surco inaugura el primer crematorio municipal de mascotas en el Perú. *El Comercio*. https://elcomercio.pe/wuf/municipalidad-de-surco-inaugura-el-primer-crematorio-municipal-de-mascotas-en-el-peru-noticia/#google_vignette

ANEXOS

Anexo 1. Detalle del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se detalla el análisis de cada una de las 5 fuerzas de Porter a tomarse como base del análisis de atractividad de la industria de servicios funerarios de mascotas.

Tabla A: Poder de Negociación de Clientes

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
Concentración de clientes	15%	4	0.6
Sensibilidad al precio	15%	4	0.6
Costos de cambio	15%	4	0.6
Disponibilidad de sustitutos	20%	3	0.6
Integración hacia atrás	15%	4	0.6
Importancia del servicio	20%	4	0.8
	100%	23	3.8

En la industria en investigación se considera que el poder de negociación de los clientes se caracteriza por ser bajo, debido principalmente naturaleza emocional y poco concentrada de la demanda. El cliente final, es decir los propietarios de mascotas, se encuentran altamente atomizados y, al tomar decisiones en un momento de duelo dan prioridad a la rapidez, el respeto y la calidad del servicio. Esto hace que no comparen precios a profundidad, lo que reduce su atención a este factor y por ende su poder real de negociación. Además, los costos de cambio emocionales y logísticos son elevados, pues el cliente prefiere evitar un cambio de proveedor que conlleve a retrasos en el proceso y una angustia adicional. Respecto a los servicios considerados sustitutos como los cementerios para mascotas o incluso el entierro doméstico, presentan claras limitaciones en términos de disponibilidad y medidas sanitarias, lo que reduce su presión competitiva. Por otro lado, la factibilidad de una posible integración hacia atrás es prácticamente inviable, tanto para los propietarios de mascotas como para las clínicas veterinarias, principalmente por la ausencia de infraestructura, capacidades técnicas y regulatorias para realizar ellos mismos el proceso de cremación. Una clínica veterinaria que realiza una integración hacia un crematorio podría erosionar la confianza de sus clientes debido a un conflicto de interés percibido suponiendo en muchos casos un incentivo económico por practicar eutanasias no justificadas. Finalmente, al atravesar un momento de luto con una gran carga emocional, el cliente tendrá una mayor inclinación por el proveedor que denote mayor profesionalismo. Estos factores analizados nos confirman una posición competitiva de nuestra

empresa dentro de la industria debido a una capacidad de negociación limitada por parte de nuestros clientes.

Tabla B: Poder de Negociación de los Proveedores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
Concentración de proveedores	20%	4	0.8
Diferenciación de memorabilia	15%	3	0.45
Costos de cambio	15%	4	0.6
Importancia del insumo	20%	3	0.6
Integración hacia adelante	15%	4	0.6
Volumen comprado	15%	3	0.45
	100%	21	3.5

La estructura fragmentada y diversa del mercado proveedor en esta industria resulta en un poder de negociación de nivel bajo. Por un lado tenemos a un limitado número de proveedores de hornos crematorios, el activo más crítico de la operación y estratégico, pero sin embargo esta compra se hace una única vez y no genera dependencia permanente en el tiempo. Por otro lado, tenemos múltiples opciones de productos nacionales o importados para proveernos de insumos recurrentes como las urnas y los accesorios de memorabilia, lo cual denota un mercado ampliamente atomizado. La posibilidad de una integración de estos proveedores hacia adelante resulta poco probable, debido a las capacidades regulatorias, la falta de incentivos y un modelo de negocio totalmente distinto. En consecuencia, la amplia oferta, la facilidad de cambio de proveedor y la débil amenaza de integración vertical, debilitan el poder de negociación de los proveedores y ponen a nuestra empresa en una posición de fuerza dentro de la industria.

Tabla C: Amenaza de Nuevos Competidores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
Economías de escala	15%	2	0.3
Diferenciación	20%	2	0.4
Requerimientos de capital	20%	3	0.6
Acceso a canales	15%	2	0.3
Regulación/Permisos	15%	2	0.3
Reacción esperada	15%	3	0.45
	100%	14	2.35

Si bien existen barreras de entrada, estas no son lo suficientemente restrictivas para mitigar el ingreso de nuevos participantes, por lo cual la amenaza de nuevos competidores en la industria es alta. La humanización de las mascotas, el crecimiento sostenido del sector y una mayor valoración económica por servicios diferenciados, hacen de esta industria un mercado atractivo para nuevas empresas, servicios sustitutos o emprendimientos relacionados. A pesar de la alta inversión para la adquisición de un horno crematorio y la exigencia de permisos sanitarios y ambientales especializados, estos requisitos no constituyen barreras infranqueables para actores con solvencia económica y una red de contactos establecida en el rubro. Asimismo, las clínicas veterinarias son un canal de acceso poco restringido. Junto con la escasa diferenciación de la oferta actual, esto genera una oportunidad para nuevos competidores con servicios similares. El escaso dinamismo competitivo de los operadores existentes, sobre todo los tradicionales, disminuye la capacidad de disuadir a nuevos actores. En consecuencia, la amenaza de entrada se configura como un factor relevante con el potencial de incrementar la intensidad competitiva del sector en el mediano plazo.

Tabla D: Amenaza de Sustitutos

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
Disponibilidad	20%	3	0.6
Relación precio-valor	20%	3	0.6
Costos de cambio	15%	2	0.3
Desempeño	20%	3	0.6
Propensión a cambiar	25%	4	1
	100%	15	3.1

En el mercado de cremación de mascotas, la amenaza de sustitutos se considera como moderada-alta. Si bien existen alternativas para los propietarios, estas opciones suelen adolecer de informalidad y presentan limitaciones importantes en conveniencia y nivel de confianza que ofrece un servicio profesional de cremación. Las sustituciones más comunes incluyen el entierro en casa, los cementerios para mascotas y la entrega del cuerpo a las veterinarias. Aunque percibidas como opciones de menor costo, estas conllevan limitaciones sanitarias, logísticas o de accesibilidad. En contraparte, un servicio profesional ofrece un mayor desempeño operativo en términos de trazabilidad, sostenibilidad y acompañamiento emocional, factores altamente valorados por los dueños de mascotas durante la etapa de luto. El vínculo emocional profundo y la necesidad de una despedida digna reducen

significativamente la predisposición del cliente a cambiar a un sustituto, reforzando así la demanda de servicios formales. Así, pese a que la existencia y bajo precio de las alternativas generan presión competitiva, sus limitaciones operativas y su incapacidad para ofrecer una experiencia integral moderan la amenaza, que finalmente se clasifica como moderada-alta.

Tabla E: Rivalidad entre Competidores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje
Número de competidores	20%	2	0.4
Crecimiento industria	15%	3	0.45
Costos fijos	15%	2	0.3
Diferenciación	20%	2	0.4
Barreras de salida	15%	3	0.45
Diversidad competidores	15%	2	0.3
	100%	14	2.3

La industria presenta una alta rivalidad entre competidores debido a la gran cantidad de actores, una amplia diversidad en los modelos de servicio y una propuesta de valor aun poco diferenciada. En Lima operan más de una decena de crematorios formales y semi-formales, con distintos niveles de profesionalización, además de operadores informales y cementerios de mascotas que compiten de manera indirecta por la misma demanda. La presencia de numerosos competidores con ofertas relativamente homogéneas en servicios básicos aumenta la presión competitiva. Además, los altos costos fijos de operación incentivan a los competidores a mantener una intensidad elevada en la rivalidad por la captación de nuevos clientes. Si bien la industria está en crecimiento, este no es suficiente para dar cabida a todos los participantes, lo que desemboca en una competencia agresiva en mercados clave como la zona 7 ((Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). Finalmente, la diversidad de actores en el mercado, que abarca desde servicios premium hasta operadores tradicionales e informales, genera una competencia fragmentada. Este espectro de estrategias heterogéneas refuerza un entorno de alta rivalidad.

Anexo 2. Ficha técnica de encuestas

FICHA TÉCNICA Encuesta sobre servicios de cremación de mascotas	
Objetivo	Conocer la preferencia y atributos de los dueños de mascotas sobre servicios de cremación
Población	Habitantes de Lima Metropolitana y Callao
Muestreo	Aleatorio simple
VARIABLES PRINCIPALES	1) Proporción de preferencia sobre servicios de cremación ante la pérdida de mascota 2) Proporción de preferencia sobre rango de precios de servicio de cremación
HIPÓTESIS	1) El rango de precio obtenido en las entrevistas (S/ 500.00-S/ 700.00) es el esperado en el mercado?. 2) El mayor porcentaje del mercado de servicios ante fallecimiento de mascotas corresponde al de cremación.
Error muestral	+/- 5%
Nivel de significancia	0.05
Heterogeneidad	No aplicable pues se usará esta muestra piloto (30 muestras mínimo por Teorema de Limite Central)
Tamaño muestral inicial	30 muestras mínimo por Teorema de Limite Central. Luego, se calculará el tamaño de la muestra con los resultados piloto y se agregarán más muestras
Procedimiento	Se elaborará la encuesta en Google Forms y será compartida vía electrónica (<i>e-mail</i> , WhatsApp, entre otras) a las personas. La encuesta tiene diseñadas reglas y condicionales para seguir o no seguir con otras secciones de la encuesta. Las respuestas son capturadas en línea y luego serán analizadas para afinar el tamaño de muestra y llegar a conclusiones.
Procesamiento	Se analizarán las respuestas con las herramientas de analytics en Google Forms y uso de R Studio para la ejecución de las pruebas de hipótesis.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 3. Resúmenes de Entrevistas Varias para Investigación de Fuentes Primarias

Se comparten resúmenes de las grabaciones de entrevistas a los 3 perfiles mencionados: 1) Dueños de Crematorio de Mascotas, 2) Cliente de Servicio de Cremación, 3) Veterinaria de Clínica Particular.

ENTREVISTA 1

- **Entrevistados:** Fundadores y operadores de crematorio de mascotas en Lima
- **Entrevistador:** Equipo de investigación MBA
- **Fecha:** 29-10-2024
- **Duración:** 54 minutos
- **Modalidad:** Entrevista Virtual

1. Origen y contexto del negocio

Entrevistador: ¿Cómo nace el proyecto y cuáles fueron los principales retos iniciales?

Entrevistado: El negocio tuvo aproximadamente un año de preparación administrativa (“back office”) antes de iniciar operaciones. Uno de los principales desafíos fue la ausencia de normativa específica en el Perú para crematorios de mascotas. No existe un procedimiento administrativo claro (TUPA), por lo que la obtención de licencias dependía en gran medida de la interpretación municipal.

Inicialmente se evaluó instalarse en Ate, pero debido a trabas administrativas se optó por Lurín, distrito con mayor flexibilidad normativa y menor riesgo de conflictos vecinales por tratarse de una zona más industrial. La ubicación también responde a la sensibilidad del negocio (humo, olores y percepción social).

2. Modelo de negocio

Entrevistador: ¿Cómo está estructurado el modelo comercial?

Entrevistado: El modelo es principalmente B2B, dirigido a veterinarias que actúan como canal hacia el cliente final (B2C). Aproximadamente entre el 80% y 85% de los fallecimientos de mascotas culminan en una veterinaria, lo que hace crítico establecer relaciones sólidas con estos establecimientos.

El mercado ya contaba con dos actores consolidados:

- Ceniza del Sol (operando desde el año 2000, con amplia cobertura y logística consolidada).
- Ashkiwasi (propuesta premium, mayor precio y fuerte posicionamiento de marca).

La estrategia del nuevo emprendimiento se basa en:

- Diferenciación por servicio y cuidado al detalle.
- Logística más eficiente (recojo en menos de 6 horas promedio).
- Mayor transparencia en el proceso.
- Packs con mayor valor agregado al mismo precio que el competidor principal.

Las veterinarias reciben aproximadamente un 20% de margen por cremación, más bonificaciones adicionales por volumen.

3. Propuesta de valor y diferenciación

Entrevistador: ¿Cómo compiten frente a jugadores ya posicionados?

Entrevistado: La diferenciación se basa en tres pilares:

a) Logística eficiente: El compromiso público es recojo en 12 horas, pero en la práctica se realiza en un promedio de 6 horas. Esto es relevante para la veterinaria, que necesita liberar espacio rápidamente.

b) Transparencia: Dado que una de las principales dudas del cliente final es la autenticidad de las cenizas, se implementaron mecanismos como:

- Identificación individual (PET ID).
- Registro y firma del 100% de cremaciones.
- Opciones de cremación presencial o virtual.

c) Experiencia del cliente

Se estandarizó parcialmente el proceso mediante:

- Capacitación a personal de recepción.
- Catálogo digital vía QR.
- Formularios digitales para formalizar la orden de servicio.

El enfoque reconoce que se trata de un momento altamente sensible en la vida del cliente, por lo que la experiencia puede amplificar o mitigar el impacto emocional.

4. Desafíos comerciales

Entrevistador: ¿Cuál ha sido la mayor dificultad comercial?

Entrevistado: La principal barrera ha sido la fidelización de veterinarias ya vinculadas a competidores históricos. Cambiar de proveedor implica un riesgo reputacional para el veterinario, especialmente considerando que el servicio no es su “core business”. Asimismo, se identificó que muchas veterinarias en Lima operan bajo esquemas tradicionales y de pequeña escala, con bajo nivel de estandarización y procesos informales. Esto dificulta la implementación de protocolos digitales o formularios estructurados. La venta, por tanto, depende más de la relación personal y la construcción de confianza que de una propuesta técnica estrictamente diferenciada.

5. Operación y capacidad instalada

Entrevistador: ¿Cuál es la capacidad operativa actual?

Entrevistado:

- Capacidad del horno: 4 a 5 cremaciones diarias (dependiendo del peso).
- Cobertura: Toda Lima Metropolitana.
- Logística: 1 furgón principal (que pernocta con el chofer para mayor rapidez) y apoyo con moto para entrega de cenizas.

La planificación de rutas es compleja debido a la dispersión geográfica y la imprevisibilidad de la demanda. Se prioriza relación con veterinarias estratégicas para optimizar tiempos.

6. Estrategia de crecimiento

Entrevistador: ¿Cómo visualizan el crecimiento futuro?

Entrevistado: Se evalúan principalmente dos líneas:

- Incrementar capacidad instalada en cremación y transporte.
- Expandirse a donde la formalización del servicio es aún incipiente.

Reconocen que el mercado tenderá a mayor competencia y eventualmente a guerra de precios. Actualmente compiten con precios similares a los líderes, pero ofreciendo mayor valor agregado.

ENTREVISTA 2

- **Entrevistada:** Johanna - Cliente de Servicios de Cremación de Mascotas
- **Entrevistador:** Equipo de investigación MBA
- **Fecha:** 17-12-2024
- **Duración:** 30 minutos
- **Modalidad:** Entrevista Virtual

1. Contexto y contacto con el servicio

Entrevistador: ¿Cómo fue el proceso de contacto con el servicio de cremación?

Entrevistada: El servicio fue gestionado a través de su veterinaria, quien trabajaba directamente con Cenizas del Sol, identificado como el crematorio más antiguo del mercado peruano (aproximadamente 20 años de operación). La entrevistada solicitó información directamente a la veterinaria tras el fallecimiento de su mascota. Se le explicó que existían dos modalidades de servicio:

- Cremación presencial.
- Cremación virtual (grabación del proceso).

Optó por la modalidad presencial y el costo aproximado del servicio (incluyendo cremación) fue cercano a S/ 420–500, considerando también el procedimiento previo de eutanasia.

2. Estructura del servicio recibido

Entrevistador: ¿Cómo describiría la experiencia del servicio?

Entrevistada: El servicio incluyó:

- Traslado de la mascota.
- Uso de sala de espera privada con vista al área de cremación.
- Decoración previa para despedida.
- Visualización del proceso de ingreso y cremación.
- Entrega de cenizas en urna de madera.
- Tarjeta con mensaje conmemorativo.
- Flor (clavel blanco).
- Opción de adquirir productos adicionales (urnas premium, joyería, planta conmemorativa).

Destacó positivamente:

- El ambiente solemne y respetuoso.
- La posibilidad de despedida decorada (elemento no esperado).
- La visualización directa del ingreso al horno.
- El acompañamiento emocional y el tiempo otorgado.

3. Percepción de transparencia

Entrevistador: ¿Cómo percibiste la transparencia del servicio ofrecido?

Entrevistada: Pude observar el inicio del proceso de cremación, lo que generó confianza. Sin embargo, indicó que le hubiese gustado presenciar también el momento en que las cenizas son colocadas dentro de la urna, para cerrar completamente el ciclo de trazabilidad. Aunque racionalmente confía en la empresa, considera que ese detalle adicional reforzaría la percepción de transparencia.

4. Evaluación de la urna y productos adicionales (Memorabilia)

Entrevistador: ¿Qué memorabilia incluía el servicio y cuáles se ofrecían como adicionales?

Entrevistada: Ello incluía Urna básica representada por:

- Caja pequeña de madera.
- Nombre colocado con sticker decorativo.
- Diseño sencillo.

La percepción fue que cumplía con lo prometido, pero resultó “demasiado simple” considerando el precio total pagado. Algunos elementos decorativos (stickers) comenzaron a deteriorarse con el tiempo. Yo hubiese preferido:

- Grabado permanente en lugar de sticker.
- Mayor trabajo artesanal o personalización.
- Inclusión de fotografía integrada.

Sobre productos adicionales, se ofrecieron con precios muy elevados:

- Urnas premium: ~S/ 200–350 adicionales.
- Dijes o joyería: ~S/ 150–180 por unidad.

Los productos adicionales representaban, en conjunto, casi el costo completo de una nueva cremación, lo que percibo como desproporcionado. Hubiera comprado dijes o recuerdos si el precio hubiera sido más accesible. Estaría dispuesta a adquirir múltiples piezas familiares si existiera una política de descuento por volumen y prefiero joyería antes que urnas frágiles (por riesgo de caídas o sismos).

5. Evaluación del producto “planta conmemorativa”

Entrevistador: Cuéntanos acerca de si adquiriste una planta con parte de las cenizas de tu mascota.

Entrevistada: Adquirí una planta adicional con dichas características, cuyas instrucciones de cuidado fueron poco detalladas, además de ser ambiguas (“poner poca agua”). La planta duró aproximadamente 2.5 meses solamente. Considero que, si el producto se ofrece como parte del servicio, debería incluirse orientación más técnica sobre su cuidado para extender su tiempo de vida. Entiendo que no es el core del negocio, pero considero que forma parte de la experiencia integral.

6. Sensibilidad frente a ubicación

Entrevistador: ¿Qué te pareció la zona en la que estaba ubicada?

Entrevistada: La cercanía geográfica a mi domicilio fue relevante. Si el crematorio hubiera estado significativamente más lejos, probablemente hubiera buscado otra alternativa más cercana.

7. Valoración emocional del servicio

Entrevistador: ¿Qué aspectos del servicio fueron emotivos o impactaron en tu estado emocional?

Entrevistada: Los aspectos altamente valorados fueron:

- Ambiente solemne pero no tétrico.
- Espacios privados para cada familia.
- Oferta de agua o bebidas.
- Tiempo respetuoso para despedida.
- Interacción con otras personas en duelo (sentido de comunidad).
- Restricción de grabaciones (interpretado como respeto hacia las mascotas).

La experiencia general fue percibida como positiva y coherente con lo ofrecido.

8. Disposición a pagar por mayor personalización

Entrevistador: ¿Cuáles serían las características o aspectos en el servicio de cremación por la que estarías dispuesta a pagar más?

Entrevistada: Estaría dispuesta a pagar más si:

- La personalización fuera significativa.
- El diferencial de precio fuera proporcional.
- Existieran opciones intermedias más accesibles.
- Urnas con grabado permanente.
- Integración de fotografía.
- Joyas con microimagen interna.
- Packs familiares con precio escalonado.

9. Disposición a pagar por mayor personalización

Entrevistador: ¿Qué otras recomendaciones le darías a las empresas del sector?

Entrevistada: Les recomendaría lo siguiente:

- Permitir visualización completa del proceso hasta el empaquetado final.
- Ofrecer personalización más trabajada en la urna básica.
- Ajustar precios de productos adicionales o crear versiones accesibles.
- Incluir mejor asesoramiento en productos complementarios (plantas).
- Considerar la venta de elementos decorativos observados en el local (ej. maceteros temáticos).
- Mantener ambiente solemne y humano (factor altamente valorado).

ENTREVISTA 3

- **Entrevistada:** Veterinaria de Clínica Particular
- **Entrevistador:** Equipo de investigación MBA
- **Fecha:** 16-12-2024
- **Duración:** 16 minutos
- **Modalidad:** Entrevista Virtual

1. Perfil de la entrevistada

La entrevistada es médica veterinaria egresada en 2007–2008 y fundadora de un laboratorio de diagnóstico veterinario con más de 12 años de operación, que brinda servicios a clínicas veterinarias. Adicionalmente, es tutora activa de mascotas (6 perros y 6 gatos), lo que le permite aportar una doble perspectiva: 1) Profesional (relación veterinaria–crematorio) y 2) Usuaría final (decisión de cremación para mascotas propias).

2. Dinámica del mercado de cremación desde la perspectiva veterinaria

Entrevistador: ¿Cómo funciona la relación entre veterinarias y empresas de cremación?

Entrevistada: Históricamente, al momento de una eutanasia o fallecimiento, la veterinaria ofrece al tutor dos opciones:

- Enterrar a la mascota.
- Cremarla mediante un proveedor asociado.

Las empresas de cremación con las que he trabajado son:

- Cenizas del Sol (operador tradicional del mercado).
- Pet Forever (operador en Lima Norte).

También confirmo que existe un esquema de intermediación: El crematorio factura a la veterinaria y esta define el precio final al tutor, incorporando un margen que puede rondar aproximadamente el 20%–30%, aunque no existe una imposición rígida del proveedor. La veterinaria tiene libertad para establecer el markup o margen.

3. Criterios de elección del crematorio (desde la clínica)

Entrevistador: ¿Qué motiva a una veterinaria a trabajar con un crematorio específico?

Entrevistada: Los factores pueden incluir:

- Cercanía geográfica.
- Facilidad logística.
- Flexibilidad operativa.
- Comisión o margen económico.
- Confianza en el proceso.

En mi caso, el cambio hacia Pet Forever estuvo motivado principalmente por cercanía (Lima Norte), más que por factores económicos. Por otra parte, destaco que el mercado ha cambiado significativamente: El perfil del tutor actual es más exigente y emocionalmente involucrado (“perrijos” y “gatijos”), lo que incrementa la demanda de transparencia y trazabilidad.

4. Percepción de transparencia y necesidad de acompañamiento

Entrevistador: ¿Qué opinas de la transparencia y trazabilidad en el proceso de cremación?

Entrevistada: La entrevistada señala que cada vez más tutores desean confirmar que las cenizas entregadas corresponden efectivamente a su mascota. Por ejemplo, Pet Forever ofrece:

- Sistema cerrado de cámaras.
- Sala privada con visualización del ingreso al horno.

Respecto a Cenizas del Sol, ellos también permiten presencia física, aunque no detalla el sistema técnico específico de grabación o de transmisión en vivo de la cremación. Desde su experiencia como tutora, en algunos casos ha presenciado el proceso; en otros, no. La decisión de ir por una empresa u otra depende de la necesidad emocional del momento.

5. Esquema de comisiones y estructura de precios

Entrevistador: ¿Cómo fluye el proceso de cobro y se definen las estructuras de precios y márgenes?

Entrevistada: El crematorio emite factura a la veterinaria y la veterinaria fija el precio final al tutor o dueño de mascota. El margen habitual del sector servicios ronda el 30%, aunque puede variar, pues no existe una sugerencia obligatoria de precio por parte del crematorio. Además, me causa cierta incomodidad ética respecto a las diferencias de precios según distritos (ej. Surco vs. Los Olivos), lo que evidencia sensibilidad frente a la inequidad territorial.

6. Experiencia como tutora para criterios de decisión de servicio entre entierro o cremación

Entrevistador: En tu experiencia como tutora, ¿elegirías entierro o cremación? ¿Por qué?

Entrevistada: Desde mi perspectiva personal, he optado por cremación en múltiples ocasiones, principalmente porque:

- No dispongo de jardín propio.
- Enterrar en espacios públicos no es viable.

- Valoro tener la urna en casa como elemento de memoria.

En algunos casos asistí presencialmente; en otros no. Para mí, la modalidad presencial o no presencial no ha sido determinante por precio, sino por conveniencia y contexto emocional.

7. Tendencia hacia sostenibilidad

Entrevistador: ¿Qué opinas sobre el impacto ambiental de los servicios de cremación?

Entrevistada: Desde mi perspectiva personal, he optado por cremación en múltiples ocasiones, principalmente porque, hoy en día, existe una creciente conciencia ambiental. Por otro lado, existe inclusive el servicio de compostaje de mascotas ofrecido por Lima Compost, que incluye compostaje del cuerpo y devolución en forma de planta. Indica que, desde su enfoque personal “más verde”, esta alternativa le parece atractiva por:

- Menor impacto ambiental.
- Retorno simbólico a la tierra.
- Integración con hábitos de consumo sostenible.

Esto sugiere una posible futura línea de diversificación del sector hacia servicios ecológicos.

8. Evolución del perfil del cliente

Entrevistador: ¿Cómo visualizas la evolución del perfil del cliente que opta por los servicios de cremación?

Entrevistada: El mercado ha evolucionado!. Antes, las mascotas eran vistas como funcionales o de compañía secundaria; ahora, son miembros centrales del núcleo familiar. Esto exige:

- Mayor exigencia en trazabilidad.
- Mayor demanda de ritual.
- Mayor sensibilidad frente al servicio.
- Disposición a pagar por experiencia emocional.

9. Factores críticos para un nuevo operador

Entrevistador: ¿Qué factores consideras críticos para poner un negocio que ofrezca servicios de cremación?

Entrevistada: Desde mi doble rol (veterinaria y tutora), los elementos clave serían:

- Transparencia absoluta del proceso.

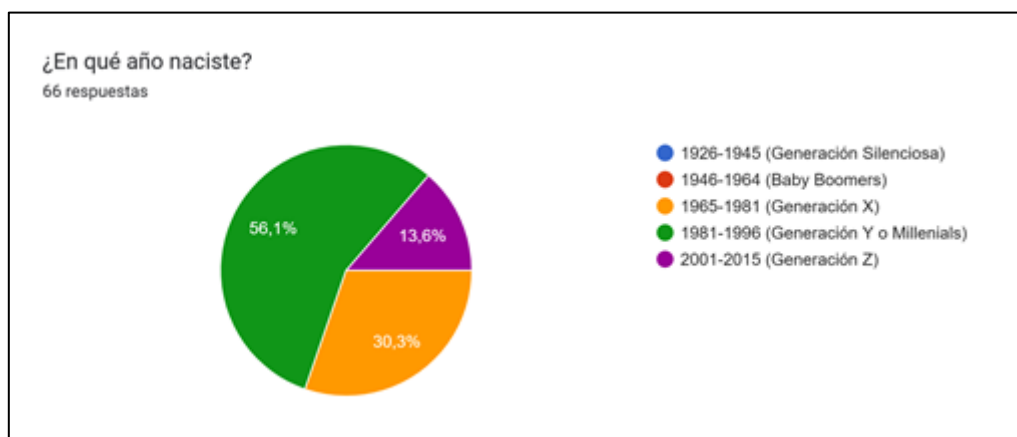
- Logística eficiente y cercana.
- Flexibilidad en coordinación.
- Política de precios coherente con el segmento.
- Reputación y confianza profesional.
- Posible incorporación de alternativas sostenibles.

Anexo 4. Resultados de encuestas

En la figura A se aprecia que la mayoría de la población forma parte de la generación Y, Millenials (56.1%) y la Generación X (30.3%). Esto tiene mucha relación con la PEA, que puede mantener a una mascota económicamente hablando.

Figura A

Detalle de la población generacional



Nota: Elaboración propia, 2025.

Para desarrollar la clasificación de la demografía se ha utilizado la tabla de clasificación de distritos de Lima mostrada en la tabla A.

Tabla A

Clasificación de distritos de Lima

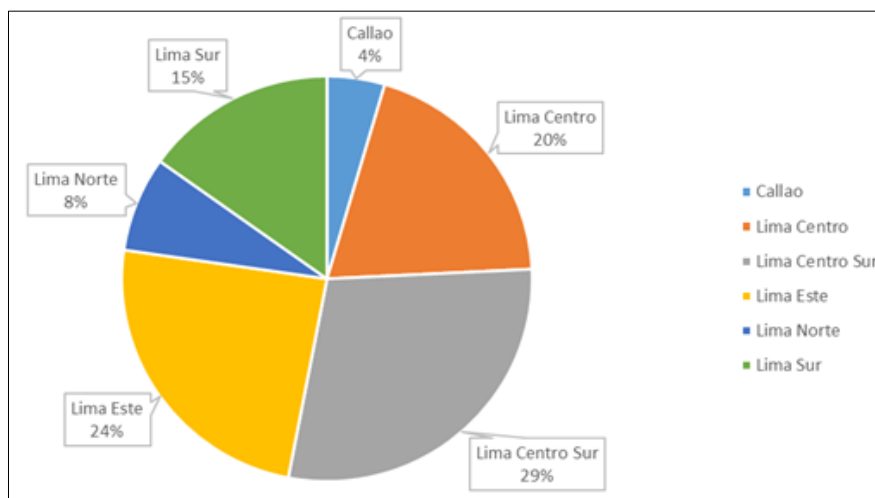
ÁREAS	DISTRITOS
Norte	Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabayllo, Comas, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres
Este	San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Cieneguilla, Ate Vitarte, La Molina, Chaclacayo, Lurigancho, El Agustino
Sur	San Juan de Miraflores, Villa María de Triunfo, Villa El Salvador, Lurín y Pachacámac
Central	Cercado de Lima, San Luis, Breña, La Victoria, Rimac, Lince, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre
Central Sur	Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Chorrillos
Balnearios del sur	Punta Hermosa, Pucusana, Punta Negra, San Bartolo, Santa María

Nota: Adaptado de APEIM, 2023.

Con esta clasificación, y la información de la encuesta se obtuvo la información que se presenta en la figura B.

Figura B

Detalle de la distribución demográfica de la población



Nota: Elaboración propia, 2025.

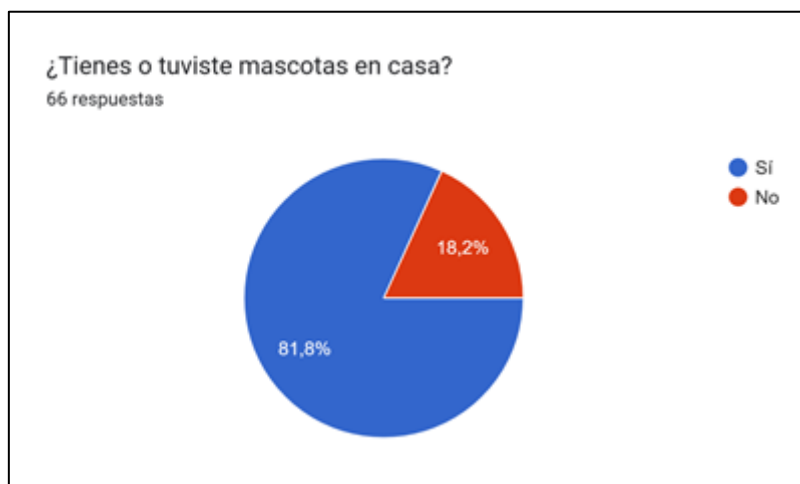
En la figura B se puede ver que la mayoría de la población se concentra en Lima Centro Sur (29%), Lima Este (24%) y Lima Centro (20%). Esto guarda relación con la distribución de la población actual en Lima Metropolitana, pues los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores, entre otros ubicados en Lima Centro Sur corresponden a los NSE A y B. Además que el distrito más poblado de Lima (San Juan de Lurigancho) pertenece a Lima Este.

En la figura C se aprecia que la mayoría de la población (81.8%) sí es dueña de una mascota, lo que brinda detalles favorables para el mercado y el plan de negocio.

En la figura D se aprecia que la mayoría de la población gasta entre S/ 41 y S/ 60 (28.3%) y más de S/ 120 (20.8%), valores algo extremos que reflejan la alta variabilidad en la distribución del poder adquisitivo en Lima. Lo importante es que las personas tienden a gastar más.

Figura C

Posesión de mascotas



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura D

Promedio de gasto por consulta en veterinario



Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura E se aprecia que la mayoría de personas que fueron dueñas de una mascota optaron por el servicio de cremación (53.3%).

En la figura F se aprecia que la mayoría de personas (77.8%) no conocen servicios o empresas de cremación. Esto brinda una gran oportunidad al tener mercado desatendido o no afiliado a una empresa.

Figura E

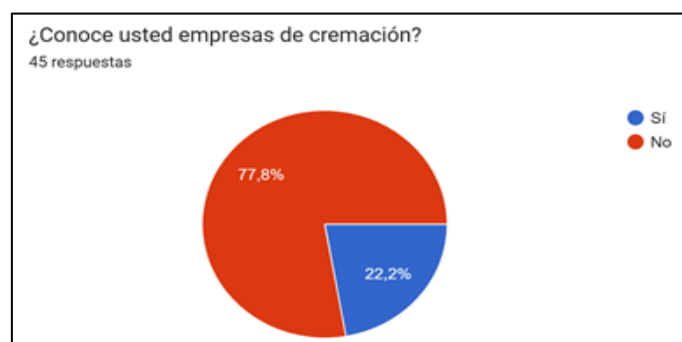
Preferencia de tratamiento de mascotas ante potencial pérdida



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura F

Conocimiento sobre empresas de cremación



Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura G se aprecia que la mayoría de personas (56.3%) preferirían pagar un servicio en un rango de S/ 100 a S/ 250. Esto puede deberse al desconocimiento del detalle de servicio o tienen en mente un servicio poco solemne, humanizado o personalizado, lo que representa un gran potencial para ofrecer un servicio de alta calidad a un precio acorde al mismo, considerando que las personas no suelen pensar en lo económico al perder a un miembro de su familia, como suelen considerar a la mascota.

Figura G

Preferencias sobre precios por servicio de cremación



Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura H se aprecia que el 43.8% preferiría pagar un precio por urnas o accesorios en un rango de S/ 100 a S/ 250. Esto, al igual que el precio del servicio de cremación, puede deberse al desconocimiento del detalle de servicio, lo que representa un gran potencial para un servicio *premium* sorpresa.

Figura H

Preferencias sobre precios por accesorios del servicio



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 5. Estado de situación financiera (en soles)

Año	2026	2027	2028	2029	2030
DISPONIBLE	296,075.80	620,444.53	1,018,423.01	1,440,340.49	1,907,657.72
caja y bancos	291,225.80	602,157.03	999,473.01	1,428,365.49	1,887,295.22
mercadería	4,850.00	18,287.50	18,950.00	11,975.00	20,362.50
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPOS	343,002.75	259,106.50	175,210.25	91,314.00	7,417.75
activo bruto	426,899.00	343,002.75	259,106.50	175,210.25	91,314.00
depreciación	83,896.25	83,896.25	83,896.25	83,896.25	83,896.25
TOTAL ACTIVO	639,078.55	879,551.03	1,193,633.26	1,531,654.49	1,915,075.47
PASIVO CORRIENTE	11,723.57	75,658.82	116,922.32	136,483.07	155,971.22
tributos por pagar	11,723.57	75,658.82	116,922.32	136,483.07	155,971.22
TOTAL PASIVO	11,723.57	75,658.82	116,922.32	136,483.07	155,971.22
capital social	600,000.00	619,148.49	742,724.55	933,697.66	1,156,620.00
reservas	0.00	8,206.49	61,167.66	143,013.28	238,551.42
resultado neto del ejercicio	27,354.99	176,537.24	272,818.74	318,460.49	363,932.84
TOTAL PATRIMONIO	627,354.99	803,892.22	1,076,710.95	1,395,171.43	1,759,104.26
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	639,078.56	879,551.04	1,193,633.27	1,531,654.50	1,915,075.48

Nota: Elaboración propia, 2025.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. George Jesus Gonzales Carpio

Nació el 31 de diciembre de 1984. Es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster en Supply Chain Management por la Universidad del Pacífico, con estudios de postgrado en Supply Chain Management en Massachusetts Institute of Technology (MIT) y Georgia Institute of Technology (GaTech). Con más de 15 años de experiencia en áreas de Operaciones y Supply Chain en sectores industriales de consumo masivo (Kimberly Clark, The Clorox Company), textil, metalmecánico, entre otros. Actualmente, es consultor independiente en temas de Operaciones y Supply Chain Management a nivel ejecutivo.

Sr. Humberto Hurtado Valdivia

Nació el 09 de junio de 1989. Es Bachiller en Ingeniería Mecatrónica por la Universidad Católica de Santa María. Tiene más de 15 años de experiencia como asesor, *owner*, EPCM, CM, EPC y contractor, en proyectos de gran envergadura para minería, industria e infraestructura del sector público bajo modalidad de Contrato NEC. Actualmente se desempeña como Senior Planning Manager en Mace, para el consorcio británico UKDT para el acuerdo G2G entre UK y Perú.

Sr. Sebastian Valencia Stein

Nació el 11 de noviembre de 1990. Es Bachiller en Ciencias Económico Empresariales con especialidad en Administración de Negocios por la Universidad Católica San Pablo. Tiene más de 9 años de experiencia en gestión comercial, financiera y de negocios en el sector de las microfinanzas. Actualmente se desempeña como Gerente Central de Administración en Coopac Kori, Cooperativa de ahorro y crédito que brinda servicios financieros para micro y pequeñas empresas.

Sr. Vicko Ivan Zlosilo Tosso

Nació el 24 de octubre de 1981. Es Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima y Master en Marketing por Centrum PUCP. Tiene más de 12 años de experiencia en gestión comercial y de negocios en sectores siderúrgico, automotriz y financiero. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial y de Marketing en Alivo, empresa de servicios financieros especializada en *leasing* operativo y financiero para el sector *B2B*.