



**“PLAN DE MARKETING PARA UN SERVICIO INTEGRAL DE
FUNERARIA PARA MASCOTAS”**

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

**Presentado por
José Carlos Núñez del Prado Loayza
Paula Salas Sánchez
Fernando Valdivia Alarcón**

Asesor: Carla Pennano

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, setiembre 2020

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias, por todo el apoyo incondicional que nos han brindado durante toda esta importante etapa, a todas las personas que han contribuido con nuestra formación profesional y, sobre todo, a nuestras queridas mascotas.

Resumen Ejecutivo

La industria de las mascotas en el Perú viene experimentando un crecimiento muy importante impulsado por el incremento en la tenencia de mascotas dentro de los hogares limeños. Se identificó que, para los dueños de mascotas, es muy importante la calidad de atención y cuidado que le dan a sus engreídos —incluso después de la muerte—, por lo que estarían dispuestos a contratar un servicio integral de funeraria para mascotas, en la medida que este cumpla con altos estándares de servicio y calidad. Es por esta necesidad identificada que nace la idea de negocio denominada Huellas Eternas, empresa enfocada en un servicio funerario *premium* para acompañar a los clientes en todo el proceso de despedida de su amada mascota.

Las principales características de Huellas Eternas son:

- Servicio integral de calidad y personalizado para el acompañamiento en todo el proceso funerario de la mascota.
- Puntualidad, compromiso, responsabilidad con la entrega de las cenizas de sus mascotas sin ningún tipo de alteración en el resultado, garantizando que todas las cremaciones serán realizadas de manera individual.

Los beneficios que brindaremos se enfocan principalmente en lo siguiente:

- Diferenciación en el diseño y calidad de las urnas y recordatorios que se entreguen.
- Garantía de que todas las cremaciones serán individuales.
- Calidad asegurada en todo el proceso de atención incluyendo instalaciones de primer nivel para las atenciones presenciales.

Huellas Eternas se lanza al mercado luego de realizar los estudios y las validaciones correspondientes mediante un exhaustivo sondeo de mercado; es un proyecto con ejecución a

corto plazo y con una visión de crecimiento y posicionamiento a largo plazo enfocado principalmente en la zona geográfica de Lima Moderna.

Los indicadores financieros que sustentan la viabilidad de este negocio son una tasa interna de retorno (TIR) del 70 % y un valor actual neto (VAN) de S/ 415,675 (evaluado en un escenario conservador).

Es por todo ello que recomendamos implementar este proyecto en el menor plazo posible, dado que el mercado de mascotas es una industria en constante crecimiento y muy atractivo para varios empresarios.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Apéndices.....	xiv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional.....	3
1. Análisis del Macroentorno (Pestel).....	3
1.1. Entorno político – legal	3
1.2. Entorno económico.....	5
1.3. Entorno social	6
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	8
1.6. Conclusiones del macroentorno	8
2. Análisis del Microentorno	9
2.1. Análisis de los clientes	9
2.1.1. Dueños de mascotas	9
2.1.2. Clínicas veterinarias	9
2.2. Análisis de los competidores	10
2.2.1. Crematorios.....	10
2.2.2. Cementerios	11
2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	12

2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes	13
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	13
2.3.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	13
2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	14
2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	14
3. Análisis Interno: La Empresa	15
3.1. Visión, misión y valores	15
3.1.1. Visión.....	15
3.1.2. Misión.....	15
3.1.3. Valores.....	15
4. Matriz FODA.....	16
Capítulo III. Investigación de Mercados	18
1. Investigación Exploratoria.....	18
1.1. Fuentes secundarias.....	18
2. Investigación Cualitativa	25
2.1. Entrevistas a expertos	25
2.1.1. Médico veterinario	25
2.1.1.1. Resumen de la entrevista	26
2.1.2. Dueño de empresa crematoria.....	27
2.2. <i>Focus group</i> a potenciales clientes (dueños de mascotas)	29
2.2.1. Objetivos del <i>focus group</i>	29
2.2.2. Resumen de los <i>focus group</i>	29

3. Investigación Cuantitativa	31
3.1. Encuestas en Google Forms	31
3.2. Conclusiones de la investigación de mercado	35
3.3. Estimación de la demanda	37
Capítulo IV. Planeamiento Estratégico	39
1. Objetivos de Marketing	39
2. Estrategias Genéricas	39
3. Estrategias de Crecimiento	40
4. Estrategia de Segmentación de Mercados	40
4.1. Perfiles de Arellano	42
4.1.1. Los sofisticados	42
4.1.2. Las modernas	42
5. Estrategia de Posicionamiento	43
6. Estrategia de Marca	44
6.1. Marca y logo	44
6.2. Eslogan	46
6.3. Isotipo	47
Capítulo V. Tácticas de Marketing.....	48
1. Estrategia de Producto.....	48
1.1. Definición del servicio	48
2. Estrategia de Precios	50

3. Estrategia de Plaza	51
3.1. Canal de distribución	51
3.1.1. Canal indirecto (veterinarias).....	55
3.1.2. Local de operaciones	55
4. Estrategia de Promoción.....	56
4.1. Objetivos y tácticas de promoción	56
4.2. Cronograma de promoción	57
4.3. Cronograma de promoción	58
5. Estrategia de Personas	59
5.1. Políticas de gestión de desarrollo humano.....	59
6. Estrategia de Evidencia Física	62
7. Procesos.....	63
7.1. Selección del equipamiento	64
7.2. Flujo del proceso	65
Capítulo VI. Implementación y Control.....	69
1. Proyección de Ventas	69
2. Presupuesto	70
2.1. Presupuesto de inversión	70
2.1.1. Inversión en activos fijos	71
2.1.2. Inversión en gastos preoperativos	71
2.1.3. Compra de inventario inicial.....	72
2.2. Presupuesto operativo.....	73

2.3. Presupuesto de marketing	74
2.4. Evaluación financiera del proyecto	75
3. Simulación	77
4. Control.....	78
5. Plan de contingencia.....	78
Conclusiones y Recomendaciones.....	79
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones.....	80
Referencias	82

Índice de Tablas

Tabla 1.	Leyes y artículos	3
Tabla 2.	Entorno económico	5
Tabla 3.	Entorno social	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico	7
Tabla 5.	Entorno ecológico	8
Tabla 6.	Principales empresas de cremación en el mercado	11
Tabla 7.	Matriz FODA.....	16
Tabla 8.	Población del Perú según sexo (en miles de personas)	19
Tabla 9.	Población de Lima Metropolitana según sexo (en miles de personas)	19
Tabla 10.	Número de hogares por distrito en Lima Moderna	20
Tabla 11.	Número de hogares por NSE en Lima Metropolitana	21
Tabla 12.	Número de hogares por NSE en Lima Moderna	21
Tabla 13.	Cantidad de mascotas en la zona de Lima Moderna NSE A-B (#)	22
Tabla 14.	Distribución de los encuestados que pertenecen a Lima Moderna	32
Tabla 15.	Estimación de la demanda	37
Tabla 16.	Objetivos de marketing	39
Tabla 17.	Características de los paquetes de servicios ofrecidos.....	50
Tabla 18.	Detalle de precios en soles	50
Tabla 19.	Estrategias, tácticas e indicadores.....	56
Tabla 20.	Cronograma de promoción.....	58
Tabla 21.	Diseño de puestos	60
Tabla 22.	Demanda estimada por canal y tipo de servicio	70

Tabla 23.	Ingreso por ventas	70
Tabla 24.	Inversión inicial	71
Tabla 25.	Inversión en activo fijos	71
Tabla 26.	Inversión en gastos preoperativos.....	72
Tabla 27.	Inventario inicial.....	73
Tabla 28.	Obligaciones laborales	73
Tabla 29.	Costos fijos	74
Tabla 30.	Costos variables	74
Tabla 31.	Presupuesto de marketing.....	75
Tabla 32.	Estado de resultados proyectado.....	75
Tabla 33.	Flujo de caja proyectado	76
Tabla 34.	Análisis con variación en el precio y cantidad	77
Tabla 35.	Indicadores de control.....	78
Tabla 36.	Riesgos y plan de contingencia	78

Índice de Figuras

Figura 1.	Fuerzas de Porter.....	12
Figura 2.	Población en Lima Metropolitana según edades (en miles de personas).....	20
Figura 3.	Tenencia de mascotas en el hogar en Lima Metropolitana (%).....	22
Figura 4.	Número de mascotas por hogar en Lima Metropolitana (%).....	22
Figura 5.	Tenencia responsable de animales de compañía.....	23
Figura 6.	Crecimiento de la tenencia de mascotas en hogares de Lima Metropolitana.....	24
Figura 7.	Frecuencia de uso de las principales redes sociales.....	25
Figura 8.	Porcentaje de los encuestados que tienen mascota.....	31
Figura 9.	Distribución de los encuestados según distrito.....	32
Figura 10.	¿Cómo consideran a su mascota los encuestados?.....	33
Figura 11.	Porcentaje de encuestados que desean contar con un servicio integral de cremación	33
Figura 12.	Preferencia de paquetes según los encuestados.....	34
Figura 13.	Monto que están dispuestos a pagar los encuestados por el paquete básico.....	34
Figura 14.	Monto adicional que estarían dispuesto a pagar los encuestados por la opción <i>premium</i>	35
Figura 15.	Medios para recibir información de crematorias.....	35
Figura 16.	Sala de espera crematorio San Francisco de Asís.....	36
Figura 17.	Diseño de marca.....	45
Figura 18.	Concepto gráfico isotipo.....	45
Figura 19.	Tipografía principal.....	46
Figura 20.	Diseño del imagotipo.....	47

Figura 21.	Modelo de recuerdo o presente para la mascota.....	49
Figura 22.	Diseño página web Huellas Eternas.....	52
Figura 23.	Diseño página web Huellas Eternas - Historia.....	52
Figura 24.	Diseño página web Huellas Eternas - Contenidos.....	53
Figura 25.	Diseño página web Huellas Eternas - Contacto.....	53
Figura 26.	Diseño de contenido para Facebook.....	54
Figura 27.	Estructura organizacional.....	61
Figura 28.	Diseño de urnas referenciales.....	63
Figura 29.	Máquina de cremación avanzada de mascotas A50-IC1.....	64
Figura 30.	Flujo del proceso operativo.....	65

Índice de Apéndices

Apéndice A. Listado de Preguntas para los <i>Focus Groups</i>	88
Apéndice B. Diseño de Entrevista para Veterinarios.....	89
Apéndice C. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	90
Apéndice D. Costo de Ventas.....	91
Apéndice E. Gastos Administrativos	92
Apéndice F. Gastos de Ventas	93
Apéndice G. Gastos de Marketing	94
Apéndice H. Preguntas de Encuesta para la Investigación Cuantitativa.....	95
Apéndice I. Otros Resultados de la Encuesta.....	98
Apéndice J. Fotos de Urnas Referenciales	101
Apéndice K. Canvas de Huellas Eternas	103
Apéndice L. Información Adicional de la Competencia.....	104
Apéndice M. Plan Digital Anual de Festa.....	101

Capítulo I. Introducción

La muerte de una mascota es un golpe muy duro que, lamentablemente, todo dueño debe enfrentar en algún momento. Según estudios realizados por diversos autores, esta pérdida, la del mejor amigo, la del amigo fiel, origina un sentimiento de dolor tan fuerte que en algunos casos se vuelve un suceso muy traumático, debido al estrecho vínculo que se establece con ellos, pudiendo incluso llegar a afectar la salud física y mental de las personas.

A pesar de que darle el último adiós a su querida mascota será uno de los procesos más difíciles que algunos deban enfrentar, se encontró en este escenario una gran oportunidad para mejorar una necesidad no atendida por completo. El alcance de la idea de negocio que se propone es brindar un servicio fúnebre integral para mascotas que atienda todo el proceso correspondiente, incluyendo servicio de recojo y traslado de la mascota, un espacio privado de velatorio para los familiares y amigos, sala de espera hasta poder terminar con todo el proceso de cremación y entrega de las cenizas en una urna. El objetivo es brindarles tranquilidad y acompañamiento en todo el proceso tan difícil de decirle adiós a su querida mascota.

Se halló que el negocio relacionado a las mascotas viene teniendo un crecimiento importante en los últimos años. Es una industria que viene evolucionando y cada vez aparecen más y nuevos servicios que se ofrecen a través de las redes sociales, como servicios de hospedajes, paseadores, entrenadores, servicios de taxi, organización de eventos de cumpleaños, alimentos especializados, artículos para el cuidado de las mascotas, entre otros a los que se quiere agregar el servicio fúnebre integral.

En la actualidad, los hogares tienen una o más mascotas, y en muchos casos estas son consideradas como un miembro importante de la familia, son como un hijo más y se le da mucha importancia a la atención, cuidado y bienestar de este pequeño, quien se convierte en el nuevo

engreído de la casa. Las nuevas generaciones, en especial los *millennials*, son el segmento más grande de propietarios de mascotas; siempre están pendientes de su bienestar, invierten mucho tiempo y presupuesto en buscar y tomar los mejores servicios veterinarios y los mejores productos para el cuidado y entretenimiento de sus mascotas. Esta es una nueva generación mucho más dedicada que las anteriores, le dan mucha importancia al cuidado del medio ambiente y luchan contra el maltrato animal, por lo que están muy pendientes de la aplicación de la Ley de Protección y Bienestar Animal (El Comercio, 2018).

Con la elección de este servicio, buscarán la tranquilidad para el momento de la despedida, tomando en cuenta preservar en esencia a sus engreídos y colaborar con el medio ambiente.

En el Perú, los perros y gatos son las mascotas preferidas de los hogares. Así, en el nivel socioeconómico (NSE) A-B el 87 % tiene al menos un perro; en el NSE C, el 81 %; y en el NSE D-E, el 74 %. La preferencia por el tamaño de las mascotas también ha cambiado, ahora el formato de las familias es el de tener menos hijos y vivir en espacios más reducidos, por lo que las razas pequeñas de hasta 5.5 kilos son la principal elección en los hogares. Los grupos de hogares donde la tendencia de mascotas crece más son los hogares sin hijos, con hijos menores de 5 años y hogares con amas de casa mayores de 55 años (PerúRetailNoticias, 2019; La República, 2019).

Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

Es de gran importancia conocer el entorno en el que se va a desarrollar el negocio y los diversos factores que influyen en el ámbito geográfico, como las políticas, normativas y hábitos de las personas dueñas de mascotas.

1. Análisis del Macroentorno (Pestel)

En este punto se analizará los factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

1.1. Entorno político – legal.

Tabla 1.

Leyes y artículos

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Ley de Protección y Bienestar Animal	Diario El Peruano – Artículo 5 de la Ley N° 30407 – Protección y Bienestar Animal	El propietario o encargado de un animal debe considerar un ambiente adecuado para su hábitat, buena alimentación, protección y cuidado antes daños y/o enfermedades y atención veterinaria.	OPORTUNIDAD: Los dueños que se preocupan por brindarle la mejor calidad de vida a sus mascotas son los que desearán brindarle una despedida digna. AMENAZA: Incremento de la competencia.	Brindar un servicio integral funerario para la despedida de un ser muy especial de la familia: la mascota.
Ley de Cementerios y Servicios Funerarios Ley N° 26298	Minsa - Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios	Norma la construcción, habilitación, conservación y administración de cementerios y locales funerarios	OPORTUNIDAD: No aplica para mascotas, pero debemos tratar de adaptarnos para ofrecer un servicio seguro y de calidad.	Adaptarnos a la ley para ofrecer un servicio seguro, de calidad y respetando los estándares sanitarios según las regulaciones vigentes.
Ley de Protección de Datos Personales	Diario El Peruano – Ley N° 29733 del Congreso de la República	Garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales	OPORTUNIDAD: Utilizar de manera correcta la información de nuestros clientes y utilizarla para los fines exclusivos del negocio.	Registrar adecuadamente el consentimiento de los clientes con la finalidad tener mayor contactabilidad en los servicios postventa.
Eutanasia de mascotas	Artículos 28 y 29 de la Ley N° 30407 – Protección y Bienestar Animal	La realización de la eutanasia para animales domésticos de compañía deberá ser certificada y verificada por un médico veterinario colegiado y habilitado con consentimiento por escrito de los propietarios.	DEBILIDAD: Se debe contratar a un veterinario colegiado si queremos ofrecer este servicio de eutanasia, lo cual no se tiene contemplado inicialmente.	Poder brindar información en nuestra plataforma web para que los clientes puedan contactar directamente con veterinarias que brinden el servicio de eutanasia.

Ley N°.29571 “Código de protección y defensa del consumidor”	Indecopi - https://www.consumidor.gob.pe/codigo-de-consumo	Existirá el compromiso, por parte de la empresa, de entregar a los clientes el producto y/o servicio ofrecido en su totalidad.	AMENAZA: De no brindar un servicio de calidad, los clientes tendrán todo el derecho a reclamar ante INDECOPI cualquier problema del servicio ofrecido y que impactará negativamente al negocio tanto de forma económica como de imagen y reputación.	Brindar un servicio con altos estándares de calidad para tener clientes satisfechos y que puedan recomendarnos. Realizar periódicamente encuestas de satisfacción.
Ordenanzas Municipales	Diario El Peruano - https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/	Normativa y Reglamento para la tenencia y cuidado de mascotas dentro de los hogares.	OPORTUNIDAD: Aumentará la cantidad de tenencia de mascotas	Promocionar nuestros servicios hacia segmentos potenciales que antes tenían limitaciones para poder tener mascotas.
Fallo contra prohibición de mascotas en edificios favorece a perros que buscan hogar	El Comercio. https://elcomercio.pe/wuf/noticias/fallo-prohibicion-mascotas-edificios-favorece-perros-buscan-hogar-noticia-655144	“Reglamentos que atentan contra la libertad de tener una mascota es una de las principales barreras para potenciales adoptantes. Además, ese tipo de medidas contribuyen con el abandono de mascotas cuando los propietarios se ven en la situación de no poder llevarlas a su nuevo hogar”	OPORTUNIDAD: Todo propietario de departamento podrá tener mascotas sin ningún tipo de restricción, la población de mascotas se incrementará en el corto plazo.	Aprovechar el fallo del tribunal constitucional para hacer conocido a través de medios, nuestro servicio exclusivo de funeraria para mascotas.

Nota. Elaboración propia, 2020.

Luego de analizar el marco legal y normas vigentes, debemos tomar en consideración que no existe una ley o reglamento que regularice los servicios funerarios de mascotas, por lo que uno debe adaptarse a las normas vigentes de sanidad y uso de los equipos adecuados para poder ofrecer un servicio seguro y de calidad. Sin embargo, la tenencia de mascotas en los hogares limeños se viene incrementando en los últimos años y las mascotas cada vez toman mayor relevancia en los hogares peruanos; por esto, podemos concluir que existe una gran oportunidad en el desarrollo de este proyecto y, a la vez, la amenaza de que la competencia se vaya incrementando con el tiempo. Huellas Eternas debe ser la empresa de referencia en el servicio funerario para mascotas.

1.2. Entorno económico.

Tabla 2.

Entorno económico

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Gasto mensual del cuidado de las mascotas	https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas/ https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/	Las familias gastan entre S/ 200 y S/ 300 al mes en promedio en el cuidado de sus mascotas principalmente entre alimentación, vacunas y cuidado personal. Pero hay otros servicios que cada día tienen más demanda como los paseadores, hospedajes, guarderías y venta de accesorios para mascotas donde el gasto mensual para estos servicios puede superar los S/ 300.	OPORTUNIDAD: Los clientes buscarán darle el mejor servicio funerario a su querida mascota, querrán lo mejor para ellos al momento de tener que despedirse.	Promocionar nuestro servicio con las principales clínicas y doctores veterinarios a fin de poder llegar a más clientes a través de este canal.
Menor crecimiento de la economía	https://www.peru-retail.com/economia-peruana-habria-caido-30-en-abril-del-2020/ https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-creceria-solo-1-durante-el-2020-coronavirus/ Informe mensual SAE – Apoyo Consultoría	La crisis de la pandemia y la cuarentena establecida por el gobierno hará que la economía del país se vea fuertemente impactada, la caída esperada del PBI estará cerca al -14 % y en un escenario optimista la economía peruana crecería máximo un 1 % durante el 2020.	OPORTUNIDAD: Si bien la caída de la economía a consecuencia de la crisis por la pandemia impactará directamente a los consumidores, ante el fallecimiento de las mascotas el servicio de funeraria / cremación no dejará de ser contratado dado que será una necesidad prioritaria ante este tipo de eventos.	Publicitar estratégicamente nuestros servicios tanto en el canal intermediario (veterinarias) como el canal directo (medio digitales / web) a fin de poder brindar nuestros servicios con total normalidad incluso si nos encontramos en estado de emergencia.

Nota. Elaboración propia, 2020.

Independientemente de los indicadores económicos y el estado de emergencia actual, debido a la COVID-19, el cual podría extenderse a futuro, la necesidad de contar con una funeraria de mascotas está presente entre los dueños. Las mascotas, lamentablemente, también envejecen y se enferman, lo cual impulsaría de manera positiva la implementación de la idea de negocio.

1.3. Entorno social.

Tabla 3.

Entorno social

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento de la categoría mascotas	https://gestion.pe/economia/empresas/molitalia-aumentara-capacidad-produccion-mimaskot-mayor-crecimiento-demanda-270952	La categoría de mascotas viene creciendo a doble dígito	OPORTUNIDAD: Hay mayor crecimiento de la demanda por productos y servicios para mascotas	Incurcionar en el rubro de servicio de funeraria para mascotas que aún no está muy desarrollado ni posicionado en la mente de los dueños de mascotas
Mascotas como parte de la familia	https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/estudio-revelo-que-el-95-de-latinoamericanos-considera-a-sus-perros-como-parte-de-su-familia-noticia-1120836	El 95 % de latinoamericanos considera a sus perros como parte de su familia. El 89 % los incluye en actividades familiares	OPORTUNIDAD: Las mascotas tienden a recibir cuidados similares o mayores que un ser humano, son los engréidos de las familias	Enfocar la comunicación de la marca y servicios que brindamos para las mascotas como miembros importantes de la familia
Tenencia de mascotas en hogares con NSA A-B	http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf	En los hogares socioeconómicos A-B el 87 % tiene por lo menos un perro	OPORTUNIDAD: NSE A y B son los que invierten más en servicios y cuidados para las mascotas. Los segmentos C, D y E no suelen gastar mucho en el cuidado de sus mascotas, pero de requerir el servicio de una funeraria al fallecimiento de su mascota si evaluarían contratar este servicio	Enfocar nuestro esfuerzo de comunicación principalmente en los segmentos del NSE A y B como servicio <i>premium</i>
El negocio para engréir a las mascotas crece	https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/	La industria de las mascotas tiene un crecimiento importante y se ofrecen productos y servicios con alta demanda como guarderías, hospedajes, fiestas de cumpleaños y hasta taxi privado para los engréidos del hogar	OPORTUNIDAD: Sector con importante crecimiento	Promocionar nuestro servicio con los principales proveedores del mercado, realizando alianzas estratégicas a largo plazo
Limeños engréen cada vez más a sus mascotas	https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mas-a-sus-mascotas-encuesta-64135 https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2016/09/06/las-mascotas-son-los-nuevos-hijos-de-los-millennials/	El cuidado y engréimiento de las mascotas en Lima viene creciendo, sobre todo en la generación de los <i>millennials</i> quienes consideran a sus mascotas como a un “hijo”	OPORTUNIDAD: Inversión de dueños para consumir productos y servicios de calidad para sus mascotas	Publicidad en medios digitales para clientes <i>millennials</i>

Nota. Elaboración propia, 2020.

El crecimiento de la tenencia de mascotas en los hogares peruanos y el grado de cuidado y preocupación de las nuevas generaciones hacia sus mascotas es una gran oportunidad para poder desarrollar y ofrecer servicios de alta calidad para esta industria.

1.4. Entorno tecnológico.

Tabla 4.

Entorno tecnológico

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Comercio electrónico (<i>ecommerce</i>)	https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html	El <i>ecommerce</i> en el Perú ha tenido un importante crecimiento los últimos 4 años. En el 2019 creció 31 % y casi 15 veces en la última década. Ante el actual escenario de emergencia y cuarentena el incremento de compras por internet podría crecer un 200 % y convertirse en el principal motor de la reactivación económica en el Perú. Los consumidores han aprendido a la fuerza a utilizar estas nuevas plataformas comerciales	OPORTUNIDAD: El crecimiento del <i>ecommerce</i> y el mayor uso de las redes nos permite poder posicionarnos rápidamente en el mercado.	Nuestro servicio debe llegar por medio de publicidad online a nuestro público objetivo. Ofrecer la opción de compra online y todos los medios de pago disponibles. Para los canales tradicionales (veterinarias) debemos ofrecer nuestra plataforma web como medio de interacción para la activación de los servicios (proceso de orden de servicio online)
Uso del <i>smartphone</i> para <i>ecommerce</i>	https://gestion.pe/tecnologia/internet-movil-69-usuarios-peruanos-compro-traves-smartphone-130325 https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html	El 69 % de los usuarios de internet móvil en el Perú han realizado una compra a través de su Smartphone o Tablet en los últimos seis meses. 72.9 % es la penetración de internet, hay 31MM de <i>smartphones</i> y 77 % de ellos con acceso a internet. El <i>smartphone</i> es la plataforma de mayor uso para navegar en redes y realizar compras online	OPORTUNIDAD: El incremento en el uso de <i>smartphones</i> y la penetración del internet es una ventaja para potenciar la oferta de nuestro servicio en redes sociales	Campaña de marketing digital en redes sociales y desarrollar una plataforma web responsiva

Nota. Elaboración propia, 2020.

En el aspecto tecnológico, se resalta cómo los consumidores peruanos han venido adoptando el uso de servicios a través de aplicaciones y ante el crecimiento de la industria y los desafíos que enfrenta el *ecommerce* frente al nuevo panorama del país a raíz de la pandemia, es recomendable desarrollar una página web responsiva que permita a los usuarios conectarse desde cualquier plataforma; asimismo, desarrollar una estrategia de marketing digital en redes que permita posicionarnos rápidamente como el servicio de referencia en el rubro de funeraria para mascotas.

1.5. Entorno ecológico.

Tabla 5.

Entorno ecológico

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión Estratégica
Tenencia responsable de animales (Ley N° 27596 que regula el Régimen Jurídico de Canes)	http://www.digesa.minsa.gob.pe/material_educativo/manuales/tenencia_responsable.pdf https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/establecen-regimen-juridico-de-tenencia-de-animales-domestic-ordenanza-no-581-msb-1515705-1/	Los principales problemas asociados a la tenencia no responsable de mascotas son: la transmisión de las enfermedades de tipo zoonótico en especial las parasitarias, los accidentes de mordedura y la contaminación del ambiente con orina, heces y huevos / larvas de parásitos. La tenencia responsable, empieza en el momento que se decide tener una mascota, es responsabilidad del dueño darle todos los cuidados necesarios a la mascota	AMENAZA: Las personas que no se preocupan y no se responsabilizan por tener bien cuidadas a sus mascotas, no tendrán ningún interés de contratar un buen servicio y darle una digna despedida	Compartir en nuestras plataformas digitales (web y redes) información relevante sobre la responsabilidad y obligaciones que involucra tener una mascota y todos los cuidados relacionados
Cremación de mascotas	http://www.secor.cl/faq.html	Los combustibles usados por maquinarias de cremación, nombrados desde el menos al más contaminante, son los siguientes: gas natural, gas licuado y petróleo	OPORTUNIDAD: El costo del gas natural a nivel industrial es menor frente a otros combustibles	Usar gas natural en nuestros procesos crematorios por ser los más limpios
Emisión de CO2	https://www.lavanguardia.com/vida/20091030/53815240265/la-cremacion-humana-tambien-emite-co2.html	La cremación de humanos o mascotas emite los mismos gases de efecto invernadero (GEI) generadores del cambio climático similares a los que emiten los tubos de escape de los vehículos, aunque a unos niveles no contaminantes, por lo que los hornos crematorios e incineradoras cumplen con las especificaciones técnicas exigidas por los entes reguladores	AMENAZA: Limitantes para entrar a zonas cercanas de nuestro segmento objetivo debido a la estricta regulación por la emisión de gases contaminantes	Buscar y adquirir equipos de alto rendimiento y calidad que nos permita cumplir con todas las normas regulatorias

Nota. Elaboración propia, 2020.

Se entiende lo importante que es poder contribuir con el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas brindándoles la mejor opción de funeraria y cremación para las mascotas utilizando equipos de última tecnología.

1.6. Conclusiones del macroentorno. Luego de analizar los distintos factores, se puede concluir que el macroentorno en el país es favorable para el desarrollo e implementación del servicio funerario para mascotas. La industria de las mascotas viene teniendo un crecimiento muy importante y cada vez más hogares optan por tener una mascota. Además, la importancia que han adquirido en la sociedad conlleva una oferta más amplia de servicios especializados. El

nivel de sensibilización de protección y convivencia con mascotas se incrementa rápidamente y esto nos obliga a pensar en soluciones integrales y diferenciar claramente el valor agregado de nuestro servicio.

2. Análisis del Microentorno

2.1. Análisis de los clientes.

2.1.1. Dueños de mascotas. El nivel de la fuerza es medio.

Existe un grupo de propietarios de mascotas calificados como *pet lovers*. Ellos han generado un fuerte vínculo emocional con sus mascotas, llegando a catalogarlas como sus hijos. Buscan constantemente lo mejor para ellos en cuanto a servicios y productos novedosos, asignando una parte importante de su presupuesto mensual para su bienestar y cuidado.

Ante el eventual fallecimiento de sus mascotas, ellos contratan directamente el servicio de cremación a través de su veterinario o clínica veterinaria, según la tarifa ya convenida entre el proveedor del servicio y la veterinaria. Si encontrasen un nuevo servicio de funeraria para mascotas que ofrezca una propuesta de valor bien diferenciada, no tendrían inconveniente en pagar un mayor monto con tal de darle la mejor despedida a su querida mascota.

2.1.2. Clínicas veterinarias. El nivel de la fuerza es alto.

Actualmente, los servicios de cremación de mascotas dependen mucho de la recomendación y derivación de las veterinarias, pues no hay una adecuada difusión y promoción de este servicio a través de otros canales. Las veterinarias tienen bastante influencia en el público objetivo que contratará nuestros servicios; esto será aprovechado para que las veterinarias se conviertan en un canal importante para la promoción de nuestro servicio, pero trabajaremos estratégicamente en un posicionamiento agresivo de marca con foco en el consumidor final, de

esta manera las veterinarias se verán obligadas a incluirnos dentro de su portafolio de proveedores para brindar todo el servicio funerario a sus clientes.

2.2. Análisis de los competidores.

2.2.1. Crematorios. El nivel de la fuerza es medio.

Localmente se ofrecen servicios de cremación a través de empresas que ya tienen varios años en el mercado, pero su servicio no está bien difundido y, principalmente, lo ofrecen por intermedio o recomendación de las clínicas veterinarias. Si bien estas empresas ya tienen una participación en el mercado, el servicio que brindan es básico y no está acorde con las expectativas de las personas que buscan un producto diferenciado que atienda la necesidad de sobrellevar con la mayor tranquilidad y seguridad posible el difícil momento de perder a una mascota.

La mayoría de las empresas de cremación para mascotas están ubicadas en zonas muy alejadas, lo cual impide que los usuarios accedan al servicio de cremación presencial, y por otro lado, la infraestructura que ofrecen no es la adecuada para el nivel de exigencia que tiene un cliente del NSE A-B.

Los principales competidores son:

- Pet Forever
- Cenizas del Sol
- Cremación SMP
- Cremaciones Huellitas de Amor
- Cementerio El Bosque del Amigo Fiel
- Crematorio Eterno Amigo
- Incineraciones Perú (Pueblo Libre)

Tabla 6.*Principales empresas de cremación en el mercado*

Empresa	Distrito	Servicios
Pet Forever	Los Olivos	Inicia operaciones en el 2009 Cremación Individual Recojo a domicilio Sala de espera Urnas y certificado de cremación Servicio de eutanasia
Cenizas del Sol	Cercado de Lima San Miguel	Inicia operaciones en 1998 Servicio presencial y no presencial Brindan el servicio principalmente a través de las clínicas veterinarias Servicio de recojo y traslado Venta de urnas por catálogo
Cremación San Martín de Porres	San Martín de Porres	Inicia operaciones en 1974 Servicio de transporte Servicio de cremación Servicio de eutanasia Venta de urnas Certificados de cremación
Cremaciones Huellitas de Amor	Santa Anita	Operan en el mercado hace más de 15 años Servicio de recojo y traslados Servicio de cremación Venta de urnas Certificados de cremación
Cementerio El Bosque del Amigo Fiel	Chosica	Atención 24 Horas Cementerio para mascotas Negocio familiar (Familia Flores de Jauja) Aceptan visitas previa cita
Crematorio Eterno Amigo	Villa El Salvador	Servicio de recojo y traslados Servicio de cremación Venta de urnas Certificados de cremación
Incineraciones Perú	Pueblo Libre	Horario de lunes a viernes de 8am a 6pm Servicio de recojo y traslados Servicio de cremación Venta de urnas Certificados de cremación Atención 24 Horas

Nota. Elaboración propia, 2020.

2.2.2. Cementerios. El nivel de la fuerza es bajo.

En los casos en que los dueños deseen realizar un entierro tradicional, existe un cementerio para mascotas ubicado en Chosica, llamado El Bosque del Amigo Fiel.

El único servicio de entierro tradicional para mascotas lo brinda el Cementerio El Bosque del Amigo Fiel. El local está ubicado en Chosica, por lo cual no es una opción muy atractiva para los usuarios por el tiempo que toma realizar todo el traslado de la mascota. Por otro lado, las visitas no son libres y se tienen que programar previa cita. Por un tema de salubridad y cuidado

del medio ambiente, este es un servicio que cada vez se utiliza menos y los clientes prefieren contratar el servicio de cremación.

Se concluye que actualmente no existe una oferta integral y diferenciada para servicios funerarios de mascotas donde acompañen a los familiares en todo el proceso de despedida. Cuando la mascota tiene que partir, por lo general no se sabe qué hacer, no se tiene una idea clara de a dónde llevarla o cómo enterrarla y, principalmente, uno recurre a la veterinaria de confianza, quienes tercerizan los servicios de cremación o entierro con empresas que no necesariamente brindan la confianza necesaria que el cliente espera.

2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que ayuda a comprender la estructura competitiva de una industria. Es una herramienta de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio (Michaux, 2018).

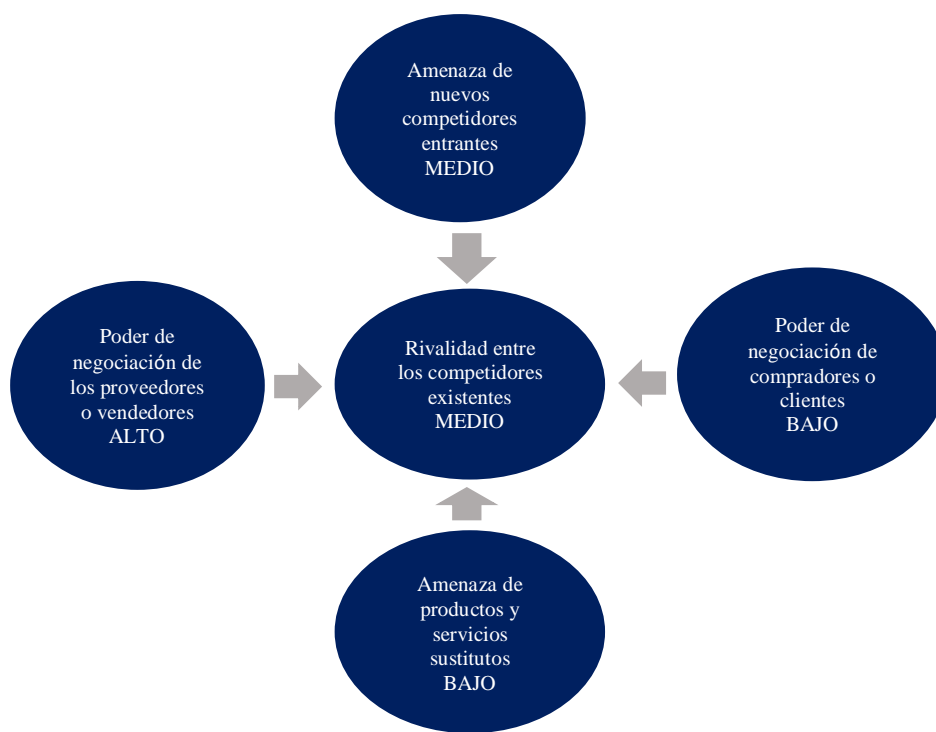


Figura 1. Fuerzas de Porter. Elaboración propia, 2020.

2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes. El nivel de fuerza es bajo.

Hoy por hoy, los servicios de cremación son intermediados o canalizados en su mayoría por las clínicas veterinarias o los veterinarios independientes. Si bien es un canal importante para obtener potenciales clientes, existe una gran oportunidad de llegar directamente al consumidor final comunicando adecuadamente todos los beneficios del servicio diferenciado que podemos ofrecerles generando un alto valor al cliente final. Actualmente, en el mercado existen varios proveedores que ofrecen el servicio de cremación, pero ninguno ofrece una propuesta de valor diferenciada. Esto es una oportunidad, dado que la capacidad de negociación de los clientes disminuye al tener menos posibilidades de cambiar de proveedor de este servicio especializado.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores. El nivel de fuerza es alto.

Actualmente, si bien no hay un gran número de proveedores de servicio de cremación que sean conocidos e identificados como marca por el segmento de clientes del nivel socioeconómico alto, estos pueden convertirse eventualmente en una amenaza alta, dado el nivel de penetración que tienen en las cadenas veterinarias y el poder de decisión sobre el manejo de sus precios al no contar con un alto estándar de servicio e infraestructura.

2.3.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes. El nivel de fuerza es medio.

La inversión en la industria de mascotas está más orientada a los negocios de alimentos y accesorios, hospedajes y clínicas veterinarias. Sin embargo, a pesar de que hace varios años ya existen empresas brindando el servicio de cremación, al tratarse de un servicio muy especializado y la alta inversión inicial que se requiere para iniciar este negocio, se dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado.

Adicionalmente, las principales barreras de entrada que se han encontrado son:

- Inversión inicial para la adquisición de maquinaria y equipos e implementar la infraestructura adecuada para la oferta de servicio.
- Diferenciación enfocada en un segmento de clientes.
- El acceso a los canales tradicionales de distribución, los cuales, una vez fidelizados, son una barrera de entrada importante a este negocio.

2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos. El nivel de fuerza es bajo.

El entierro tradicional de las mascotas se podría considerar como un servicio alternativo o sustituto. Antiguamente se realizaba los entierros en los jardines de las casas o en los parques cercanos, pero al haber cada vez menos casas y más control de las autoridades municipales en los espacios públicos, esta opción ya no es una alternativa viable para el entierro de las mascotas.

Asimismo, los cementerios son otra opción, pero por la ubicación, que es muy lejana, y por temas de sanidad ya no se utiliza este servicio.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes. El nivel de fuerza es medio.

El mercado de mascotas viene teniendo un crecimiento significativo en los últimos años y la proyección de crecimiento para los próximos años es importante. Localmente, la mayoría de las empresas especializadas en cremación ofrecen los mismos servicios sin ninguna diferenciación marcada; si bien tienen un posicionamiento importante en las clínicas veterinarias, ya que este es un canal relevante para contratar los servicios de cremación, las estrategias de diferenciación enfocadas en la necesidad del consumidor que busca un servicio integral, exclusivo y muy personalizado son claves para poder contrarrestar la rivalidad con los competidores sumado a la estrategia de posicionamiento al cliente final mediante un plan agresivo de marketing digital.

En conclusión, existe una oportunidad de negocio muy importante en esta industria enfocada en el segmento de clientes de un nivel socioeconómico alto, los cuales actualmente ya contratan los servicios de cremación y estarían dispuestos a pagar más por tener un servicio exclusivo y personalizado. Por otro lado, este servicio actualmente tiene una alta dependencia de las veterinarias como intermediarias, pero ninguna empresa ha explorado el posicionarse como una marca de referencia en la mente del consumidor final, que en este caso son los dueños de las mascotas.

3. Análisis Interno: La Empresa

3.1. Visión, misión y valores.

3.1.1. Misión. Acompañar de la mejor manera a nuestros clientes en el proceso de despedida de sus mascotas a través de un servicio especializado y personalizado, dándoles tranquilidad y confianza durante todo el proceso.

3.1.2. Visión. Ser la empresa referente en la prestación de servicios funerarios para mascotas, liderando la innovación en generación de nuevas propuestas de valor que cubran las necesidades que demanden nuestros clientes.

3.1.3. Valores.

- Servicio al cliente: Buscar siempre la excelencia en la atención de nuestros clientes, generar empatía y estar pendientes de todos los detalles para poder atender todas sus necesidades.
- Calidad de atención: Brindar un servicio de calidad que otorgue la tranquilidad a nuestros clientes para poder sobrellevar de la mejor manera todo el proceso de despedida de las mascotas. Debemos entender claramente lo que los clientes sienten y necesitan en este momento de dolor y así poder personalizar todo nuestro servicio.

- **Innovación:** Pensar siempre en mejorar la experiencia de los clientes con nuevos modelos de negocio que nos permitan ofrecer nuevos servicios y simplificar los procesos para hacer más fácil la atención de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Aportar de manera positiva a la eficiencia, productividad, resultados y éxito de la organización.
- **Respeto:** Tener empatía y poder brindar una despedida digna para quien en vida fue un miembro y compañía importante. Queremos que puedan guardar el mejor recuerdo y así compensar todo el amor, alegría y lealtad que la mascota le brindó a toda la familia.
- **Responsabilidad:** Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes con total profesionalismo y el debido cuidado del medio ambiente respetando todas las normas y reglamentos vigentes con procesos debidamente certificados.

4. Matriz FODA

Tabla 7.

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Nuevos equipos de cremación con tecnología que agregan valor al servicio al contar con los requerimientos mínimos que se necesitan para cumplir con las normas y leyes medioambientales.	- Crecimiento importante en la tenencia de mascotas dentro de los hogares Limeños.
- Plataformas digitales desarrolladas pensando en los canales y el cliente final, estas herramientas aportarán al posicionamiento del negocio.	- Mayor conciencia en el cuidado y respeto hacia las mascotas.
- Procesos certificados y cumpliendo las normas vigentes.	- Mayor poder adquisitivo que permite que la población pueda tener una mejor calidad de vida incluyendo la de sus macotas.
- Equipo de trabajo con un perfil altamente calificado y especializado.	- El incremento de la población de mascotas dentro de departamentos obliga a tener una alternativa de cremación para los restos de las mascotas, buscando el cuidado del medio ambiente.

- Local con una ubicación accesible e infraestructura adecuada con instalaciones diseñadas para brindar una experiencia de calidez y confort.	- Poder colaborar y hacer convenios con municipalidades y centros de urgencias de mascotas para colaborar con la cremación de los restos de los animales.
- Portafolio exclusivo de urnas y recuerdos para los clientes.	- La promulgación de leyes y ordenanzas en favor del cuidado y tenencia de mascotas dentro de los hogares, así como poder contar con las cenizas dentro del hogar.
	- El gasto promedio destinado al cuidado y servicios especializados para mascotas se viene incrementado considerablemente.
Debilidades	Amenazas
- Somos nuevos en el negocio y tenemos poca experiencia en esta industria.	- Negocios de cremación con varios años operando en el mercado.
- Costo de posicionamiento inicial.	- La industria de mascotas tiene un crecimiento importante, lo cual favorece que nuevos competidores quieran entrar al mercado.
- Dependencia de las veterinarias para que el usuario final contrate nuestros servicios.	- Promulguen nuevas leyes que regule los procesos de cremación o entierro de las mascotas.
- No tenemos posicionamiento de marca.	

Nota. Elaboración propia, 2020.

El mercado ofrece una oportunidad importante para ingresar con una propuesta de servicio diferenciado en un segmento de clientes que está dispuesto a brindarle la mejor experiencia a su mascota. La industria de mascotas viene teniendo un importante crecimiento, así como la tenencia en los hogares de Lima Metropolitana se ha incrementado de manera considerable los últimos años. Ello hace aún más viable implementar el proyecto.

Los competidores ya posicionados en el mercado tienen mucha dependencia de las veterinarias como canal para poder acceder al cliente final, lo cual, más que una amenaza, se puede considerar una oportunidad para desarrollar estrategias de marca y posicionamiento de cara al cliente final usando los principales medios digitales, sobre todo en esta coyuntura en la que hay un nuevo consumidor que exige mejores experiencias de servicio.

Capítulo III. Investigación de Mercados

A continuación, se presentan los principales objetivos del sondeo de mercados:

- Evaluar la idea de negocio
- Conocer la industria de mascotas
- Conocer el perfil del cliente
- Estimar la demanda

La investigación se realizó en dos fases: una primera fase exploratoria y luego una fase concluyente. En la fase exploratoria se utilizaron fuentes secundarias, entrevistas a profundidad con expertos y finalmente, *focus groups* con la finalidad de conocer a mayor detalle el mercado, la industria, las preferencias y el perfil del consumidor. Por otro lado, en la fase concluyente se realizaron encuestas al público potencial. Con los resultados obtenidos, se buscó conocer los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores, estimar la demanda, proyectar las ventas, el *ticket* promedio, la frecuencia de compra, entre otros aspectos que serán relevantes para personalizar la experiencia que se le ofrecerá al cliente final.

1. Investigación Exploratoria

1.1. Fuentes secundarias. Se consultaron las siguientes fuentes secundarias:

- Diario El Peruano
- Diario El Comercio
- Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI)
- IPSOS
- Web peru-retail.com
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

El Perú cuenta con una población de 32'825,500 habitantes, repartidos casi equitativamente entre hombres y mujeres.

Tabla 8.

Población del Perú según sexo (en miles de personas)

Año	Total	Hombres	Mujeres
2010	29,461.9	14,645.8	14,816.1
2011	29,797.7	14,817.9	14,979.8
2012	30,142.1	14,998.1	15,144.0
2013	30,517.0	15,189.9	15,327.1
2014	30,837.4	15,446.5	15,390.9
2015	31,151.6	15,605.8	15,545.8
2016	31,488.4	15,773.2	15,715.2
2017	31,826.0	15,939.1	15,886.9
2018	32,162.2	16,105.0	16,057.2
2019	32,495.5	16,269.4	16,226.1
2020	32,825.5	16,434.6	16,390.9

Nota. Adaptado de “Perú 2019: Población según sexo”, por CPI, 2019. Perú: Población 2019, p. 2

Tabla 9.

Población de Lima Metropolitana según sexo (en miles de personas)

Dpto.	Población		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,685.9	35.6	5,817.8	35.4	5,868.1	35.8

Nota. Adaptado de “Perú 2019: Población urbana y rural según departamentos”, por CPI, 2019. Perú: Población 2019, p. 4

En la siguiente figura podemos ver la cantidad de personas en Lima Metropolitana por rango de edades (en miles). Seleccionaremos nuestro primer bloque de clientes potenciales, que son todas las personas de Lima Metropolitana mayores a 18 años (7,981.5 mil personas).

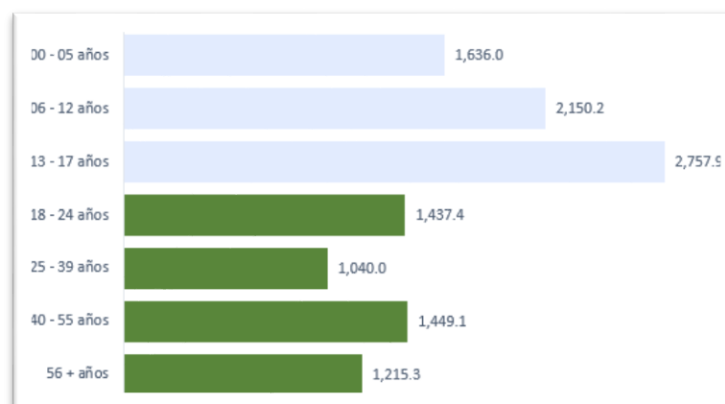


Figura 2. Población en Lima Metropolitana según edades (en miles de personas). Adaptado de “Lima metropolitana 2019: Población por segmento de edad”, por CPI, 2019. Perú: Población 2019, p. 9

Según la CPI, cada hogar en Lima Metropolitana está conformado por 3.88 personas; por lo tanto, si la población es de 11'685,900 personas, eso quiere decir que existen 3'014,160 hogares en Lima Metropolitana. Como se puede observar en la siguiente tabla, en el sector al cual queremos ingresar, que es Lima Moderna, esta zona está compuesta por 427,678 hogares:

Tabla 10.

Número de hogares por distrito en Lima Moderna

Distrito	Población	%	Promedio personas por hogar	Hogares	
Surco	397,321	3.40 %	3.88	102,402	
San Miguel	186,974	1.60 %		48,189	
Pueblo Libre	186,974	1.60 %		48,189	
La Molina	175,289	1.50 %		45,177	
San Borja	140,231	1.20 %		36,142	
Miraflores	116,859	1.00 %		30,118	
Surquillo	105,173	0.90 %		27,106	
Jesús María	93,487	0.80 %		24,095	
San Isidro	70,115	0.60 %		18,071	
Magdalena del Mar	70,115	0.60 %		18,071	
Lince	70,115	0.60 %		18,071	
Barranco	46,744	0.40 %		12,047	
TOTAL	1,659,398	9.70 %			427,678

Nota. Adaptado de “Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas”,

por CPI, 2019. Perú: Población 2019, p. 10

Sin embargo, nuestro servicio estará enfocado a las familias de los NSE A y B de toda Lima Metropolitana. A continuación, veremos cómo se divide la población (en número de personas) de acuerdo con los NSE:

Tabla 11.

Número de hogares por NSE en Lima Metropolitana

NSE	Hogares	
	Cantidad	%
A - B	840,951	27.9
C	1,244,848	41.3
D	735,455	24.4
E	192,906	6.4
TOTAL	3,014,160	100

Nota. Adaptado de “Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico”, por CPI, 2019. Perú: Población 2019, p. 10

Por otro lado, si queremos enfocarnos solo en el sector geográfico de Lima Moderna y por el NSE A y B, entonces la cantidad de hogares que serían nuestros potenciales clientes sería la siguiente:

Tabla 12.

Número de hogares por NSE en Lima Moderna

NSE	Hogares	
	Cantidad	%
A - B	328,457	76.8
C	74,416	17.4
D	19,246	4.5
E	5,560	1.3
TOTAL	427,678	100

Nota. Adaptado de “Distribución de Hogares Según NSE 2019”, por Apeim, 2019. Niveles Socioeconómicos 2019, p.

En otro estudio realizado por la CPI, se indica que, en Lima Metropolitana, el 56.5 % de los hogares tienen al menos una mascota.

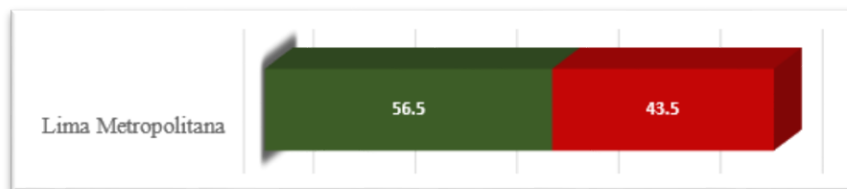


Figura 3. Tenencia de mascotas en el hogar en Lima Metropolitana (%). Adaptado de “Tenencia de mascotas en el hogar”, por CPI, 2019. Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional.

La cantidad de mascotas por hogar en Lima Metropolitana, en su mayoría, es uno (46.1 %); sin embargo, son muchos los hogares que tienen más de una mascota. En los NSE A y B, el promedio por hogar es de 1.8 mascotas.

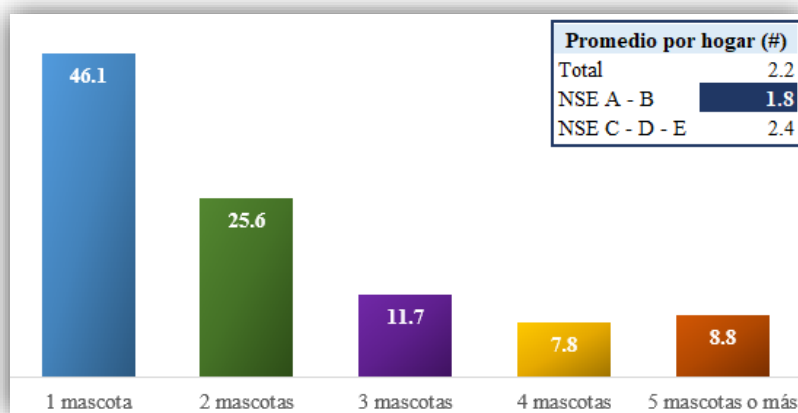


Figura 4. Número de mascotas por hogar en Lima Metropolitana (%). Adaptado de “Cantidad de mascotas en el hogar”, por CPI, 2019. Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional

Por lo tanto, sobre base a todos los datos anteriores, calculamos el número total de mascotas en los hogares de Lima Moderna y del NSE A y B:

Tabla 13.

Cantidad de mascotas en la zona de Lima Moderna NSE A-B (#)

Lima	Lima Moderna	NSE A-B	Hogares con mascota	Mascotas por hogar	Total mascotas
3,014,160	427,678	328,457	56.5 %	1.8	334,040

Nota. Cálculo propio sobre la base de datos de “Cantidad de mascotas en el hogar” y “Lima metropolitana 2019:

Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico”, por CPI, 2019. Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional

Las mascotas se han convertido cada vez más en un miembro importante de la familia, no solo por el hecho de darles hogar y comida, sino que ahora se les brinda ciertas atenciones que antes no eran consideradas importantes, ya sean controles periódicos para ver su salud, paseos, guarderías, alimentación balanceada, juguetes, vestuarios, entre otros.

Esto se ha dado, debido a un cambio de cultura, empezando desde la creación de la Ley de Protección y Bienestar Animal N° 30407, que sanciona la crueldad, el abandono y la muerte de animales domésticos y silvestres (El Peruano, 2020), por lo cual la industria de los productos y servicios para mascotas ha tenido un aumento significativo.

En este sentido, el Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima promueve la tenencia responsable de animales de compañía mediante la siguiente campaña:



Figura 5. Tenencia responsable de animales de compañía. Recuperado de “Una mascota no es un objeto desechable”, por Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima, 2018. (<https://cmvl.pe/no-al-abandono-de-mascotas/>)

De acuerdo con una encuesta realizada el 2017 por Ipsos, el 78 % compra comida especial y el 56 % los alimenta con comida casera. Aquí se puede notar que no son decisiones

excluyentes, sino que muchas familias combinan ambas en la dieta de su mascota. Las marcas con mayor penetración en el mercado son Ricocan y Mimaskot (Ipsos, 2017).

Por otro lado, existen tres grupos de hogares donde más han crecido en la tenencia de mascotas a lo largo de los últimos años: Hogares sin hijos, hogares con niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años.

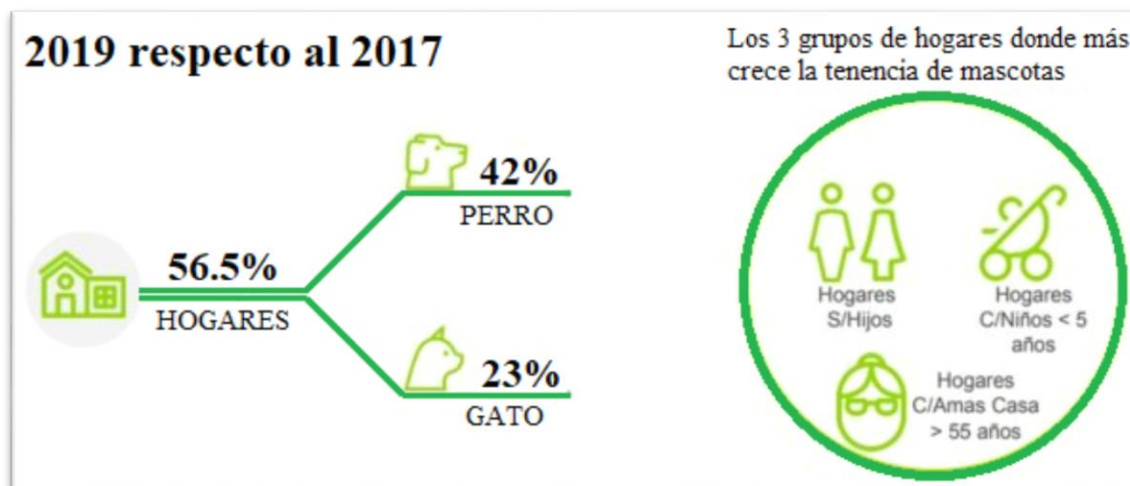


Figura 6. Crecimiento de la tenencia de mascotas en hogares de Lima Metropolitana. Recuperado de “Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos”, por Kantar División Worldpanel, 2019.

Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>

Respecto de la cantidad de dinero que se invierte en la mascota, el peruano gasta en promedio S/ 200.00 mensuales en el cuidado de su mascota (El Comercio, 2018). Los servicios más usados son baño, desparasitación, vacunas para alergias y medicamentos.

Por otro lado, el uso de las redes sociales cada día va en aumento y, hoy por hoy, ocho de cada 10 personas en Lima tienen, por lo menos, una cuenta en alguna red social (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, WhatsApp u otra) (CPI, 2019), debido al desarrollo tecnológico acelerado y sostenido en la última década. No solo las personas independientes, sino también las empresas, instituciones y hasta el gobierno comparten noticias, experiencias o proyectos a través de las redes sociales. Esto es muy importante, ya que puede ser una ventaja en caso de que

nuestro negocio quiera hacerse conocido a gran escala, aprovechando los comentarios positivos de las personas que tengan una experiencia a gusto con nosotros.

Del mismo modo, hay que tener mucho cuidado, pues también son muy comunes los reclamos y las quejas públicas a través de redes sociales por clientes no satisfechos. Un pequeño detalle que no se haga con calidad y respeto en nuestro servicio de cremación podría ser muy perjudicial para nuestros intereses como compañía.

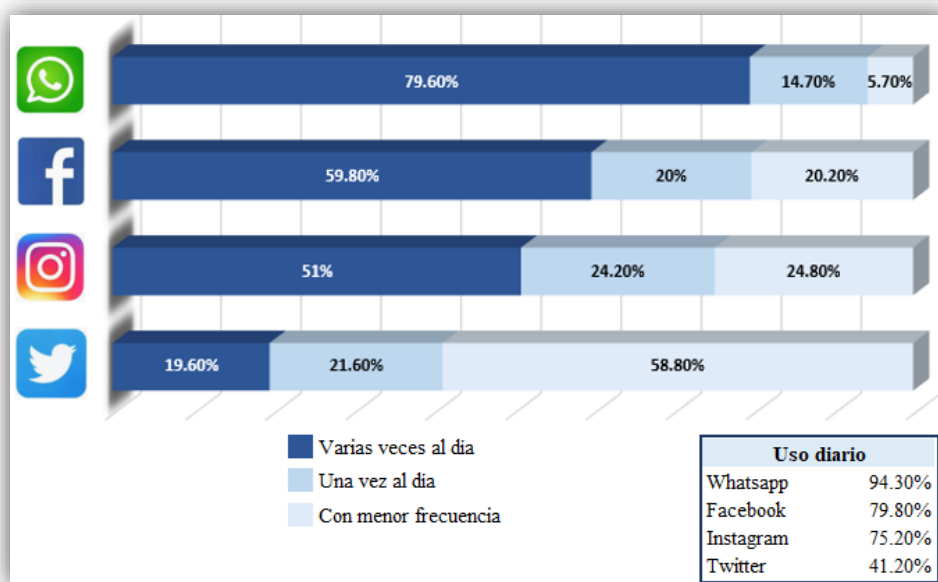


Figura 7. Frecuencia de uso de las principales redes sociales. Adaptado de “Frecuencia de uso de las principales redes sociales”, por CPI, 2019. Lima Digital, p. 3

2. Investigación Cualitativa

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se utilizaron, como herramientas, las entrevistas a expertos y *focus group*.

2.1. Entrevistas a expertos.

2.1.1. Médico veterinario. Independiente y dependiente (trabaja también en veterinaria).

Nombre: Sergio Salgado.

2.1.1.1. Resumen de la entrevista. En el mercado existen aproximadamente seis empresas de servicio de cremación para mascotas formales; un par de ellas trabajan directamente contactando a los clientes finales, los cuatro restantes tienen a la veterinaria como intermediaria.

En la mayoría de los casos, los clientes prefieren que la veterinaria realice todos los trámites para la cremación, y ellos solo se acercan a recoger las cenizas.

Existen dos tipos de servicios de cremación, la presencial (donde el cliente puede cerciorarse del proceso y comprobar que le están entregando las cenizas de su mascota) y la no presencial (donde el cliente solo se acerca a recoger las cenizas).

Existe otra opción para los dueños de mascota, quienes pueden decidir enterrar el cuerpo en un cementerio de mascotas ubicado en Huachipa, donde el servicio se paga por una cierta cantidad de años para que tengan el cuerpo en dicho lugar con opción a renovación.

Sergio, como veterinario independiente, brinda opciones de las empresas existentes de servicios de cremación a los clientes en caso de que su mascota fallezca, sin cobrar comisión por ello a la empresa; en cambio, en la clínica veterinaria donde trabaja sí se tiene un contrato con la empresa de cremación Cenizas del Sol, donde ellos contactan como intermediarios con el cliente y reciben una comisión por ello, en caso de que el cliente recurra a esta empresa.

Lo que busca una veterinaria para tener una alianza con una empresa de cremación de mascotas es una relación de confianza en el tiempo, asegurándose de que la empresa brinde servicios de calidad y acompañamiento a los dueños de principio a fin (desde que el dueño de la mascota se contacta con ellos hasta la entrega de la urna con las cenizas).

En la veterinaria donde trabaja Sergio, se presentan casos de fallecimiento de mascotas entre 10 a 12 veces al mes. De estas, entre nueve y 10 dueños deciden cremar a sus mascotas (más del 80 %).

Los costos que cobran las empresas de cremación se basan en el peso de la mascota. De este costo, la veterinaria margina un porcentaje en caso de que ellos hayan sido los intermediarios entre la empresa y el cliente final.

De acuerdo con su experiencia, existen muchos aspectos en los que las empresas de cremación podrían y deberían mejorar:

- Considera súper importante el traslado de la mascota lo, ya que ha sido testigo de que algunas empresas que ofrecen el servicio de cremación, cuando recogen el cuerpo de la mascota fallecida, lo ponen en una batea de plástico y de una forma muy tosca, sin el respeto que se requiere al llevar el cuerpo de una mascota que ha sido parte de una familia.
- La mayoría de los diseños de las urnas son muy clásicos, sin mucho estilo. Considera que podrían ofrecerse diseños más bonitos, ya que será un recuerdo que acompañará toda la vida a la familia.
- No todas las empresas de cremación dan a conocer, a los dueños, los ambientes donde se realizará la cremación ni cómo es el proceso de inicio a fin.
- Las crematorias se ubican en lugares muy lejanos, alejados de los distritos con NSE A y B, por lo que la mayoría de los procesos escogidos no son presenciales.

2.1.2. Dueño de empresa crematoria. Se realizó una entrevista a la señora Rosario Fajardo de la crematoria de mascotas San Francisco de Asís, ubicada en el distrito de Magdalena del Mar. Atienden a todos los distritos de Lima Metropolitana e incluyen los siguientes servicios: recojo y traslado de la mascota, proceso de cremación en horno ecológico, entrega de las cenizas en urna de madera o mármol, certificado de cremación. El tipo de urna que suelen adquirir con mayor proporción los dueños de mascotas es de mármol (4/5 respecto de las urnas de madera).

La cantidad de cremaciones que se realizan en San Francisco de Asís es tres al día, aproximadamente. El costo por el total de servicios es de 300 soles, aunque puede aumentar dependiendo del tamaño de la mascota.

Trabajan mayormente con veterinarias, ya que tienen alianzas con algunas de estas a lo largo de todos los distritos de Lima y directamente en estos lugares es donde hacen el recojo de la mascota fallecida. Generalmente, la familia acompaña en el proceso de cremación, ya que cuentan con una sala de espera. El proceso completo de cremación hasta la entrega de la urna con las cenizas dura aproximadamente dos horas, tiempo en el cual la familia suele esperar y la tristeza y dolor es similar que el que se vive en el velorio de una persona fallecida, por lo que es muy importante realizar un trabajo de calidad y brindar un ambiente que brinde tranquilidad a la familia.

De acuerdo con lo explicado por Rosario, las personas que más sufren en este proceso son personas mayores (por arriba de los 60 años) y los niños, quienes son las personas que más tiempo pueden haber pasado con la mascota en vida.

El personal total para el negocio de la crematoria no es muy extenso, ya que cuentan con un hornero, un chofer, un contador y una persona que atiende las llamadas, correos o WhatsApp de los dueños de mascotas interesados en sus servicios. Solo cuentan con un canal de publicidad a través de Facebook.

Cuando se le consultó sobre por qué habían escogido Magdalena del Mar como el distrito para poner la crematoria, era porque ya contaban con un terreno ahí y porque no son muchos los requerimientos que pide la municipalidad del lugar para establecer una crematoria de mascotas, a diferencia de lo que pasa con crematorias para personas. La diferencia se debe básicamente a dos motivos: el horno para mascotas es más pequeño y existen los llamados “lavadores de humo”,

que es una tecnología que tienen ciertos hornos para no emitir humos tóxicos en los alrededores que puedan afectar a los vecinos de la zona.

2.2. Focus group a potenciales clientes (dueños de mascotas). Se realizaron tres *focus groups* para dueños de mascotas (grupos de seis a ocho personas), dirigidos a hombres y mujeres de entre 20 y 60 años, pertenecientes a los NSE A y B de los distintos distritos de Lima Metropolitana.

2.2.1. Objetivos del focus group.

- Determinar cuáles son los *insights* relacionados a lo que esperarían al momento del fallecimiento de su mascota.
- Evaluar la aceptación del servicio de funeraria para mascotas.
- Dar a conocer los valores más importantes relacionados a la empresa.
- Hábitos de los dueños de mascotas.
- Presupuesto asignado para el cuidado de sus mascotas.

2.2.2. Resumen de los focus group. La mayoría de las personas vive en un departamento, por lo que no tienen un lugar para enterrar a su mascota en caso de fallecimiento.

El presupuesto destinado al cuidado de las mascotas va en aumento, porque las consideran un miembro más de la familia que merece el mejor cuidado y alimentación.

Más del 50 % de las personas que participaron en el *focus* (13 de 20) consideran a su mascota como un hijo. El resto lo considera también como un familiar o compañero cercano, pero no llegan al punto de “humanizar” a la mascota.

Se invierte aproximadamente entre 100 y 150 soles al mes para comida y baño. Entre visitas al veterinario o servicios de guardería, invierten entre 200 y 400 soles al mes.

Apenas cuatro personas (20 %) conocen alguna empresa que ofrezca el servicio de cremación de mascotas o ha contactado directamente el servicio. Las otras personas lo dejan a criterio y decisión de su veterinario de confianza.

En caso del fallecimiento de la mascota, difícilmente buscarían opciones de cremación por Google, buscarían recomendaciones de amigos o familiares. En este sentido, también consideran muy importante que se haga la publicidad por redes sociales, así se basarían en los comentarios de las personas que han adquirido el servicio como un punto clave en su toma de decisiones.

A 16 personas (80 %) les interesaría participar de todo el proceso (traslado, ubicarse en una sala de espera en el proceso de cremación, conocer el ambiente y asegurarse de que las cenizas sean de su mascota) como parte de entablar una relación de confianza con la empresa. Al resto (20 %) no le gustaría participar de todo el proceso, porque lo consideran un momento muy difícil y doloroso.

Por ello, se dejará abiertas hasta cuatro posibilidades de preferencia de los clientes:

- 1) Podrían participar de todo el proceso desde el recojo del cuerpo de la mascota hasta la entrega de la urna y posterior traslado a sus domicilios.
- 2) Podrían no participar presencialmente del proceso, pero solicitar videos que certifiquen el trabajo de calidad realizado por la empresa.
- 3) Solicitar únicamente el envío de la urna a su domicilio, sin necesidad de que se le envíe el video del proceso.
- 4) Agendar una fecha para el recojo de la urna de su mascota.

Todos consideran que es importante que se entregue un certificado de cremación, por lo que esto se incluiría en cualquiera de los paquetes que adquiera el cliente.

Respecto de las personas que conocen alguna empresa de crematoria de mascotas, lo que consideran un punto importante a mejorar es el catálogo y los diseños de las urnas.

Generar alianzas con las veterinarias para que nos recomienden sería un plus de confianza para los clientes.

3. Investigación Cuantitativa

3.1. Encuestas en Google Forms.

- Muestra: 128 personas
- Nivel de confianza: 89.0 % (70.9 % tienen mascota + 18.1 % que les gustaría tener una en el corto plazo)
- Público objetivo:
 - Hombres o Mujeres propietarios de una mascota
 - Edades de entre 20 y 60 años
 - NSE A, B
 - Distritos: Todos los distritos de Lima Metropolitana



Figura 8. Porcentaje de los encuestados que tienen mascota. *Consideramos en nuestro estudio aquellos que tienen mascota (70.9 %) más los que no tienen en estos momentos, pero sí consideran tener una (18.1 %). Total: 113 personas (89 %).

A nivel geográfico, nos enfocamos en personas de todos los distritos de Lima Metropolitana, destacando San Borja (15.6 %), Surco (11.1 %), Miraflores (10.0 %), San Miguel y San Martín de Porres (7.8 % cada uno).



Figura 9. Distribución de los encuestados según distrito

Debemos tomar en cuenta que este negocio estará enfocado en la relación directa con los clientes finales (dueños de mascotas). De todas formas, consideramos que este es un mercado potencial de crecimiento, por lo cual podríamos generar alianzas estratégicas con clínicas veterinarias, enfocándonos en aquellas que se encuentren en los distritos de Lima Moderna: San Borja, Surco, Miraflores, San Isidro, Barranco, La Molina y San Miguel, entre los principales.

Tabla 14.

Distribución de los encuestados que pertenecen a Lima Moderna

Distrito	% Participación
San Borja	15.6
Surco	11.1
Miraflores	10.0
San Miguel	7.8
Pueblo Libre	5.6
La Molina	3.3
San Isidro	2.2
Barranco	1.1
Total participación (%)	56.7

Nota. Elaboración propia, 2020.

Respecto de cómo consideran a su mascota, el 53.8 % de los encuestados la considera como un hijo, lo cual tiene que generar más conciencia sobre una realidad cada vez más evidente: despedir a una mascota conlleva el mismo significado y respeto que despedirse de un amigo o familiar, por el tiempo y las anécdotas compartidas.

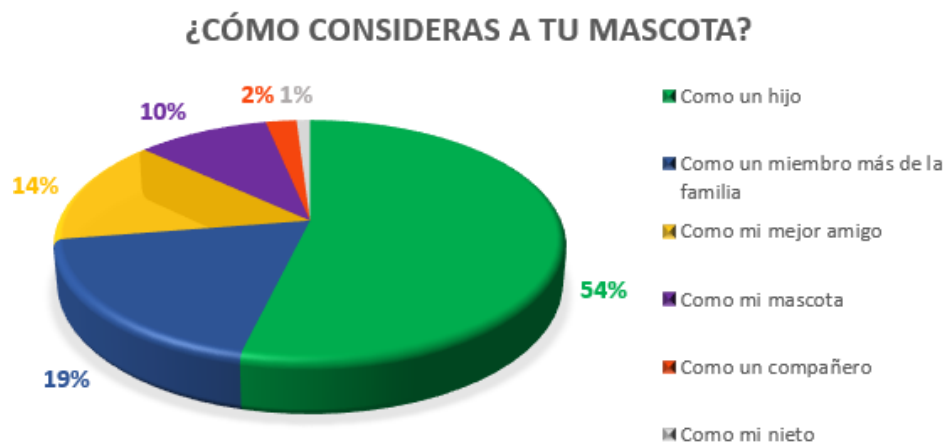


Figura 10. ¿Cómo consideran a su mascota los encuestados?

Respecto de si les gustaría contar con un servicio integral de funeraria y cremación para su mascota, el 68.9 % de los encuestados indican que sí les gustaría, y un 13.3 % indican que es probable que sí.



Figura 11. Porcentaje de encuestados que desean contar con un servicio integral de cremación

Asimismo, el 38.2 % de los encuestados estarían interesados en adquirir el paquete más completo que incluye traslados, cremación, certificado y una urna *premium*.

DE LOS SIGUIENTES PAQUETES, ¿CUÁL SERÍA EL DE TU PREFERENCIA?

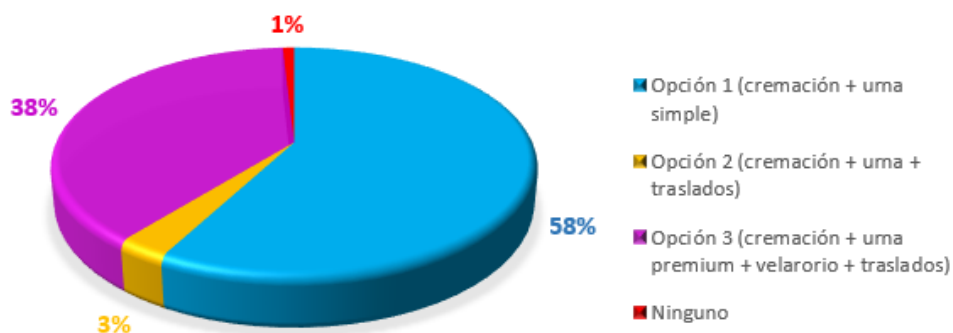


Figura 12. Preferencia de paquetes según los encuestados

Por el servicio básico, el 42.9 % indica que estaría dispuesto a pagar entre 200 y 300 soles, mientras que el 37.7 % estaría dispuesto a pagar entre 300 y 500 soles:

¿CUÁNTO ES LO MÁXIMO QUE ESTARÍAS DISPUERTO A PAGAR POR EL PAQUETE BÁSICO?

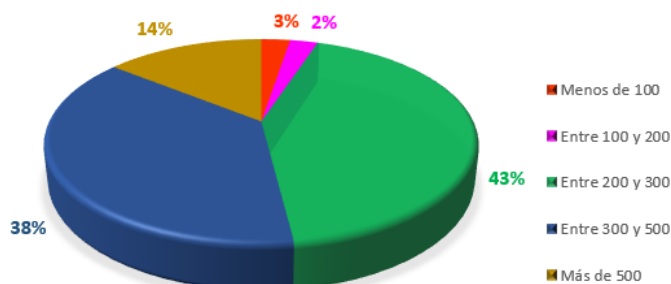


Figura 13. Monto que están dispuestos a pagar los encuestados por el paquete básico

Adicionalmente, para los servicios adicionales de traslados, velatorio y urna *premium*, el 50.6 % indica que pagaría menos de 100 soles. La otra mitad de los encuestados sí pagarían más de 100 soles.



Figura 14. Monto adicional que estarían dispuesto a pagar los encuestados por la opción *premium*

Respecto de la pregunta sobre cómo les gustaría recibir noticias del servicio de crematorias, si bien el 32.3 % indicó que les gustaría que sea por correo electrónico, nosotros nos basaremos en redes sociales (Facebook e Instagram, que juntos hacen el 50.5 % de la preferencia de nuestros clientes) porque sabemos que desde ahí nos podrán recomendar a través de comentarios y podremos llegar a más clientes.

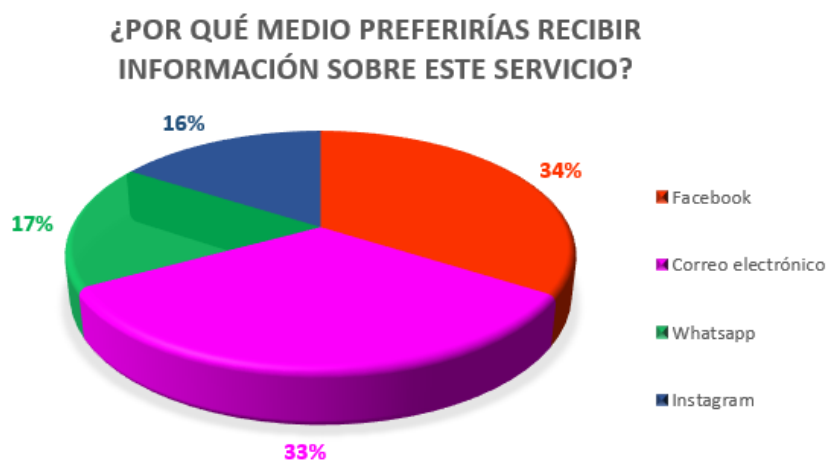


Figura 15. Medios para recibir información de crematorias

3.2. Conclusiones de la investigación de mercado. Se debe mejorar el diseño del producto final (urnas), ya que será un recuerdo que se llevará la familia. Asimismo, es necesario tratar con mucho cuidado y respeto el cuerpo de la mascota fallecida desde el momento del recojo; en el traslado se podría colocar el cuerpo en una camita diseñada para el tamaño de la mascota o en pequeños ataúdes. Es importante que los clientes conozcan todo el proceso de

inicio a fin, si no es de manera presencial, por lo menos por video, de manera que conozcan todos los cuidados y los ambientes del lugar de la cremación.

El día que los clientes vayan a recoger las urnas con las cenizas de su mascota, la entrega debe ser como si estuvieran yendo a recoger las cenizas de un hijo, con todo el protocolo y respeto que merecen el dueño y la familia por haber perdido a un ser querido.

Implementar la crematoria en un lugar céntrico podría hacer que aumente la cantidad de personas que decidan ser testigos de todo el proceso de inicio a fin, con ello podrían asegurarse de que se brinda un servicio de gran calidad, cuidado y respeto.

De acuerdo con lo averiguado por fotos, la sala de espera de la crematoria San Francisco de Asís es muy básica. Este es un punto en el cual podemos diferenciarnos sobremanera.

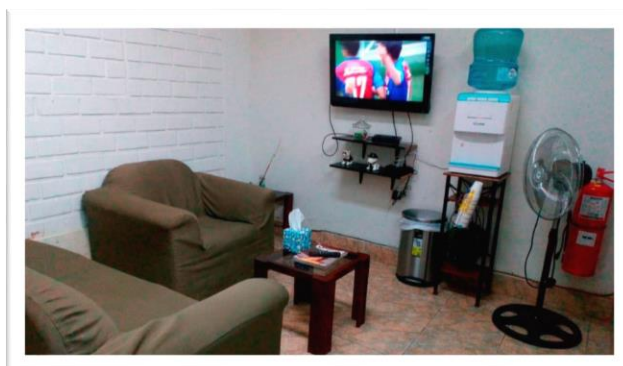


Figura 16. Sala de espera crematorio San Francisco de Asís. Recuperado de San Francisco de Asís, 1 de mayo de 2020. Recuperado de <https://web.facebook.com/114119700283784/photos/a.114122673616820/114122630283491>

El crematorio San Francisco de Asís solo cuenta con una página de Facebook y su publicidad es casi nula, por lo que debemos invertir en un personal de marketing o *community manager* que realice publicidad en distintas redes sociales como Facebook (importante para captar comentarios de clientes y puedan compartir nuestra página) e Instagram (muy importante para poder mostrar fotos de nuestra sala de espera, de modelos de urnas, entre otros).

Dado que no son muchos los requisitos adicionales de poner una crematoria de mascota con respecto a otros tipos de negocios, se puede enfocar en colocar la crematoria Huellas Eternas

en un distrito que céntrico de Lima Moderna y donde los terrenos estén por debajo del promedio de este sector, ya sea en los distritos de Surquillo, Jesús María, Magdalena del Mar o Lince (los terrenos en otros distritos céntricos como San Isidro, Miraflores o San Borja pueden ser más caros).

Es conveniente invertir en la tecnología de hornos ecológicos por el cuidado del medio ambiente, de manera que podamos trabajar sin trabas de la municipalidad de la zona. Asimismo, es de gran importancia instalar ductos de gas natural para ahorrar costos.

Tanto es el cariño que le llegan a tener a su mascota, que el tema del precio pasa a un segundo plano siempre que el servicio sea de confianza, calidad, y el diseño del producto final colme las expectativas de lo que es un recuerdo con el que se quedarán toda la vida. Por el paquete básico estarían dispuestos a pagar desde 350 soles. Y por el paquete completo, que incluya una pequeña ceremonia de despedida y unos recuerdos adicionales a la urna (pueden ser pulseras de plata, un dije, un cuadro con foto, entre otros) no escatimarían en invertir más de 1,000 soles si tienen buenas referencias del servicio completo.

3.3. Estimación de la demanda.

Tabla 15.

Estimación de la demanda

Descripción	%	Cifra	Fuente
Población del Perú		32,825,500	CPI 2019
Población en Lima Metropolitana		11,685,900	CPI 2019
Promedio de personas por hogar	3.88	3,011,830	CPI 2019
Hogares por NSE A-B	28 %	840,301	CPI 2019
Hogares con mascotas	57 %	478,971	CPI 2019
Cantidad de mascotas por hogar	1.8	862,148	CPI 2019
Estilo de vida: consideran a su mascota un familiar o mejor amigo	90 %	775,934	Encuesta
Tiempo de vida promedio 9 años, estimamos 11 % en 1 año	11 %	85,353	Expertos
Disposición de comprar nuestro servicio	Sí (69 %)	47,115	Encuesta
	Tal vez (13 %)	5,548	Encuesta

	Total	52,663	
Dispuesto a pagar el precio (arriba de 500 soles)	14 %	7,373	Encuesta
Grado de exposición de marketing	50 %	3,686	Expertos
<i>Early adopters</i>	16 %	590	Expertos
<i>Ticket</i> promedio	S/ 500.0	S/ 294,911	Total de ventas en 1 año

Nota. Elaboración propia, 2020.

Según el cuadro de la estimación de la demanda, sobre la base de los datos obtenidos en la encuesta, entrevistas a expertos y fuentes secundarias, la demanda estimada es de 6,550 mascotas para los primeros cinco años, que significa S/ 3,274,863 en ventas con un *ticket* promedio de 500 por mascota.

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

1. Objetivos de Marketing

Tabla 16.

Objetivos de marketing

	Objetivos	Estrategias	Indicador	Metas		
				1	2	3
1	Ser la empresa mejor posicionada en la web cuando busquen un crematorio para mascotas.	Posicionarnos orgánicamente trabajando con el diseño de la web, SEO y CEM.	Resultados de búsqueda en <i>search</i> .	#4	#2	#1
2	Lograr una participación de mercado del 10 % en el primer año de operaciones	Cubrir la necesidad del mercado con la oferta de un servicio diferenciado y trabajar promociones constantes para dar a conocerlo.	Cantidad total de cremaciones anuales.	10 %	20 %	40 %
3	Mantener y hacer crecer la base de veterinarios que recomienden y tomen nuestros servicios.	Realizar programa de fidelización y ofrecer tasas de comisión atractivas.	Encuestas de satisfacción del servicio.	80 %	90 %	100 %
4	Estar en el <i>top of mind</i> de alternativas de crematorio de mascotas en 3 años.	Posicionarnos como la mejor opción de cremación de mascotas por la calidad del servicio.	Encuestas de preferencia.	4to lugar	2do lugar	1er lugar

Nota. Elaboración propia, 2020.

2. Estrategias Genéricas

Nuestra estrategia no estará enfocada en precios o costos bajos si no en la diferenciación con la competencia en calidad basada en los principales atributos del servicio:

- Servicio *premium* personalizado cuidando cada detalle en todo el proceso de atención, demostrando siempre respeto, empatía y calidez en el trato.
- Ubicación céntrica y cercana a los principales distritos y ambientes modernos y acogedores para un servicio presencial.
- Oferta diferenciada en el diseño y calidad de urnas para las cenizas y piezas de recuerdo.

El segmento al que apuntamos está enfocado en el dueño de mascotas de un NSE A, B que viven en departamentos y que van a requerir, llegado el momento, un servicio funerario de calidad para su mascota.

3. Estrategias de Crecimiento

- Corto plazo: Penetración de mercado. Enfocaremos el plan de marketing en los cinco principales distritos: Miraflores, San Borja, Surco, La Molina y San Isidro.
Desarrollaremos alianzas con las cadenas veterinarias de esos distritos para que ellos puedan promover y hacer conocido nuestro servicio.
- Mediano plazo: Expandiremos las alianzas con centros veterinarios de más distritos de la ciudad de Lima. Ampliaremos el alcance de las promociones y comunicación en redes sociales a todos los distritos de Lima. Trabajaremos en alianzas con centros de hospedaje y adopción de mascotas.
- Largo plazo: Se buscará alianzas con otro tipo de proveedores de servicios para mascotas como tiendas de productos de alimentos, entrenadores y paseadores.
Analizaremos ampliar el servicio y desarrollarlo en provincias.

4. Estrategia de Segmentación de Mercados

La estrategia de segmentación está dirigida al nicho de mercado conformado por los dueños amantes de las mascotas que pertenecen principalmente al NSE A, B, a quienes les brindaremos un servicio diferenciado acorde a sus necesidades y estándares de vida.

- Segmentación demográfica
 - Edades: entre 20 y 60 años.
 - Sexo: Hombre y mujeres.
 - NSE: A y B.

- Interés: Mascotas y animales.
- Comportamiento: Aman a las mascotas y se preocupan constantemente por su cuidado y bienestar. Les gusta viajar y vivir nuevas experiencias. Quieren lo mejor para su familia y son usuarios digitales.
- Geográfica
 - Región: Lima Moderna
 - Distritos: La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, San Miguel, Pueblo Libre, Miraflores, Surquillo, Jesús María, Magdalena, Lince y Barranco.
- Conductual
 - Dueños que consideran a sus mascotas como hijos, el bienestar y cuidado de sus mascotas está por encima de todo. Humanizan a sus mascotas, que son consideradas los nuevos hijos en la sociedad, principalmente en la generación *millennial*.
 - Clientes leales cuando el servicio o producto cumple sus expectativas. Si el servicio es bueno lo recomendarán y volverán a comprar.
- Psicográfica
 - Personalidad: Sensibles, independientes, trabajadores y protectores.
 - Estilo de vida: Dedicados al trabajo y la familia. Son tecnológicos y les gusta divertirse y vivir nuevas experiencias; viajan regularmente y no es su prioridad tener hijos.
 - Clase social: Media-alta

4.1. Perfiles de Arellano.

4.1.1. Los sofisticados. Son modernos, invierten mucho en su educación y valoran su imagen personal. Buscan diferenciarse constantemente adquiriendo bienes y les interesa ganar reconocimiento social a través de la educación y la cultura. Aspiran a cargos importantes dentro de sus empresas y buscan disfrutar el dinero que ganan.

Salen mucho al cine y a divertirse en bares y discotecas, también frecuentan los centros comerciales para comprar artículos de moda. Cada vez gastan más en su alimentación buscando alimentos orgánicos y de alto valor nutricional.

Otra manera de diferenciarse es adquiriendo mascotas de razas prestigiosas a las cuales le brindan un cuidado muy especial, las llevan a todos lados y cada vez más buscan lugares *pet friendly* para poder aprovechar más de su compañía. Cuando salen de viaje procuran dejarlos en los mejores hospedajes de mascotas donde tendrán un cuidado personalizado, y durante el viaje buscarán comprarle los mejores accesorios y ropa de moda que hay para mascotas.

En todo momento están pendientes de sus mascotas, es un amor especial y los consideran como sus hijos. Por lo general contratan servicios especializados como entrenadores o paseadores y llevan a sus mascotas con frecuencia a las veterinarias para servicios de cuidado personal. En caso de enfermedad o accidente no escatiman en el costo de la atención con tal de curar a su engreído.

4.1.2. Las modernas. Son mujeres que buscan su realización personal también como madres. Se preocupan mucho por su apariencia personal, siempre tienen que verse bien ante la sociedad. Son modernas, rechazan el machismo, son decididas y buscan surgir social y económicamente.

Se preocupan por capacitarse y los estudios son parte importante de su desarrollo personal; siempre buscan estar activas haciendo deporte o paseando.

Asimismo, ganar independencia es uno de sus objetivos principales, garantizando la seguridad económica de su familia. Les gusta mucho su libertad y siguen la tendencia actual de tener la compañía de una mascota, su fiel amigo y compañero de aventuras.

No tienen apuro en convertirse en madres, porque aún necesitan cumplir sus metas y sueños. Las mascotas cumplen el rol de hijos y se convierten en los consentidos y engreídos de la casa; su mundo gira entorno a ellos y todo tiempo libre que tienen lo comparten con ellos, se van de compras, de paseo, a correr, los llevan a cualquier lugar para poder estar con ellos. Aman a su mascota.

5. Estrategia de Posicionamiento

Nuestro posicionamiento se basará, principalmente, en los conceptos de innovación y diferenciación, enfocando nuestro servicio en el respeto, la responsabilidad y la calidad.

Nuestro servicio debe posicionarse dejando claro el valor agregado que otorgamos, en comparación a otras empresas del mercado. Por ello, debemos innovar constantemente nuestro modelo de negocio para obtener rápidamente un crecimiento en la participación de mercado.

El enfoque de respeto es importante por la empatía que debemos generar, debido al dolor que afronta la familia por la pérdida de su mascota. Nuestro fin es apoyarlos y que sientan que estamos a su lado compartiendo su dolor y ayudándolos a sobrellevar ese difícil momento.

Asumimos la responsabilidad de brindarles un servicio de calidad para que la mascota tenga una despedida digna y los familiares puedan guardar el mejor recuerdo. Debemos ser muy detallistas y buscar satisfacer las necesidades de nuestros clientes con total profesionalismo.

Buscamos ser la empresa líder y de mayor reconocimiento en el rubro de funerarias para mascotas en los segmentos A y B, con un posicionamiento basado en las características de nuestro servicio, el cual será exclusivo y personalizado con el objetivo de poder despedir a nuestro fiel amigo como se lo merece y tener un recuerdo de este por siempre, con el eslogan “por siempre conmigo”.

Otra de las estrategias que se aprovechará es la de flanqueo, ya que, de acuerdo con las entrevistas que se han realizado y según lo investigado respecto de otras empresas de cremaciones de mascotas, hoy en día es casi nula la recordación que tienen las personas por las empresas de este rubro, ya que son las veterinarias las que ofrecen este servicio en la mayoría de los casos. Buscamos ser reconocidos no solo por las veterinarias como la mejor opción para brindar el servicio funerario, sino que nuestra marca tenga un claro posicionamiento en la mente de nuestro consumidor objetivo.

6. Estrategia de Marca

6.1. Marca y logo. El objetivo es poder crear una identidad de marca, definiendo una entidad visual y un estilo de comunicación que pueda existir en el mundo digital.

La marca no es un logo, no es una identidad ni es un producto. La marca son los sentimientos de una persona acerca de un producto, servicio u organización (Neumeier, 2003).

La marca Huellas Eternas vivirá en un entorno en el cual una familia ha perdido a su engreído. Debe comprender el sentimiento y la necesidad que las personas tienen de recordar con mucho cariño a este integrante tan especial de la familia.



Figura 17. Diseño de marca. Elaboración propia, 2020.

La propuesta de color celeste se asocia al pensamiento interior y a las emociones profundas. Es un color positivo; se le relaciona con los sueños, la fidelidad, la sabiduría y la verdad; es un color que propicia el descanso y la tranquilidad.

El concepto gráfico está basado en las alas del ángel y las huellas del animal que dan como resultado el isotipo propuesto, el cual está inspirado en el espiral de la proporción áurea.

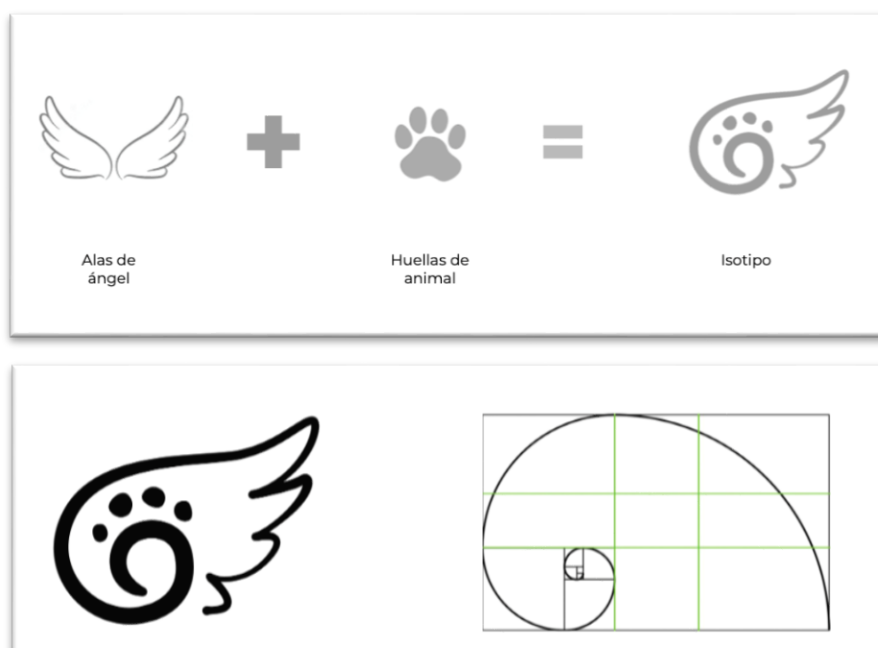


Figura 18. Concepto gráfico isotipo

La proporción áurea es un número irracional que descubrieron los pensadores de la antigüedad al advertir el vínculo existente entre dos segmentos pertenecientes a una misma recta. Esta proporción puede hallarse en la naturaleza (flores, hojas, entre otros).

La representación gráfica de la proporción áurea, que se obtiene trazando una serie de rectángulos y uniendo algunos de sus vértices con una espiral, da como resultado la conocida espiral de oro. Esta forma está relacionada a un elemento místico de la belleza perfecta (Ovacen, 2020; Definicion.de, 2013).

Para la tipografía principal se ha escogido una fuente tipo *hand write*, que connota el lado humano y de cariño “hecho a mano”. Esta tipografía no tiene letras bajas, solo se reduce el formato en comparación con las mayúsculas.

Para la tipografía secundaria escogimos una fuente de la familia palo seco, de fácil y rápida lectura. Esta tipografía se utilizará para cuerpos de texto y subtítulos.



Figura 19. Tipografía principal

6.2. Eslogan. El eslogan “por siempre conmigo” nace de la idea de que cuando uno se despiden de un ser muy querido, siempre se dice que uno no muere mientras el recuerdo quede en las personas. Huellas Eternas busca acompañar la nostalgia que sienten las personas por haber perdido a su mascota con el compromiso de brindarle una despedida digna para la tranquilidad de la familia, inmortalizando ese bello recuerdo de su fiel y querido compañero.

6.3. Isotipo. El imagotipo está compuesto por el isotipo y la tipografía. El objetivo del logo es transmitir el concepto de la empresa al *target*. Reforzar la cercanía y el cariño hacia el recuerdo de esos seres que nos han acompañado durante una etapa de nuestras vidas.

El espiral habla del recuerdo, la eternidad y lo perfecto de la relación con nuestras mascotas. La huella y las alas conectan con el rubro de la marca.

Las tipografías refuerzan el lado humano y la seguridad que ofrece la marca.



Figura 20. Diseño del imagotipo

Capítulo V. Tácticas de Marketing

1. Estrategia de Producto

La estrategia de producto se basa en formular una oferta atractiva de valor para el cliente, diferenciada con el *mix* de calidad, precio y características del servicio, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas. El beneficio central es brindarles la tranquilidad de que la empresa ofrecerá un servicio de calidad preocupándose de todos los detalles del proceso funerario de la mascota (Kotler, 2016).

1.1. Definición del servicio. El entierro o la cremación de una mascota no es un tema agradable. El fallecimiento de una mascota es un hecho inevitable; es una situación que nadie quiere pasar y es muy dolorosa; sin embargo, cuando la mascota fallece se tiene que decidir qué hacer con el cuerpo y cómo despedirse de él. Es un momento de dudas y donde uno se cuestiona qué hacer y dónde hacerlo (Cremascota, s.f.).

Se busca cubrir esta necesidad con total transparencia y el respeto que merece ese momento de duelo. El objetivo del servicio es acompañar al cliente y a la familia durante el difícil proceso que conlleva la pérdida de un ser tan querido, y se pondrá a disposición todo el apoyo humano y las instalaciones necesarias para poder despedir dignamente a la mascota.

El servicio exclusivo y personalizado de funeraria para mascotas incluye, principalmente, los siguientes procesos:

- 1) Servicio de recojo de la mascota: Se realiza el recojo de la mascota, ya sea en las instalaciones de la veterinaria o en el domicilio. Todos los activos de la empresa necesarios para el transporte están debidamente acondicionados para la conservación de la mascota.

- 2) Preparación de la mascota: Cuando la mascota llegue a las instalaciones de la empresa, antes de ser presentada a sus seres queridos, debe pasar por un proceso de preparación para mejorar su apariencia, con todo el cuidado y respeto que se merece.
- 3) Despedida en una sala de velatorio: Esta ceremonia de despedida se llevará a cabo en unos ambientes especialmente diseñados para la comodidad de los familiares y amigos de la mascota.
- 4) Proceso de incineración: El proceso de cremación se realizará de manera individual en presencia de los familiares (si ellos lo solicitan).
- 5) Entrega de las cenizas en urna con certificado: El servicio incluye un certificado de cremación y la entrega de las cenizas en una urna, la cual podrá personalizarse.
- 6) Recuerdo y presente para la familia de la mascota: Como parte del servicio, se entregará al dueño un presente como recuerdo de lo importante que fue la mascota durante el tiempo que estuvieron juntos.



Figura 21. Modelo de recuerdo o presente para la mascota

Tabla 17.*Características de los paquetes de servicios ofrecidos*

Servicio básico	Servicio completo
Servicio de recojo y traslado de la mascota	Servicio de recojo y traslado de la mascota
Servicio de cremación	Servicio de cremación
Certificado de cremación	Certificado de cremación
Urna	Urna
<i>Delivery</i> urna al domicilio / veterinaria	<i>Delivery</i> urna al domicilio / veterinaria
	Alquiler de velatorio
	Reuerdo personalizado
	Servicio de movilidad para los familiares

Nota. Elaboración propia, 2020.

2. Estrategia de Precios

Se fijará la estrategia de precios basada en la propuesta de valor y resultados de la investigación de mercados. Se consideran los siguientes criterios:

- La oferta de funeraria para mascotas en el mercado es poco diferenciada y no está debidamente difundida.
- El mercado de mascotas, si bien está en crecimiento, puede estar susceptible al precio, pero el servicio estará dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo que, según los resultados de la investigación de mercado, no tendrían inconvenientes en asumir un precio superior al vigente en el mercado.
- Los competidores tienen un precio bastante homogéneo y no diferencian claramente las variaciones según paquetes de servicios.

Tabla 18.*Detalle de precios en soles*

Precio de venta canal directo			
Servicio	V. Venta	IGV	P. Venta
Servicio básico	398	72	470
Servicio completo	585	105	690

Precio de venta a veterinarias					
Servicio	V. Venta	IGV	P. Venta	margen	
Servicio básico	339	61	400	15 %	60
Servicio completo	497	89	587	15 %	88

Nota. Elaboración propia, 2020.

3. Estrategia de Plaza

Se trabajará con una estrategia de distribución selectiva enfocada en las clínicas veterinarias ubicadas en Lima Metropolitana, de forma defensiva buscando que sea tan buena como la de la competencia.

Es importante evaluar la estructura de los canales de distribución y el local de operaciones:

3.1. Canal de distribución. Para poder llegar a más clientes potenciales es necesario desarrollar el canal directo e indirecto:

La venta directa se realizará por medio de una página web y redes sociales.

1) Página web

- Desarrollo multiplataforma y multidispositivo (responsiva). La web debe ser capaz de poder adaptarse a cualquier dispositivo. Hoy en día, los usuarios acceden a los sitios web desde sus PC, *tablets* o celulares, y cada dispositivo muestra el sitio web de una forma diferente. Con una web responsiva se mejora la experiencia del usuario, pues se adapta a las características del dispositivo y, adicionalmente, se genera un ahorro en costos de mantenimiento y de desarrollo de actualizaciones (digival.es , 2020).
- Legibilidad óptima para los usuarios.
- Colores no muy recargados, con un diseño simple, amigable y moderno.
- Velocidad de carga debe ser rápida.

- La página web deberá facilitar la interacción del usuario con el contenido (chats, formularios).
- El contenido de la web debe ser claro y lo más destacado debe quedar a primera vista del usuario.
- Las imágenes y el contenido deben reflejar y transmitir la esencia del servicio que queremos brindar.



Figura 22. Diseño página web Huellas Eternas



Figura 23. Diseño página web Huellas Eternas - Historia

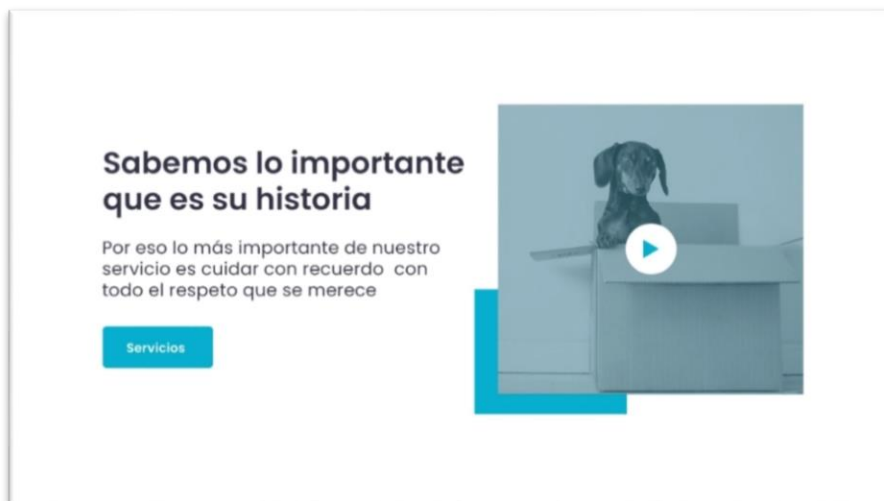


Figura 24. Diseño página web Huellas Eternas - Contenidos

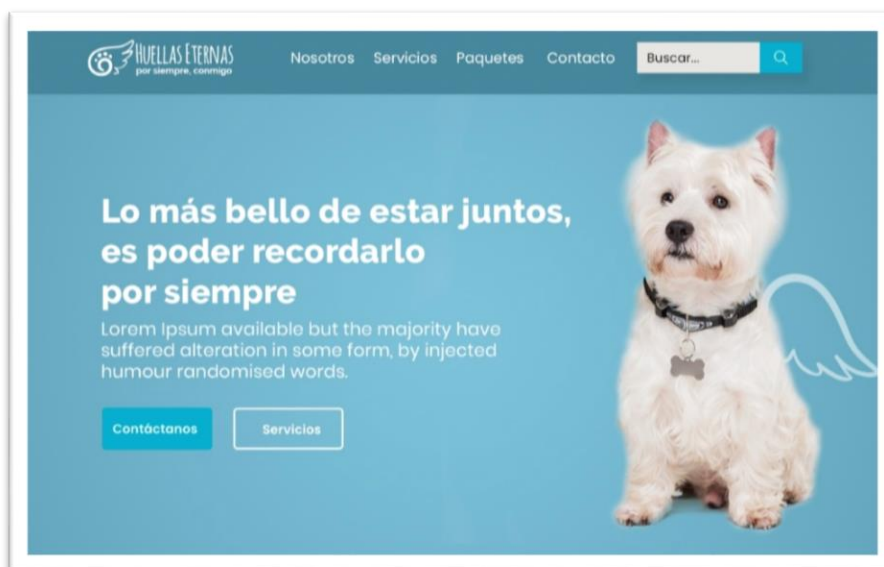


Figura 25. Diseño página web Huellas Eternas - Contacto

2) Redes sociales

Recibir información relevante o una oferta en tiempo real estando conectado a las redes hace más factible que un cliente potencial se dirija a la página de la empresa para comprar o ver en qué consiste esa oferta o servicio destacado.

La estrategia de comunicación en redes sociales se va a centrar en las plataformas de Facebook e Instagram, dado que permitirá tener una relación directa con el segmento de clientes

y el público objetivo al cual se quiere llegar. Los usuarios pasan más tiempo conectados a las redes sociales, por lo que estos medios son el mejor canal de difusión para el contenido que se desea publicar, relacionado directamente con el *core* del servicio que se ofrece, acompañado de información, videos y enlaces sobre temas de interés para todos los usuarios.

Se puede saber, en línea, lo que están diciendo de la empresa, quién comparte el contenido, a quiénes llega y qué opinión tienen del servicio ofrecido. Se tendrá contacto continuo con los clientes, pudiendo lograr su fidelización e interactuar con ellos en cualquier momento. Esto permite absolver dudas, responder y agradecer los comentarios de manera inmediata, buscando conexión las 24 horas con los clientes (Netvoluciona, 2014).

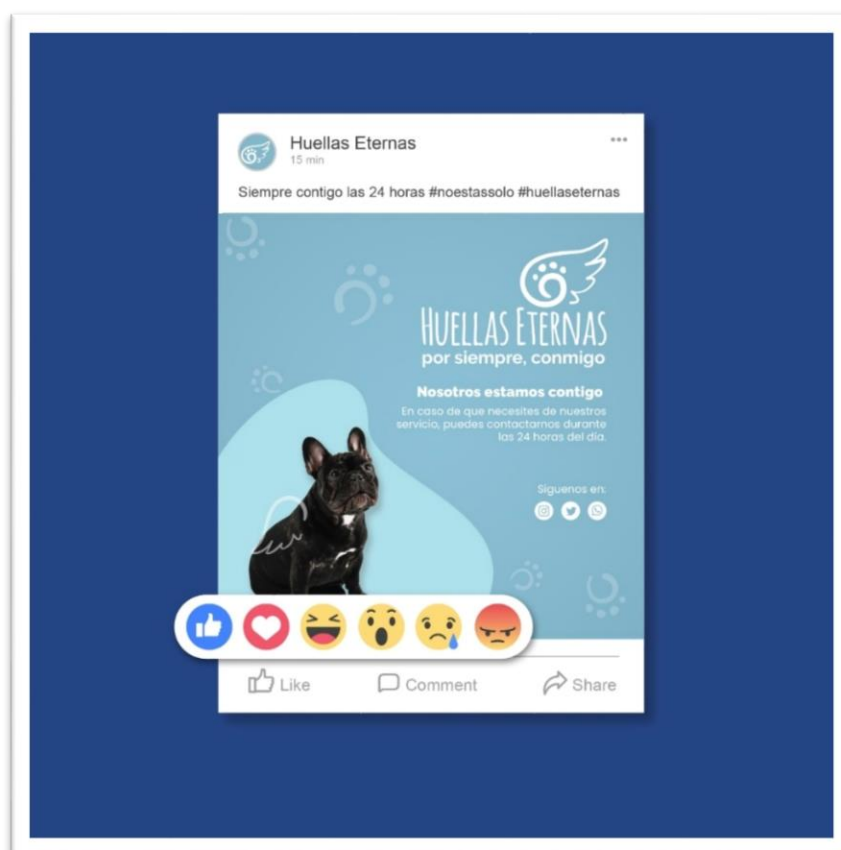


Figura 26. Diseño de contenido para Facebook

3.1.1. Canal indirecto (veterinarias). Como medio de distribución, se trabajará en alianza con las principales cadenas veterinarias del medio. Son un canal importante para la captación de clientes y la derivación de los servicios que se ofrecen. Actualmente, muchos dueños de mascotas dependen de lo que su médico veterinario de confianza le recomiende.

Los nuevos negocios vinculados a la industria de las mascotas, como tiendas de alimentos y artículos especializados en mascotas, vienen teniendo un crecimiento importante en los últimos años y, a largo plazo, estos negocios pueden convertirse en un canal de distribución alternativo para los servicios de funeraria de mascotas.

Los hospedajes y guarderías de mascotas pueden ser un canal alternativo por considerar para formar alianzas estratégicas a mediano y largo plazo.

3.1.2. Local de operaciones. El local estará ubicado estratégicamente en una zona comercial de Lima Moderna. Contará con el espacio y la infraestructura adecuada para poder atender todas las necesidades de los clientes, cumpliendo todos los estándares de sanidad y normativos que implica operar hornos de cremación.

El local será de fácil acceso desde los principales distritos de Lima, pues se busca la comodidad en el transporte y facilitar la asistencia de los clientes y proveedores. Las instalaciones tendrán estacionamiento para clientes, una recepción moderna y acogedora, una sala de espera como muebles cómodos y un televisor para transmitir contenido de entretenimiento, servicio de cafetería y salas debidamente acondicionadas para el velatorio de las mascotas, así como un ambiente implementado para las cámaras de cremación. Adicionalmente, existirán áreas verdes en caso de que haya menores de edad u otras mascotas que hayan acompañado a sus dueños.

Los canales de distribución son muy importantes y una adecuada integración de estos es crucial para lograr una entrega de valor exitosa. Los distintos canales juegan un papel relevante en el éxito de una empresa y afectan todas las decisiones de marketing.

Las estrategias de distribución digital cada vez son más utilizadas, por lo cual se busca lograr un marketing omnicanal donde varios canales trabajan en conjunto y se ajusten a la forma en que el cliente meta prefiere hacer negocios. Entre los principales beneficios de trabajar con varios canales resalta el poder obtener una mayor cobertura del mercado y a un costo más bajo del canal, ya que vender en línea es más barato y se puede abarcar a más clientes potenciales en comparación con utilizar vendedores para llegar a un número pequeño de clientes (Kotler, 2016).

4. Estrategia de Promoción

Definir bien las estrategias de promoción es importante, ya que se podrá dar a conocer los servicios y atraer la atención de los clientes potenciales y conseguir un buen posicionamiento de la marca (mGlobal, 2017).

4.1. Objetivos y tácticas de promoción. Uno de los objetivos principales es generar nuevos clientes por medio de la persuasión durante los primeros meses, informando sobre el lanzamiento de la empresa e inicio de operaciones, y en un mediano plazo reforzar el posicionamiento de marca y crear recordación.

Tabla 19.

Estrategias, tácticas e indicadores

Estrategia	Táctica	Indicador
Atraer visitantes a nuestra web, para dar a conocer nuestro servicio. Persuadir	Publicidad en redes sociales Publicidad en buscadores SEM Publicidad por medio de <i>influencers</i>	CTR / alcance / interacciones / Numero de clics y leads de contactos completados / leads de entrada / iniciados / completados Cantidad de leads de contacto generados por medio de patrocinados / alcance de sus publicaciones y leads completados por medio de su <i>tracking codes</i> .
Informar, conseguir visibilidad de marca e interacciones	Dar a conocer nuestro servicio en diferentes eventos presenciales	Número de eventos en los que participamos cada año.

	Dar a conocer nuestro servicio en nuestras plataformas digitales: RRSS y web	Cantidad de seguidores y crecimiento mensual. Cantidad de visitantes únicos / tiempo de permanencia/frecuencia de visita / páginas más visitadas en la web. Cantidad de interacciones en RRSS Tasa de ER (<i>engagement rate</i>).
Persuadir y atraer la atención y generar interés de nuestro servicio en los veterinarios	Comunicarnos con ellos directamente por medio del área de ventas. Venta personal	Cantidad de contactos diarios y servicios contratados directamente, fuera del canal <i>online</i> .

Nota. Elaboración propia, 2020.

4.2. Cronograma de promoción. Las tres primeras actividades están consideradas dentro del plan de marketing digital, centrado en ofrecer contenido relevante a través de las distintas plataformas digitales con la finalidad de captar a más usuarios interesados en los servicios o en recomendarlos.

Los tres primeros meses serán los más fuertes en inversión y a partir del cuarto mes al duodécimo serán meses de mantenimiento con pauta activa.

De igual manera, la pauta por medio de video y *display* en diferentes buscadores y webs afines serán más fuertes los tres primeros meses, luego se mantendrá como mantenimiento. La segmentación y programática irá enfocada en todo el contenido relacionado a mascotas, productos, cuidados, blogs y foros, incluyendo veterinarias y clínicas veterinarias. Es importante que la web también construya toda la parte SEO, por lo que, desde el comienzo, se trabajará con análisis de *key words* en todo el contenido y en fotos, y constantemente publicaremos diferentes artículos para atraer tráfico a la misma.

Para el trabajo con *influencers* se buscará perfiles de diferentes edades, géneros y cantidad de seguidores. Se creará una base de datos para contactar a los clientes sobre los servicios resaltando la responsabilidad, respeto y calidad. Asimismo, se les hará llegar unas cadenas con un dije de la mascota o retratos con ellos para que ayuden a difundir la disponibilidad del servicio y sus características.

Como estrategia para llegar a los veterinarios, además de hacerlo por medio de la web y las redes sociales, la persona encargada de las ventas será quien los contacte personalmente y les

5. Estrategia de Personas

Es sumamente importante que el personal esté capacitado y sea muy sensible al servicio que se brinda como *core* del negocio. Una de las características principales en el servicio es la calidez y el respeto con los que se atenderá a cada uno de los clientes. Nuestro objetivo es brindarles la mejor experiencia en cada uno de los puntos de contacto.

Para poder lograrlo es necesario que, como filtro principal dentro del proceso de selección del personal, se consideren las habilidades blandas, con énfasis en la capacidad de ser muy serviciales y comunicarse de manera efectiva y respetuosa con los clientes.

El personal deberá estar muy bien capacitado en todos los procesos de la empresa y entender bien quién es el cliente, qué es lo que espera de la empresa, y cómo ayudarlo de la mejor manera durante ese momento tan doloroso que atraviesa por la pérdida de su mascota.

5.1. Políticas de gestión de desarrollo humano.

- Política de contratación: Se procederá a seleccionar al personal más calificado y que cumpla con el perfil necesario para desempeñar el puesto de trabajo, sin ningún tipo de discriminación por sexo, raza, o preferencia religiosa.
- Política de bienestar: Para la empresa es primordial que todos los colaboradores tengan un equilibrio en su vida personal y laboral, lo cual permitirá que obtengan un alto desempeño en sus funciones. Es importante preocuparse en otorgar beneficios como cupones de días libres, actividades de integración; se buscará entregar beneficios adicionales que hagan que la empresa se vuelva atractiva para los trabajadores, fidelizándolos con un adecuado ambiente laboral.

- Política de capacitación: La empresa tendrá como objetivo fomentar el crecimiento profesional de cada colaborador. Se programarán capacitaciones constantes para potenciar el desempeño de todos los trabajadores.
- Política de remuneración: La empresa buscará ofrecer una escala remunerativa superior al mercado en función al perfil y calificación de cada puesto.

Adicionalmente, será política de la empresa considerar ingresos adicionales correspondientes a bonos por resultados según el cumplimiento del balance *score card* que se defina como organización.

Tabla 21.

Diseño de puestos

Puesto	Funciones	Perfil
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la empresa frente a otras instituciones. • Administrar de manera efectiva y responsable los recursos de la empresa. • Propiciar el buen clima laboral dentro de la empresa. • Velar por el crecimiento de la empresa de manera sostenible y ética. • Ser responsable del resultado financiero de la empresa cumpliendo con los ratios objetivos definidos y otorgando la rentabilidad esperada por los accionistas. • Supervisar y controlar los KPI del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración de Negocios, Economía o Ingeniería. • MBA o master con especialidad de Marketing y Negocios. • Conocimientos del manejo de las principales áreas administrativas y generadoras de negocio. • Conocimiento de gestión comercial y marketing con amplio entendimiento de medio digital.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Relación y manejo con proveedores. • Elaboración de cotizaciones y reportes internos de gestión. • Manejo de personal y coordinación interna. • Supervisar el cumplimiento de los procesos internos. • Control administrativo de pagos y tributos. • Reportar periódicamente sobre el resultado y comportamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración de Empresas, Servicios o afines. • Experiencia en atención al cliente • Habilidades en manejo de sistemas de computación vigentes. • Habilidades de comunicación y negociación.
Asistente de marketing y ventas online	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la administración y manejo de la web y redes sociales de la empresa. Registrar información del mercado y actualizar las estadísticas sobre la competencia. • Proponer nuevas soluciones del producto y servicio de acuerdo con el análisis y tendencias del mercado. • Identificar nuevas oportunidades de negocio. • Responsable de las campañas de marketing y promociones en canales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en Administración de Empresas, Marketing o afines. 2. Habilidades en comunicación. 3. Experiencia en manejo y supervisión de plataformas digitales. 4. Experiencia en herramientas para diseño gráfico.
Operador técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del manejo y adecuado funcionamiento de los equipos (hornos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica en Ingeniería o Mecánica.

Asistente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable operativo de todo el proceso de recojo y traslado de la mascota (conductos de las unidades móviles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en manejo operativo de equipos (hornos/calderos). • Secundaria completa y de preferencia con estudios técnicos. • Perfil con valores bien marcados en responsabilidad, compromiso y servicio al cliente.
Asistente de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de atender a los clientes durante todo el proceso tanto presencial como no presencial. • Atención de las llamadas de la central • Atención de requerimientos o consultas por los canales <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica o bachiller en Administración de Empresas, Marketing o afines. • Habilidades en comunicación. • Perfil muy responsable, empático, servicial y respetuoso.
Representante comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Generar relaciones con los canales tradicionales y otros canales (veterinarias – tiendas de mascotas – hospedajes). • Llevar material promocional / lista de precios. • Buscar oportunidades de participación en eventos, ferias, municipalidades, entre otros. • Llevar reportes de ventas / referidos de las clínicas veterinarias. • Generar base de datos de clientes potenciales. • Obtener información de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica o bachiller en Administración de Empresas, Marketing o afines. • Experiencias en ventas. • Habilidades en comunicación y negociación.

Nota. Elaboración propia, 2020.

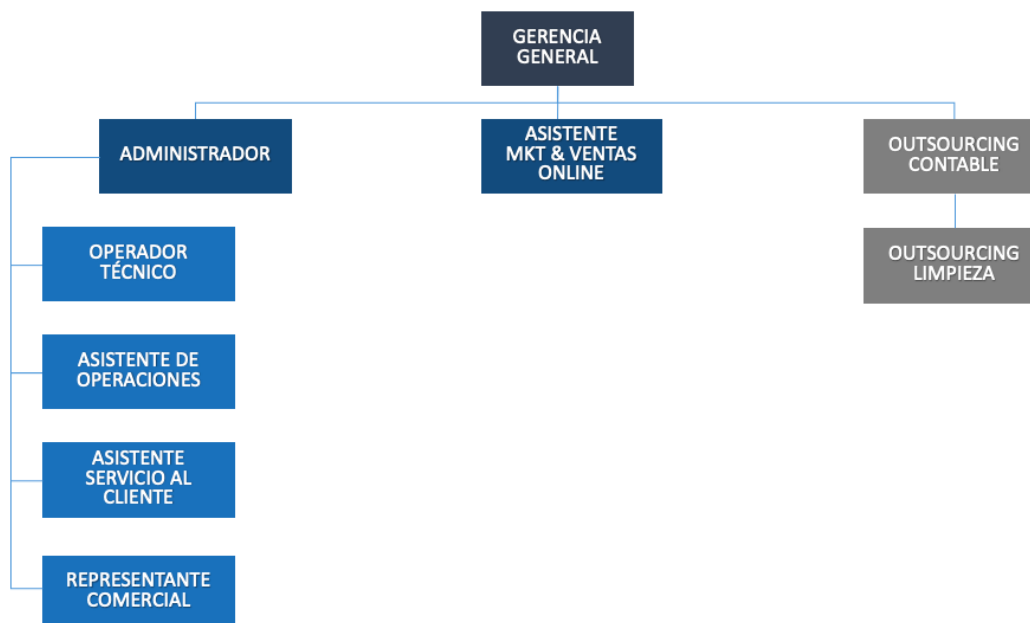


Figura 27. Estructura organizacional. Elaboración propia, 2020

6. Estrategia de Evidencia Física

Los clientes forman sus impresiones y percepción del servicio sobre la base de las evidencias físicas del local como la iluminación, los ambientes modernos, la vestimenta del personal, el mobiliario cómodo, los colores, la decoración, la limpieza de todas las áreas. El local de operaciones debe ser un espacio adecuado para poder atender todas las llamadas y a los clientes de manera presencial, brindando principalmente servicios de estacionamiento seguro, servicio de cafetería, wifi gratis en todas sus instalaciones, televisor con programas o videos de entretenimiento para los clientes.

Las principales áreas que debe tener el local de operaciones son las siguientes:

- Área de recepción y atención al cliente: Es el espacio donde se atenderá a los dueños de las mascotas fallecidas y se les brindará toda la información sobre los servicios que la empresa ofrece. Se contará con un *counter* de recepción y una sala de espera para la comodidad de los clientes.
- Área administrativa: Espacio donde laborará el personal administrativo para llevar a cabo el control del personal, la contabilidad de la empresa y archivado de documentación importante para la empresa.
- Área para el proceso de crematorio: Es el espacio donde se distribuya adecuadamente todo el equipo y mobiliario necesarios para poder llevar a cabo, con total comodidad y seguridad, el proceso de cremación de las mascotas.
- Área para velatorio: Sala diseñada y decorada para que los dueños y familiares de la mascota puedan despedirse en privado antes de pasar a la sala de cremación.

Además del local y la ambientación correcta, es fundamental la urna que vendrá en los paquetes y la variedad de urnas personalizadas. En los apéndices se puede observar las diferentes opciones que se manejarían.

Otro factor importante de la evidencia física es el uniforme del personal. El uniforme de los operarios tendrá colores claros, sobre todo blanco, y llevará el logo de la marca. El personal administrativo y de atención al cliente tendrán una vestimenta formal con colores cálidos, y el personal encargado de recoger a las mascotas tendrá una vestimenta de color blanco y se identificará con el *fotocheck* de la empresa, con DNI, nombres, logo de la empresa y foto.

Asimismo, el auto que se comprará llevará el logo de la marca en las puertas principales.



Figura 28. Diseño de urnas referenciales. Recuperado de “Urna Bios Pets”, por Bios, 2020. (<https://urnabios.com/es/>
<https://store.funeralwise.com/>)

7. Procesos

El proceso de la cremación ha ganado mayor popularidad en los últimos años, debido a la creciente escasez de espacio en los cementerios. Además, este proceso es mucho más higiénico, debido a que elimina de manera sanitaria los restos fúnebres, a diferencia de los entierros o sepulturas, que pueden ser fuente de contaminantes ambientales.

Luego del fallecimiento de la mascota, el dueño debe contactarse, ya sea de manera directa o a través de alguna de las veterinarias con las cuales se tendrá una alianza comercial. Una vez que el cliente contrata el servicio, se dispone inmediatamente el recojo del cuerpo de la mascota en el domicilio o centro veterinario para trasladarlo a las instalaciones de la crematoria y

continuar con el procedimiento. Si los familiares lo desean, pueden ubicarse en la sala de espera hasta que culmine la cremación y luego llevarse la urna con las cenizas de su mascota.

Como parte del proceso, está permitido que el dueño y sus familiares tengan un espacio para poder velar o despedir a su mascota. Para ello se procederá con la preparación del cuerpo y se habilitará una sala especialmente diseñada para este fin. Luego de la despedida, el cuerpo es acondicionado y llevado a la sala de incineración, donde el operador espera a que el horno tenga la temperatura adecuada antes de iniciar el procedimiento. Culminada la cremación, que dura entre 20 y 30 minutos, aproximadamente, las cenizas son llevadas a un procesador para ser refinadas. Las cenizas son entregadas dentro de una urna previamente seleccionada por el cliente. Esta urna puede entregarse presencialmente, dentro de las instalaciones, en caso de que el dueño se haya quedado a esperar o se puede coordinar el envío de la urna al domicilio del cliente.

7.1. Selección del equipamiento. Para poder brindar un servicio de calidad, es muy importante que la selección de equipos esté debidamente respaldada por una marca que ofrezca la tecnología industrial necesaria para cumplir con todos estándares de calidad:

- Máquina de cremación avanzada para mascotas
- Cámara frigorífica
- Balanza electrónica



Figura 29. Máquina de cremación avanzada de mascotas A50-IC1. Recuperado de Addfield Environmental Systems Ltd

7.2. Flujo del proceso.

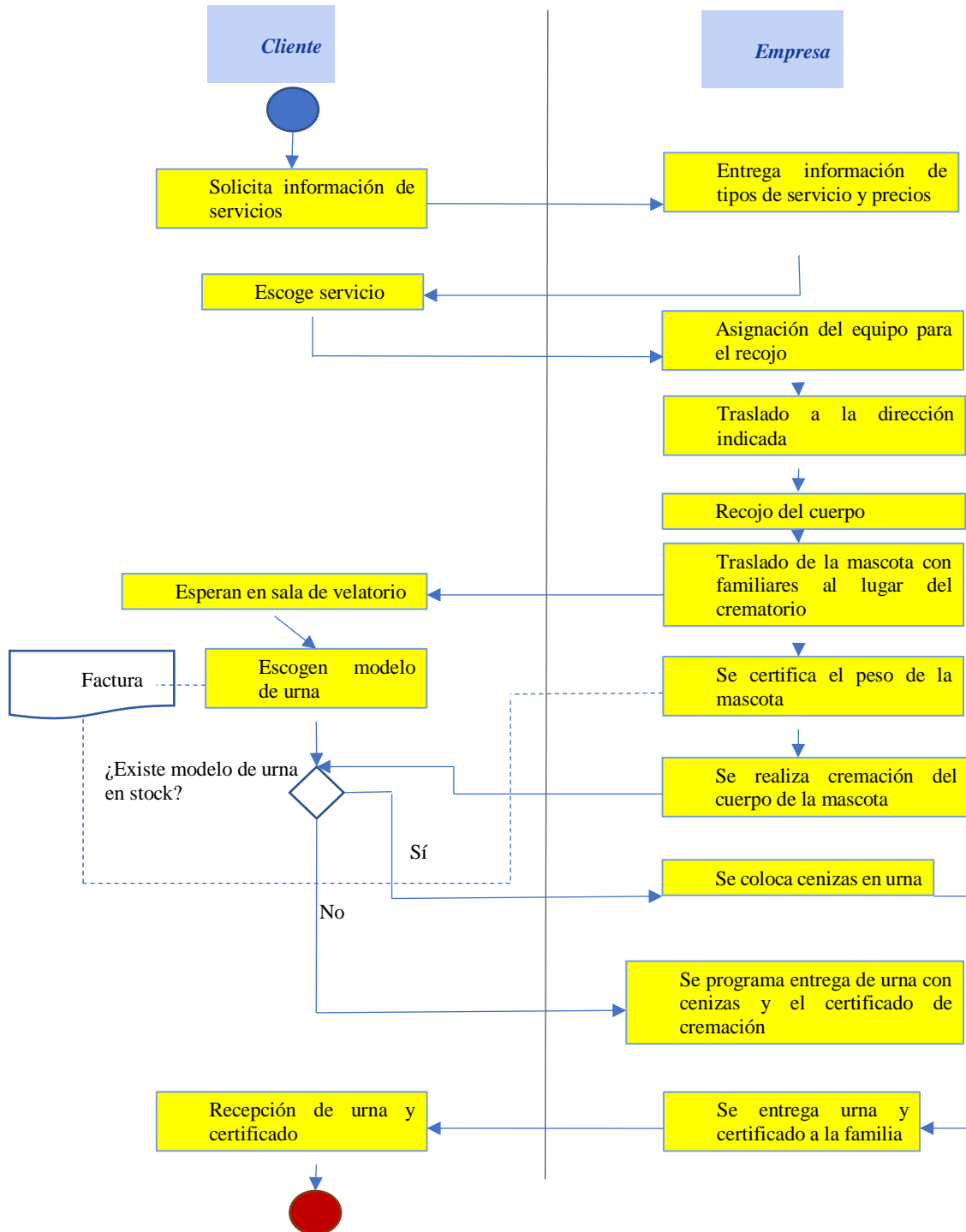


Figura 30. Flujo del proceso operativo. Elaboración propia, 2020

- 1) Solicita información de servicio: En este paso, el cliente contrata el servicio de cremación, ya sea mediante la veterinaria o contactándose directamente con la

empresa Huellas Eternas a través de los distintos canales (llamada telefónica, WhatsApp, web). En este punto, la empresa le solicitará datos básicos, como el peso de la mascota y el distrito de recojo.

- 2) Entrega información de tipos de servicio y precios: La empresa le envía al cliente el detalle de lo que incluye el servicio básico y el servicio completo, y el costo del mismo a través del WhatsApp. Si el contacto es a través de la web, ahí tendrá detallada esta información. Si el contacto es a través de llamada telefónica, se le informan los detalles verbalmente y se le ofrece enviar la misma información detallada a su número de celular.
- 3) Escoge el servicio: El cliente escoge el servicio de acuerdo con la información revisada, cuyo precio final ya se encuentra determinado según el peso de la mascota y a la dirección de recojo (determinado en el punto 1).
- 4) Asignación del equipo para el recojo: La empresa programa el recojo, verificando la disponibilidad de la movilidad, trabajadores de la empresa que irán al lugar del recojo de la mascota y de todos los materiales que se necesiten para el traslado adecuado.
- 5) Traslado a la dirección indicada: El equipo de la empresa encargado para el recojo de la mascota se dirige a la dirección indicada por el cliente.
- 6) Recojo del cuerpo: Al llegar al lugar, el personal de la empresa (dos personas, generalmente) se encargará de recoger a la mascota con todo el cuidado, la precaución y el respeto debido, colocando el cuerpo de la mascota fallecida en una camita que va de acuerdo con su tamaño y peso.

- 7) Traslado de la mascota con familiares al lugar del crematorio: En la dirección de recojo, se llevará en la movilidad de la empresa al cuerpo de la mascota con tres familiares como máximo hacia el lugar de la cremación.
- 8) Espera en la sala del crematorio: Los familiares se ubicarán en la sala de espera del crematorio. Para eso, podrán asistir más de tres familiares en sus vehículos propios.
- 9) Escogen modelo de urna: A la familia se le entregará un catálogo con los diseños de urnas y sus precios para que puedan escoger la opción que deseen. La urna podría estar en *stock* en el local de la cremación o no.
- 10) Se certifica el peso de la mascota: Al llegar al crematorio, se pesa a la mascota para verificar lo indicado por el cliente; de acuerdo con ello, se realiza algún ajuste en el presupuesto inicial entregado al cliente en el punto 2.
- 11) Se realiza la cremación del cuerpo de la mascota: El proceso dura como máximo 20 minutos y puede ser presenciado por la familia, ya que la sala donde se ubicará el horno tendrá ventanas transparentes para que se pueda observar el proceso desde ahí.
- 12) Se coloca las cenizas en la urna: En el caso de que la urna escogida por el cliente esté en *stock*, las cenizas de la mascota se colocan en la urna seleccionada. Este proceso también podrá ser presenciado por la familia.
- 13) Se entrega la urna y el certificado a la familia: En el caso de que la urna escogida por el cliente esté en *stock*, se realiza la entrega en el mismo local.
- 14) Se programa la entrega de la urna con las cenizas y el certificado de cremación: En el caso de que la urna escogida por el cliente no se encuentre en *stock*, se programará la entrega en un período máximo de una semana, en el domicilio del cliente (o el lugar que este especifique).

15) Recepción de urna y certificado: El cliente y la familia recibirán la urna con las cenizas de su mascota y el certificado del proceso, ya sea dentro del mismo local de cremación o en el lugar que el cliente indique cuando se programe la entrega, así finaliza el proceso.

Capítulo VI. Implementación y Control

1. Proyección de Ventas

El ingreso total está compuesto por el ingreso del servicio básico, el servicio presencial y la venta de urnas personalizadas.

Sobre la base de la información de mercado se construyeron diferentes supuestos para estimar la demanda:

- El primer año, el 70 % de las ventas provendrá de la venta por medio de diferentes clínicas veterinarias y el 30 % por medio de clientes que buscan contactar directamente el servicio. Estimamos que el *share* de venta directa crecerá 5 % cada año; el año 2, 35 %; el año 3, 40 %; el año 4, 45 %; y el año 5, 50 %.
- El primer año, la venta del servicio básico representará el 70 % de las ventas y el servicio presencial, el 30 %. Estimamos que la participación del servicio presencial, crecerá 5 %; el año 2, 35 %; el año 3, 40 %; el año 4, 45 %; y el año 5, 50 %.
- El crecimiento en ventas, el primer año, es de 89 %. El primer año, las ventas en los primeros meses son bajas; a medio año, se logrará un promedio de 4 cremaciones diarias y se mantendrá e incrementará ese promedio el resto del año. El crecimiento del año 3 al 5 será de 10 % sobre el año anterior.
- La venta de urnas personalizadas representaría el 10 % sobre el total de servicios y crece 2 % del año 2 al 5.
- Los precios son los estimados en la estrategia de precios.
- Los precios y los costos no tienen incremento anual.

Tabla 22.*Demanda estimada por canal y tipo de servicio*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio básico	506	886	899	907	907	
Canal directo	152	310	360	408	453	
Veterinarios	354	576	539	499	454	
Servicio completo	217	477	600	742	907	
Canal directo	65	167	240	334	453	
Veterinarios	152	310	360	408	454	
Total servicios	723	1,363	1,499	1,649	1,813	
	T.Crec	89 %	10 %	10 %	10 %	
	Urnas personalizadas	72	164	210	264	326

Nota. Elaboración propia, 2020.**Tabla 23.***Ingreso por ventas*

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio básico	180,308	318,358	325,958	331,363	334,051	
Canal directo	60,542	123,475	143,390	162,508	180,432	
Veterinarios	119,765	194,883	182,568	168,854	153,619	
Servicio completo	113,433	251,671	319,023	398,036	490,416	
Canal directo	38,008	97,653	140,339	195,305	264,890	
Veterinarios	75,425	154,018	178,684	202,731	225,526	
Ingreso por servicios	293,741	570,029	644,981	729,399	824,467	
Ingreso por venta de urnas	30,614	69,280	88,909	111,771	138,317	
Total ingresos	324,356	639,308	733,890	841,170	962,784	
	IGV	52,873	102,605	116,097	131,292	148,404
	Precio de venta	346,615	672,634	761,077	860,690	972,871

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

2. Presupuesto

2.1. Presupuesto de inversión. En el presupuesto de inversión consideramos:

- Inversión en activos fijos (62 % de la inversión inicial)
- Gastos preoperativos (32 % de la inversión inicial)
- Compra de inventario inicial (7 % de la inversión inicial)

Tabla 24.*Inversión inicial*

	Total
Total inversión inicial	129,693
Activos fijos	78,703
Inventario inicial	10,651
Inversión en gastos pre operativos	40,339

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

El monto total del presupuesto de inversión inicial es de S/ 129,693 que se financiará con aporte de propietarios.

2.1.1. Inversión en activos fijos. El total de inversión en activos es de S/ 78,703, donde el horno de cremación representa el 33 % y la VAN para transporte el 37 %.

Tabla 25.*Inversión en activo fijos*

Inversión	Cantidad	PU	Total	sin IGV
Total activos fijos			92,870	78,703
Maquinaria			42,000	35,593
Horno crematorio	1	35,000	35,000	29,661
Balanza y triturador	1	4,000	4,000	3,390
Frigorífico	1	3,000	3,000	2,542
Movilidad (VAN h1)	1	34,170	34,170	28,958
Ataúd para traslado	3	700	2,100	1,780
Equipos de oficina			14,600	12,373
Computadora	2	2,000	4,000	3,390
Impresora	1	600	600	508
Televisor	1	1,500	1,500	1,271
Aire acondicionado	2	1,500	3,000	2,542
Sistema de seguridad	1	1,000	1,000	847
Repisa y mostrador	1	2,000	2,000	1,695
Sofá sala de espera	1	2,500	2,500	2,119

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

2.1.2. Inversión en gastos preoperativos. La inversión en gastos preoperativos está dividida en gastos administrativos y acondicionamiento del local. Para ello, contrataremos los servicios de una decoradora de interiores que diseñe el espacio enfocado en la calidad, la

comodidad de los clientes y la funcionalidad del espacio. Estos representan el 80 % de los gastos preoperativos.

Consideramos también los gastos de constitución de la empresa y gastos de marketing incluido el diseño de marca y el desarrollo de la web.

Tabla 26.

Inversión en gastos preoperativos

Inversión	Cantidad	PU	Total	Sin IGV
Gastos pre operativos			32,088	40,339
Gastos administrativos			26,088	24,326
Mobiliario			6,100	5,169
Sillones sala espera	2	800	1,600	1,356
Centro de mesa	1	500	500	424
Floreros	2	200	400	339
Escritorios	2	300	600	508
Silla oficina	2	700	1,400	1,186
Alfombra	1	600	600	508
Objetos decorativos		1000	1,000	847
Útiles oficina			70	59
Extinguidor	2	50	100	85
Garantía de alquiler	2	5,500	11,000	11,000
Acondicionamiento de local			8,818	8,013
Gastos de constitución			2,000	2,000
Constitución de la empresa	1	1,000	1,000	1,000
Licencias y autorizaciones	1	1,000	1,000	1,000
Gastos de marketing			6,000	6,000
Registro y diseño de marca	1	2,000	2,000	2,000
Desarrollo de página web y <i>hosting</i>	1	4,000	4,000	4,000

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

2.1.3. Compra de inventario inicial. En la compra de inventario inicial contemplamos, principalmente, la compra de urnas consideradas en el paquete 1 y 2 , recuerdos y muestras de urnas personalizadas.

Tabla 27.*Inventario inicial*

Inversión	Cantidad	PU	Total	Sin IGV
Inventario inicial	63		12,568	10,651
Urna	63	68	4,226	3,581
Recuerdo personalizado	31	50	1,563	1,324
Urnas personalizadas	20	339	6,780	5,745

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

2.2. Presupuesto operativo.

Dentro del presupuesto operativo consideramos:

Obligaciones laborales, costos fijos y costos variables.

Tabla 28.*Obligaciones laborales*

	Detalle	Sueldo	Gratificación	CTS	Vacaciones	EsSalud	Bonificación gratificación	Total
	Total	8,950	1,308	672	654	765	118	12,468
	Personal administrativo	4,200	517	266	258	302	47	5,589
Planilla	Administrador	2,000	333	171	167	195	30	2,896
Planilla	Analista de mkt	1,100	183	94	92	107	17	1,593
Tercerizado	Contador	600						600
Tercerizado	Personal limpieza	500						500
	Personal para ventas	2,600	433	223	217	254	39	3,765
Planilla	Coordinador comercial	1,500	250	128	125	146	23	2,172
Planilla	Asistente de servicio al cliente	1,100	183	94	92	107	17	1,593
	Personal operativo	2,150	358	184	179	210	32	3,114
Planilla	Operador técnico	1,200	200	103	100	117	18	1,738
Planilla	Asistente de operaciones	950	158	81	79	93	14	1,376

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Las obligaciones laborales están asociadas a los pagos de planilla y servicios contratados a terceros. En gastos de planilla consideramos al administrador, el vendedor, el operario de cremación y el encargado de la movilidad, y, desde el segundo mes, el asistente de marketing y

la persona de atención al cliente. Dentro del gasto de terceros consideramos el servicio de un contador y el personal de limpieza.

Tabla 29.

Costos fijos

Detalle	Periodo	Medida	Cantidad	Costo	Total	Sin IGV
Total					6,623	6,528
Energía eléctrica	Mensual	KW/H	600	0.35	210	178
Agua	Mensual	M3	90	3.25	293	248
Celular	Mensual		1	30	30	25
Internet + teléfono fijo	Mensual		1	90	90	76
Alquiler	Mensual		1	5500	5,500	5,500
Hosting página web	Anual		1	500	500	500

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Los costos fijos están asociados directamente a los costos administrativos y de marketing.

Tabla 30.

Costos variables

Detalle	Q	Unidad	Precio	valor	sin IGV	Paquete 2	sin IGV
TOTAL				97	85	217	187
Combustible (GLP)	5	Litro	1.80	9.0	7.6	9.0	7.6
Movilidad ida y vuelta	1	unidad	20.00	20.0	20.0	20.0	20.0
Guantes	1	Par	0.35	0.4	0.3	0.4	0.3
Urna	1	unidad	67.61	67.6	57.3	67.6	57.3
Recuerdo personalizado	1	unidad	50.00		-	50.0	42.4
Movilidad familia a local	1	unidad	40.00			40.0	33.9
Preparar Velatorio	1	unidad	30.00			30.0	25.4

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Dentro de los costos variables asociamos directamente los relacionados a los dos servicios de cremación que ofrecemos.

2.3. Presupuesto de marketing. Según el cuadro de estrategias de marketing, el presupuesto necesario para el primer año es de S/ 33,120 y para los siguientes años crecerá en un 10 % anual.

Consideramos principalmente los medios *online*, la participación en eventos y el material promocional para entregar a los veterinarios y las clínicas, según lo detallado en el plan de promoción.

Tabla 31.

Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	11,055	12,161	13,377	14,714	16,186
Programática (SEM)	11,055	12,161	13,377	14,714	16,186
<i>Influencers</i>	11,055	12,161	13,377	14,714	16,186
Folletería + material POS	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
Ferias y eventos	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
Ventas personales					
Total presupuesto MKT	39,165	43,082	47,390	52,129	57,341

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

2.4. Evaluación financiera del proyecto. Trabajamos bajo los siguientes supuestos para evaluar la rentabilidad del negocio:

- Las utilidades se reinvierten todos los años, por lo que no consideraremos pagos de dividendos.
- No contamos con datos de mercado de la industria de cremación de mascotas como referencia, por lo que consideramos 15 % como costo de oportunidad de capital que corresponde a la rentabilidad del proyecto esperada por los accionistas en 5 años.

Tabla 32.

Estado de resultados proyectado

Análisis vertical	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta	324,356	639,308	733,890	841,170	962,784
Costos de ventas	144,093	257,396	297,181	342,723	394,775
Utilidad bruta	180,263	381,912	436,708	498,447	568,009
Gastos Administrativos	114,286	114,286	114,286	114,286	114,286
Gastos de Venta	42,917	45,182	45,182	45,182	45,182
Gastos de Marketing	51,213	56,125	59,776	63,792	68,210
Gastos Operativos	6,515	6,685	6,846	6,854	6,846

Utilidad antes del IR (EBITDA)	-34,669	159,634	210,618	268,332	333,485
Depreciación	14,325	14,325	14,325	14,325	14,325
Utilidad antes del IR (EBIT)	-48,994	145,309	196,293	254,007	319,160
IR (29.50%)	0	42,866	57,906	74,932	94,152
Utilidad neta	-48,994	102,443	138,386	179,075	225,007
Margen neto	-15%	16%	19%	21%	23%

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

El estado de resultados nos indica que el margen neto el primero año es de -15 %, siendo positivo a partir del segundo año con un 16 %. Los estimados mantienen los supuestos mencionados anteriormente.

Tabla 33.

Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales		324,356	639,308	733,890	841,170	962,784
Costo de ventas		144,093	257,396	297,181	342,723	394,775
Gastos administrativos		114,286	114,286	114,286	114,286	114,286
Gasto de ventas		42,917	45,182	45,182	45,182	45,182
Gastos operativos	18,664	51,213	56,125	59,776	63,792	68,210
Gastos de marketing	6,000	6,515	6,685	6,846	6,854	6,846
Activo fijo	78,703					
Gastos preoperativos	24,326					
Administración y venta						
Gasto preoperativo – sueldos	2,896					
Otros gastos preoperativos	2,000					
Egresos totales	132,590	359,025	479,674	523,271	572,838	629,299
IR	0	0	42,866	57,906	74,932	94,152
FCE	-132,590	-34,669	159,634	210,618	268,332	333,485

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Los principales indicadores del proyecto son los siguientes:

- COK 15 %
- VAN 415,675
- TIR 70 %

El van es de S/ 415,675, siendo mayor a 0, y el TIR de 70 % es mayor que el costo de oportunidad de capital, por lo que el proyecto es viable económicamente.

3. Simulación

Para el análisis consideramos las 2 variables que afectan directamente al VAN y TIR: precio de venta y cantidad de servicios anuales. Sobre esa base elaboramos los siguientes puntos

de control considerando una variación del precio de 10 % hacia la derecha y la izquierda y en la variación de la cantidad de servicios consideramos una variación de 5 % hacia arriba y hacia abajo.

Tabla 34.

Análisis con variación en el precio y cantidad

	Variación de cantidad y precio	Variación en el precio						
		70 %	80 %	90 %	100 %	110 %	120 %	130 %
Variación en el número de servicios	85 %	VAN: -292,027	VAN: -127,345	VAN: 37,336	VAN: 125,053	VAN: 366,699	VAN: 531,381	VAN: 696,062
		TIR: -46 %	TIR: -6 %	TIR: 21 %	TIR: 33 %	TIR: 64 %	TIR: 84 %	TIR: 104 %
	90 %	VAN: -334,131	VAN: -75,471	VAN: 98,903	VAN: 221,927	VAN: 447,652	VAN: 622,026	VAN: 796,401
		TIR: -66 %	TIR: 3 %	TIR: 29 %	TIR: 46 %	TIR: 74 %	TIR: 95 %	TIR: 116 %
	95 %	VAN: -207,680	VAN: -23,615	VAN: 160,450	VAN: 318,801	VAN: 528,580	VAN: 712,644	VAN: 896,709
		TIR: -22 %	TIR: 11 %	TIR: 38 %	TIR: 58 %	TIR: 84 %	TIR: 106 %	TIR: 127 %
	100 %	VAN: -165,568	VAN: 28,179	VAN: 221,927	VAN: 415,675	VAN: 609,423	VAN: 803,171	VAN: 996,918
		TIR: -13 %	TIR: 19 %	TIR: 46 %	TIR: 70 %	TIR: 94 %	TIR: 116 %	TIR: 139 %
	105 %	VAN: -123,473	VAN: 79,955	VAN: 283,383	VAN: 512,549	VAN: 690,240	VAN: 893,668	VAN: 1,097,096
		TIR: -5 %	TIR: 27 %	TIR: 54 %	TIR: 82 %	TIR: 103 %	TIR: 127 %	TIR: 150 %
	110 %	VAN: -81,222	VAN: 131,909	VAN: 345,041	VAN: 609,423	VAN: 771,303	VAN: 984,434	VAN: 1,197,565
		TIR: 2 %	TIR: 34 %	TIR: 62 %	TIR: 94 %	TIR: 113 %	TIR: 137 %	TIR: 162 %
	115 %	VAN: -39,178	VAN: 183,626	VAN: 406,431	VAN: 706,297	VAN: 852,039	VAN: 1,074,844	VAN: 1,297,648
		TIR: 9 %	TIR: 41 %	TIR: 69 %	TIR: 105 %	TIR: 122 %	TIR: 148 %	TIR: 173 %

Nota. Elaboración propia, 2020.

El precio solo puede disminuir hasta 80 % sin disminuir la cantidad de servicios para tener una TIR mayor que el COK y un VAN positivo.

4. Control

Sobre la base de los objetivos definidos, proponemos los siguientes puntos de control:

Tabla 35.

Indicadores de control

Frecuencia	Variable	Punto de control
Semanal	Cantidad de servicios realizados	Primer año: 723 Segundo año:1363
Mensual	Cantidad de veterinarios que nos recomiendan	Primer año: 85 Segundo año:150
	Cantidad de leads de contacto	Primer año: 400 Segundo año:800
Anual	Utilidad neta	Primer año: S/ -48K Segundo año: S/ 102K

Nota. Elaboración propia, 2020.

5. Plan de contingencia

Identificamos los principales riesgos y definimos cuál sería el plan de contingencia para disminuir el riesgo e impacto en los resultados:

Tabla 36.

Riesgos y plan de contingencia

Descripción del riesgo	Variable	Plan de contingencia
Baja venta de servicios por el canal de veterinarios	Cantidad de servicios por medio de ese canal menor al esperado	Negociar mejores tasas de margen con las principales veterinarias. Implementar mejorar en el servicio.
Baja venta de servicios por el canal directo	Cantidad de servicios por medio de ese canal menor al esperado	Mejorar la experiencia para lograr mayor recomendación boca a boca. Crear un plan de fidelización. Optimizar entrega y <i>funnel</i> de venta <i>online</i> .

Nota. Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe evidencia del crecimiento del mercado y la industria de las mascotas, no hay un servicio de funeraria diferenciado que brinde alto valor para los clientes.
- La era digital que estamos viviendo y la coyuntura actual nos favorece para poder posicionarnos rápidamente utilizando los medios y las plataformas digitales.
- La mayoría de las personas vive en departamentos, por lo que no tienen un lugar para enterrar a sus mascotas cuando fallecen. Esto hace que el mercado de cremación de mascotas vaya creciendo con el tiempo.
- Dentro del portafolio de crematorios en el país, los diseños de urnas son muy básicos y existen pocas alternativas. Es una oportunidad de mejora para la empresa Huellas Eternas, dado que se puede diferenciar en la calidad del producto final que será un recuerdo que se llevará la familia.
- A la mayoría de los clientes les interesa conocer todo el proceso de cremación de inicio a fin, ya sea de manera presencial o por video, para poder asegurarse de todos los cuidados que brinda la empresa y la calidad y limpieza de todos ambientes del lugar de la cremación.
- El hecho de que el crematorio esté ubicado en un lugar céntrico podría hacer que aumente la cantidad de personas que decidan ser testigos presenciales del proceso.
- La sala de espera debe ser acondicionada como un lugar cálido que brinde tranquilidad y paz a los clientes, de manera que puedan sobrellevar la pérdida de su mascota.

- Si bien existen empresas de cremación en el mercado peruano, la publicidad que se realiza es limitada y no es conocida por más del 20 % de los dueños de mascota (de acuerdo con las encuestas de los *focus groups*).
- Para muchas personas, el cariño por su mascota es tan grande que la inversión que se pueda hacer para recibir un servicio de gran calidad no es una variable de decisión. En tanto los potenciales clientes sepan que el servicio brindado y el producto final es de gran calidad, no dudarán en contactar a la empresa.
- El análisis económico del proyecto nos indica que el negocio es rentable, ya que tenemos un VAN de S/ 415,675 y una TIR de 70 %, que es mayor al COK estimado.

2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar, en el corto plazo, el negocio de Huellas Eternas. Sus indicadores financieros son bastante atractivos y, en el mediano plazo, podrán aparecer empresas que brinden servicios similares.
- Al no ser muchos los requisitos adicionales de establecer un crematorio de mascotas, en comparación con otro tipo de negocios que utilicen máquinas industriales, se debería considerar ubicar Huellas Eternas en un distrito céntrico de Lima Moderna, donde los costos del terreno estén por debajo del promedio de este sector. Estos distritos serían Jesús María, Magdalena del Mar o Lince.
- Se debe invertir en la tecnología de hornos ecológicos y lavadora de humos por el cuidado del medio ambiente, de manera que sea posible operar sin trabas de la municipalidad de la zona. Asimismo, es de gran importancia instalar ductos de gas natural para ahorrar en costos.

- Se recomienda evaluar como un negocio anexo al de la funeraria de mascotas, la venta de joyas diseñadas exclusivamente como artículos para el recuerdo de las mascotas. Asimismo, se recomienda analizar la posibilidad de implementar el servicio en todos los distritos de la capital y las principales provincias del país, tomando en cuenta el alza de la tenencia de mascotas en los hogares.
- De acuerdo con las encuestas y *focus* realizados, la mayoría de personas consideran que es importante que se entregue un certificado de cremación, por lo que esto se incluiría en cualquiera de los paquetes que adquiriera el cliente.
- Revisar constantemente los indicadores para lograr los objetivos de marketing y ventas planteados.
- Es importante brindar un servicio de alta calidad, así como invertir en publicidad por redes sociales para llegar a más clientes, así ellos podrán opinar acerca de los servicios brindados por Huellas Eternas y recomendarlos.

Referencias

- Aguilar, Marjorie (2018). *Cremación: Nueva opción para preservar restos de mascotas*.
<https://ojo.pe/ojo-en-familia/cremacion-nueva-opcion-para-preservar-restos-de-mascotas-262333-noticia/>
- Apeim.com.pe (2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Balanzas Perú (2020). *Ventas de Balanzas Electrónicas en Perú*. [http://www.balanzasperu.com/\(12/06/2020\)](http://www.balanzasperu.com/(12/06/2020))
- Berberana, Elena (2018). *El multimillonario negocio de las mascotas: "Perros y gatos son los nuevos hijos"*. <https://www.libremercado.com/2018-05-18/el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-perros-y-gatos-son-los-nuevos-hijos-1276618869/>
- Cardarelli, Mariano (2016). *Carta de un perro muerto a su dueño*.
https://eldoce.tv/opinion/carta-de-un-perro-muerto-su-dueno_11638
- Cenizas del sol (2020). *Cremación de mascotas*.
https://web.facebook.com/cremacionescenizasdelsol/?_rdc=1&_rdr
- Comas, Victor (2012). *Actuar con responsabilidad ante la muerte de una mascota*.
<https://www.interempresas.net/Mascotas/Articulos/101791-Actuar-con-responsabilidad-ante-la-muerte-de-una-mascota.html>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] (2018). *Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- CPI (2019). *Lima Digital*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf

CPI (2019). *Perú: Población 2019*.

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cremaciones San Martín de Porres (2020). *Cremación de mascotas*.

<http://www.cremacionesmascotas.com/>

Cremacioneshuellitasdeamor.com (2020). *Galería de Productos*.

<https://www.cremacioneshuellitasdeamor.com/galeria-de-productos/>

Cremacionesperu.com (2007). *Normas Legales para Cremaciones de mascotas*.

https://www.cremacionesperu.com/normas_legales.htm

Cremascota (s.f.). *¿Qué es lo que realmente sucede en un crematorio de animales?*

<https://www.cremascota.com/que-es-lo-que-realmente-sucede-en-un-crematorio-de-animales/>

Crematorioeternoamigo.com (2020). *Cremación de Mascotas Eterno Amigo*.

<https://crematorioeternoamigo.com/>

Definicion.de (2013). *Definición de Proporción Áurea*. <https://definicion.de/proporcion-aurea/>

Diarioveterinario.com (2019) *Los veterinarios desaconsejan enterrar a las mascotas cerca de casa*. <https://www.diarioveterinario.com/t/1372517/veterinarios-desaconsejan-enterrar-mascotas-cerca-casa>

Digival.es (2020). *¿Qué es una Web Responsive?*. <https://www.digival.es/blog/que-es-una-responsive-web/>

El Comercio (2018). *Los millennials ven y tratan a sus mascotas diferente*.

<https://elcomercio.pe/wuf/noticias/millennials-ven-tratan-mascotas-diferente-noticia-489452-noticia/>

El Comercio (2018). *Peruanos gastan hasta S/200 al mes en cuidado de sus mascotas.*

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/peruanos-gastan-s-200-mes-cuidado-mascotas-426724-noticia/>

El Peruano (2016). *Ley de Protección y Bienestar Animal.*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>

Eneque, Eduardo (2019). *5 pasos para crear un plan de marketing estratégico.*

<https://blog.impulse.pe/5-pasos-para-elaborar-un-plan-de-marketing-estrategico-plantilla>

Gabrica.co (2019). *Proyección de crecimiento de la industria de las mascotas en 2019.*

<https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/>

Gestion.pe (2019). *En EE.UU. gasto en mascotas sumará US\$ 75,400 millones este año, muchas*

son tratadas como humanos. <https://gestion.pe/mundo/eeuu/en-eeuu-gasto-en-mascotas-sumara-us-75400-millones-este-ano-muchas-son-tratadas-como-humanos-noticia/>

Gutiérrez, Pierre (2012). *Ahora puedes optar por la cremación para preservar los restos de tu*

mascota. <https://www.publimetro.pe/actualidad/2012/06/04/ahora-puedes-optar-cremacion-preservar-restos-tu-mascota-5697-noticia/>

Hogarmania.com (s.f.). *5 fases de duelo cuando muere tu mascota.*

<https://www.hogarmania.com/mascotas/perros/consejos/fases-duelo-muerte-mascota-37672.html> (12/02/2020)

Hornos Hindra Perú (2020). *Horno Crematorio para Macotas a Gas.*

<http://hinrasac.com/V1/horno-crematorio-para-mascotas-a-gas/>

https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf

Infobae.com (2016). *Las mascotas son los nuevos 'hijos' de los Millennials*.

<https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2016/09/06/las-mascotas-son-los-nuevos-hijos-de-los-millennials/>

Infobae.com (2019). *Mascotas*. <https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/>

Ipe.org.pe (2020). *Economía peruana crecería solo 1% durante el 2020*.

<https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-creceria-solo-1-durante-el-2020-coronavirus/>

Ipsos (2015). *Perú, país perruno*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>

Ipsos (2017). *Perú, país perruno*.

Kotler (2016). *Dirección de Marketing Decimoquinta edición*. Editorial Pearson Educación

La República (2019). *El negocio para engreír a las mascotas crece en el Perú*.

<https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/>

Marketingdirecto.com (2019). *Tendencias y soluciones populares de los amantes de las*

mascotas este 2019. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/tendencias-y-soluciones-populares-de-los-amantes-de-las-mascotas-este-2019>

Mercadolibre.com.pe (2020). *Productos de cremación de mascotas*.

<https://listado.mercadolibre.com.pe/servicio-de-cremacion-de-mascotas>

MGlobal (2017). *Estrategias de promoción*. [https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-](https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/#Estrategia_de_atraccion)

[promocion/#Estrategia_de_atraccion](https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/#Estrategia_de_atraccion)

Netvolucionaria (2014). *Las redes sociales como estrategia de marketing empresarial*.

<https://www.netvolucionaria.es/blog/las-redes-sociales-como-estrategia-marketing-empresarial-103>

Neumeier, Marty (2003). *The Brand Gap*. Editorial New Riders Publishing

Ovacen (2020). *Proporción áurea: Qué es y cómo encontrarla*. <https://ovacen.com/proporcion-aurea-que-es/>

Peru-retail.com (2019). *El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos*.
<https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>

Peru-retail.com (2019). *Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en mascotas*.
<https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas/>

Peru.justia.com (1994). *Ley de Cementerios y Servicios Funerarios*.
<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26298-mar-22-1994.pdf>

Peru21.pe (2015). *El Bosque del Amigo Fiel: Conoce este cementerio de mascotas*.
<https://peru21.pe/vida/bosque-amigo-fiel-conoce-cementerio-mascotas-170337-noticia/?outputType=amp>

PerúRetailNoticias (2019). *Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas*. <https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado->

Petforeverperu.com (2020). *Página de cremaciones de mascotas*.
https://www.petforeverperu.com/?gclid=EAIaIQobChMIIs_uvi7D54wIVGYzICh3AwwdgEAAYAyAAEgJLpPD_BwE

Proexpansion.com (2019). *El auge de la industria para mascotas*.
https://proexpansion.com/es/articulos_oe/3160-el-auge-de-la-industria-para-mascotas

Revistapedmi.com (2017). *Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber*. https://revistapedmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XzN_zvIKjIV

Sánchez, Alejandra (2018). *Cómo afrontar el duelo tras la pérdida de tu mascota.*

<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180509/443214192803/afrontar-duelo-perdida-mascota.html>

Sanchez, Edgar (2018). *Mascotas en el mundo: ¿Cuáles son los países con mayor cantidad?*

<https://www.merca20.com/paises-mayor-cantidad-mascotas/>

Vetplace.pe (2020). *Crematorio de mascotas - Store Detail.* <https://www.vetplace.pe/crematorio-de-mascotas-en-pueblo-libre.html>

Visionanimal.com (2019). *Tendencias de Mascotas para Ver en 2019.*

<https://visionanimal.com/tendencias-de-mascotas-para-ver-en-2019/>

Apéndice A. Listado de Preguntas para los *Focus Groups*

Pregunta	¿Qué información estamos buscando? Objetivos
¿Cuántos años tiene tu mascota, cómo se llama, de qué raza es?	Entrar en confianza
¿Cómo llegó a tu vida? Cómo lo consideras?	Saber si adoptarían o como lo ven Qué tan importante es la mascota para la vida de la persona
¿Cómo es tu día a día con ellas, cuánto tiempo les dedicas?	Cercanía de las personas con la mascota
¿Qué actividades comparten juntos?	Nivel de confianza entre la persona y su mascota
¿Cada cuánto tiempo van al veterinario?, ¿Siempre vas al mismo o según la necesidad puntual?	Conocer la frecuencia de visita al veterinario
¿Qué servicios suelen contratar?	Conocer los proveedores con los que podríamos asociarnos
¿Cuál es el gasto promedio mensual de tu mascota?	Conocer gasto del cliente y ver cuánto es capaz de invertir en su mascota
¿Confían al 100 % en su veterinario o suelen buscar segundas opiniones?	Nivel de confianza hacia proveedores de productos o servicios relacionados a su mascota
Sabemos que lamentablemente no estarán siempre con nosotros, ¿conoces a alguien que haya afrontado la pérdida de su mascota?	Conocer experiencia del cliente y los sentimientos asociados a la pérdida de una mascota. Ver si estos sentimientos se asemejan con la pérdida de un familiar.
¿Qué hizo, cómo reaccionó, a quien buscó para apoyarl@?	Conocer cuál sería su fuente de búsqueda, cómo nos encontraría
¿Conoces a alguna empresa que brinda el servicio de funeraria?	Conocer qué tan difundido está el rubro de crematorias.
¿Buscarías el servicio por tu lado o solo lo harías con la empresa que te recomiende tu veterinario?	Ver la importancia de buscar alianzas con veterinarias.
¿Qué consideras que sería lo más importante en ese momento?, ¿qué valorarías más de una empresa de crematorias de mascotas?	Conocer expectativas del cliente respecto a este tipo de servicio.
Describe cómo te imaginas el proceso	Conocer expectativas del cliente respecto a este tipo de servicio.
¿Te gustaría acompañar a tu mascota para despedirla en el proceso de cremación?	Conocer la importancia de un servicio de funeraria para los clientes.
Cómo te gustaría que sea el local?	Conocer las expectativas respecto al acondicionamiento del local.
¿Te interesaría tener un velatorio donde puedas invitar a tus seres queridos? ¿Cuántos crees que asistirían?	Sabes de qué tamaño podría ser el local del velatorio.
¿Te parece importante tener un certificado de cremación?	Conocer si a las personas les importa la veracidad del proceso, así evitaríamos las amenazas de competidores informales.
¿Te gustaría tener varias opciones de urna o una de mármol te parece bien? Si quisieras otras opciones, ¿cómo te la imaginas?	Buscar proveedores de urnas de distintos materiales en base a la volumetría de la demanda.
Cuánto estas dispuesto a pagar por:	Conocer el rango de precio que tendrían nuestro servicio por paquetes.
- Paquete 1	
- Paquete 2	
¿Qué otros servicios adicionales te gustaría contratar? Sea como recuerdo o como parte de la experiencia.	Conocer si para las personas les agrega valor en otorgar un recuerdo y qué tipo de recuerdo (ej.: una pulsera, un cuadro con la foto de la mascota, entre otros).

Apéndice B. Diseño de Entrevista para Veterinarios

Pregunta	¿Qué información estamos buscando? Objetivos
¿Qué hacen cuando fallece una mascota?	Comprobar si tienen en mente la cremación como opción principal.
¿Cómo reaccionan los dueños?	Conocer la sensibilización de los clientes.
¿Tú le recomiendas la funeraria directamente?	Conocer el nivel de confianza entre veterinaria y crematoria.
¿Qué tipo de documentación hay de por medio?	Conocer qué documentos deberíamos considerar en estas alianzas con veterinarias.
¿Manejan algún margen de ganancia?	Conocer el porcentaje de comisión que cobran por recomendar crematorias directamente.
¿Qué consideras que es lo más importante para mantener y mejorar la relación con la funeraria?	Conocer los valores principales que debe tener nuestra empresa.
¿Considerarías evaluar otra funeraria o por algún motivo preferirías trabajar solo con las que ya tienes convenios?	Conocer las opciones que tenemos de ingresar a mercados un poco o bastante consolidados.
¿Cuál sería el factor más importante para que recomiendes una funeraria en lugar de otra?	Conocer los valores agregados que debería cumplir nuestra empresa para diferenciarnos de las ya existentes.
Cuéntanos un poco sobre el servicio de las funerarias	Saber cómo funcionan las empresas que brindan servicio de funeraria.
¿Cuántas mascotas estimas que fallecen mensualmente?	Conocer el volumen de la demanda.

Apéndice C. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Análisis vertical	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta					
Costos de ventas	● 44%	● 40%	● 40%	● 41%	● 41%
UTILIDAD BRUTA	● 56%	● 60%	● 60%	● 59%	● 59%
Gastos Administrativos	● 35%	● 18%	● 16%	● 14%	● 12%
Gastos de Venta	● 13%	● 7%	● 6%	● 5%	● 5%
Gastos de Marketing	● 16%	● 9%	● 8%	● 8%	● 7%
Gastos Operativos	● 2%	● 1%	● 1%	● 1%	● 1%
UTILIDAD ANTES DEL IR (EBITDA)	● -11%	● 25%	● 29%	● 32%	● 35%
Depreciacion	● 4%	● 2%	● 2%	● 2%	● 1%
UTILIDAD ANTES DEL IR (EBIT)	● -15%	● 23%	● 27%	● 30%	● 33%
IR (29.50%)	● 0%	● 7%	● 8%	● 9%	● 10%
UTILIDAD NETA	● -15%	● 16%	● 19%	● 21%	● 23%

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Apéndice D. Costo de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	144,093	257,396	297,181	342,723	394,775
Mano de obra directa	35,986	37,362	37,362	37,362	37,362
Operador de cremación	20,853	20,853	20,853	20,853	20,853
Movilidad más apoyo	15,133	16,509	16,509	16,509	16,509
Material directo	83,615	164,610	188,692	215,944	246,759
Servicio básico	43,101	75,474	76,635	77,274	77,274
Servicio completo	40,514	89,136	112,056	138,670	169,485
Costo de urnas personalizadas	24,492	55,424	71,127	89,417	110,653

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Apéndice E. Gastos Administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	114,286	114,286	114,286	114,286	114,286
Sueldos administrativos	41,956	41,956	41,956	41,956	41,956
Administrador	34,756	34,756	34,756	34,756	34,756
Contador	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Gastos administrativos	72,331	72,331	72,331	72,331	72,331
Energía eléctrica	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136
Agua	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975
Celular	305	305	305	305	305
Internet + teléfono fijo	915	915	915	915	915
Alquiler	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Apéndice F. Gastos de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	42,917	45,182	45,182	45,182	45,182
Sueldos	42,917	45,182	45,182	45,182	45,182
Vendedor	25,394	26,067	26,067	26,067	26,067
Servicio al cliente	17,523	19,116	19,116	19,116	19,116

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Apéndice G. Gastos de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	51,213	56,125	59,776	63,792	68,210
Gastos	18,023	19,616	19,616	19,616	19,616
Asistente de marketing	17,523	19,116	19,116	19,116	19,116
<i>Hosting</i> página web	500	500	500	500	500
Promoción	33,191	36,510	40,161	44,177	48,594

Nota. Cuadro expresado soles. Elaboración propia, 2020.

Apéndice H. Preguntas de Encuesta para la Investigación Cuantitativa

1. ¿Tienes mascota?
2. ¿Cómo consideras a tu mascota?
 - a. Mi mejor amigo
 - b. Como un hijo
 - c. Solo una mascota
 - d. Es un miembro más de la familia
 - e. Como un hermano
 - f. Otro: _____
3. ¿Qué servicios para el cuidado de tu mascota utilizas y con qué frecuencia?
 - a. Compra de juguetes: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
 - b. Hotel: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
 - c. Veterinaria: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
 - d. Servicio de paseo para mascota: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
 - e. Peluquería: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
 - f. Compra de comida: No uso / Diario / Semanal / Mensual / Trimestral / Semestral / Anual
4. En promedio, ¿cuánto gastas mensualmente en tu mascota?
 - a. Menos de 50 soles
 - b. Entre 51 y 150 soles
 - c. Entre 151 y 300 soles
 - d. Entre 301 y 450 soles
 - e. Más de 451 soles
5. ¿Cuántos años tienes?
 - a. Entre 18 y 25 años
 - b. Entre 26 y 35 años
 - c. Entre 36 y 45 años
 - d. Entre 45 y 55 años
 - e. Más de 55 años

6. ¿En qué distrito vives?
7. Género: Masculino / Femenino
8. En caso lo necesites, ¿te gustaría contar con un servicio integral de funeraria para tu(s) mascota(s)?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
9. ¿Cómo calificarías el nivel de importancia de estos factores?, donde 5 es muy importante y 1 poco importante
 - a. Ubicación del local
 - b. Infraestructura del local
 - c. Garantía y certificación por el servicio de cremación
 - d. Servicio de movilidad / traslados para la mascota
 - e. Variedad de productos relacionados
 - f. Horario de atención 24 horas
 - g. Calidad de atención
10. De los siguientes paquetes, ¿cuál sería el de tu preferencia?
 - a. Opción 1 (servicio de cremación + certificado + urna simple)
 - b. Opción 2 (servicio de cremación + certificado + urna *premium* + servicio de velatorio + servicio de traslados)
11. ¿Cuánto es lo máximo que estarías dispuesto a pagar por la opción 1? (Servicio de cremación + certificado + urna simple)
 - a. Menos de 350 soles
 - b. De 351 a 600 soles
 - c. De 601 a 850 soles
 - d. De 851 soles a más
12. ¿Cuánto dinero ADICIONAL estaría dispuesto a pagar por la opción 2? que incluye servicio de velatorio, una urna *premium* y servicio de traslado ida y vuelta.
 - a. Menos de 100 soles
 - b. De 101 a 200 soles
 - c. De 201 a 300 soles

- d. De 301 soles a más
13. ¿Cómo te gustaría contratar el servicio de funeraria para tu mascota?
- a. Directamente con el proveedor del servicio
 - b. A través de tu veterinaria o médico veterinario
 - c. Otro
14. ¿Por qué medio preferirías recibir información sobre este servicio?
- a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. Correo electrónico
 - d. WhatsApp
 - e. Otro: _____

Apéndice I. Otros Resultados de la Encuesta

Pregunta 30. ¿Qué servicios para el cuidado de tu mascota utilizas y con qué frecuencia?

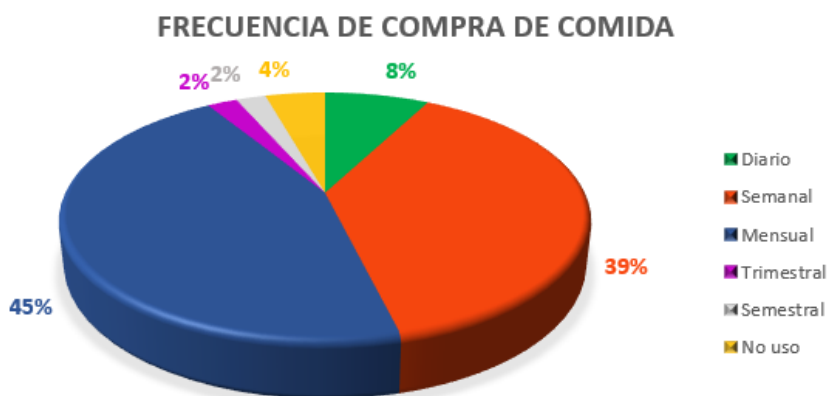


Figura I 1. Comida. Elaboración propia, 2020.

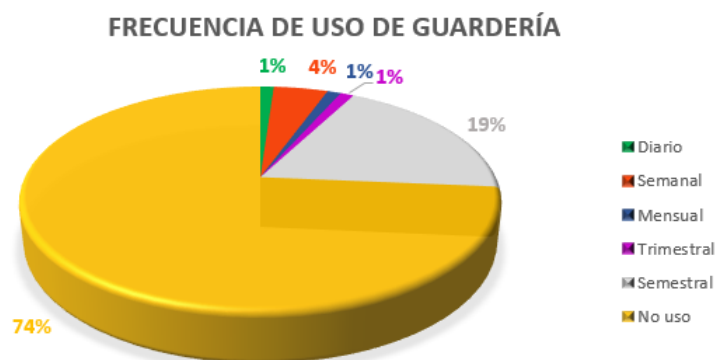


Figura I 2. Guardería. Elaboración propia, 2020.

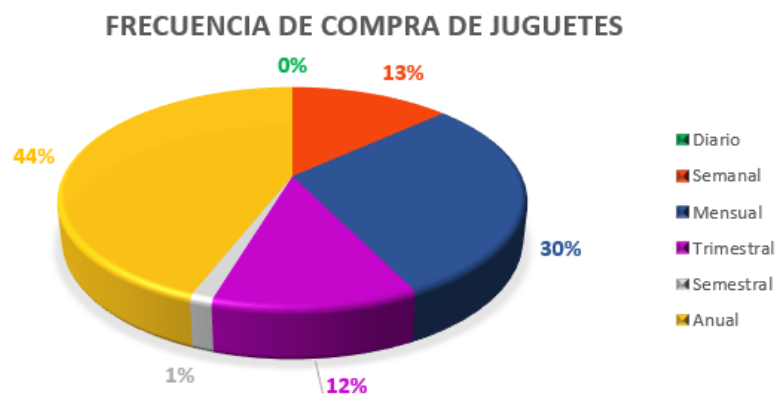


Figura I 3. Juguetes. Elaboración propia, 2020.

FRECUENCIA DE VISITA A LA VETERINARIA

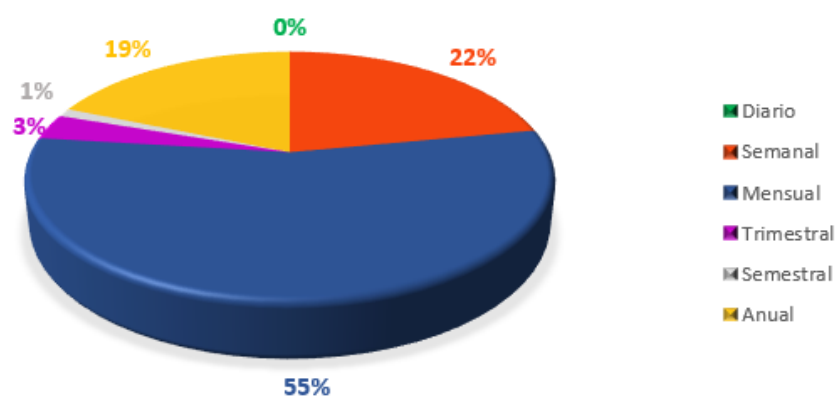


Figura I 4. Veterinaria. Elaboración propia, 2020.

FRECUENCIA DE VISITA A LA PELUQUERÍA

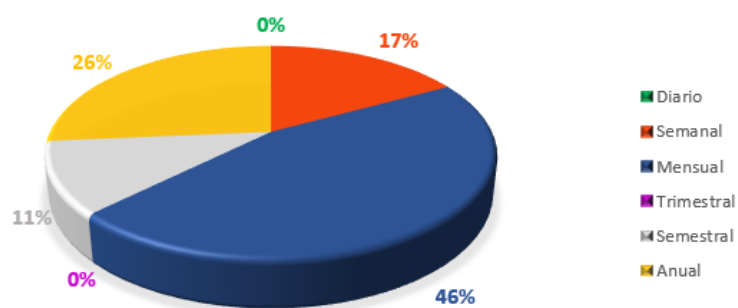


Figura I 5. Peluquería. Elaboración propia, 2020.

Figura 35:

GASTO MENSUAL POR LA MASCOTA

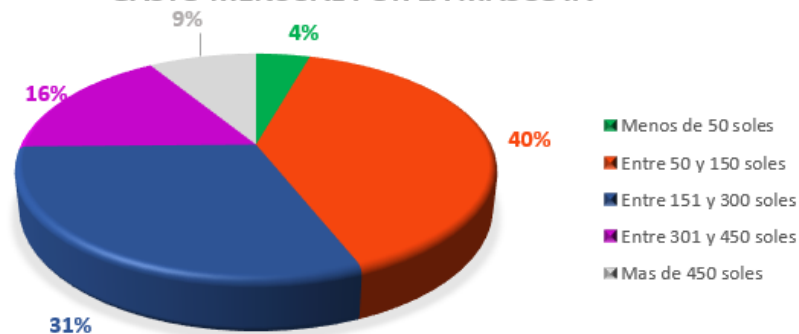


Figura I 6. Pregunta 4: En promedio, ¿cuánto gastas mensualmente en tu mascota? Elaboración propia, 2020.



Figura I 7. Pregunta 5: ¿Cuántos años tienes? Elaboración propia, 2020.



Figura I 8. Pregunta 6: Género. Elaboración propia, 2020.

Apéndice J. Fotos de Urnas Referenciales

Fotos de referencia de diferentes opciones de urnas personalizadas realizadas por artistas locales en diferentes materiales.



Figura J1. Urnas funerarias. Recuperado de “Urnas mascotas”, de Urnas Funerarias, 2020. (<https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html>)



Figura J2. Urnas de cerámica. Recuperado de “Urnas mascotas”, de Urnas Funerarias, 2020. Urnas de cerámica (<https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html>)



Figura J3. Urnas de acero inoxidable y bronce. Recuperado de “Urnas mascotas”, de Urnas Funerarias, 2020. Urnas de acero inoxidable y bronce (<https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html>)



Figura J4. Urnas de madera. Recuperado de “Urnas mascotas”, de Urnas Funerarias, 2020. Urnas de madera (<https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html>)

Apéndice K. Canvas de Huellas Eternas

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
<p><small>List your top 1-3 problems.</small></p> <p>No hay lugar para enterrar a la mascota en la casa</p> <p>Cada vez más personas viven en departamentos</p> <p>Desconocimiento del servicio</p> <p>Contar con vehículo adecuado para trasladar a su mascota</p>	<p><small>Outline a possible solution for each problem.</small></p> <p>Servicio de cremación para mascotas</p> <p>KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small></p> <p># de servicios</p> <p>Frecuencia de uso</p> <p># de proveedores</p>	<p><small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small></p> <p>Brindar un servicio exclusivo y personalizado para el proceso funerario de tu mascota, brindando la tranquilidad de poder despedir a tu mascota y poder conservar un lindo recuerdo</p> <p>HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your X for Y analogy (e.g. YouTube - Flickr for videos).</small></p> <p>Eslogan: Por siempre contigo</p>	<p>Servicio al cliente</p> <p>Calidad de atención</p> <p>Innovación</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>CHANNELS <small>List your path to customers (inbound or outbound).</small></p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p> <p>Veterinarias</p>	<p><small>List your target customers and users.</small></p> <p>Personas entre 20 y 60 años</p> <p>NSE A y B</p> <p>Frecuente uso de redes sociales</p> <p>Aman a las mascotas y se preocupan constantemente por su cuidado y bienestar</p> <p>De la zona de Lima Moderna</p> <p>Personas sofisticadas y modernas</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Activos Fijos: maquinarias</p> <p>Costo de mantenimiento</p> <p>Alquiler del local</p> <p>Planilla</p> <p>Marketing y Publicidad</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>Ingresos por paquetes de servicios de cremación</p> <p>Ingresos por publicidad en web</p> <p>Ventas de urnas personalizadas</p>		

Apéndice L. Información Adicional de la Competencia

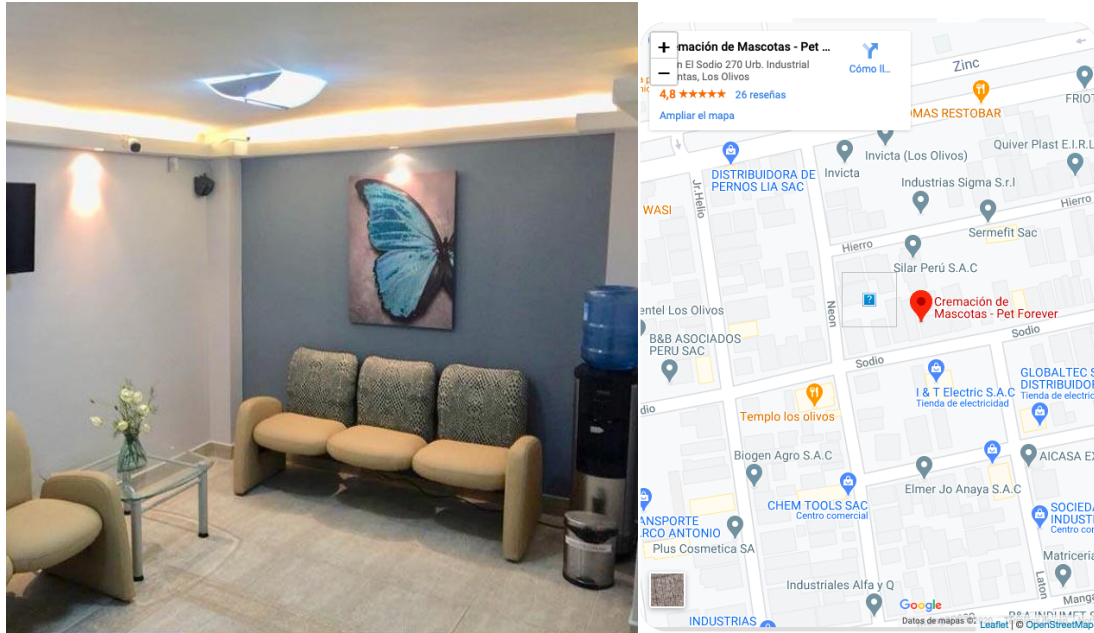


Figura L1. Pet Forever. Recuperado de “Salas de espera”, de Pet Forever Perú, 2020. Recuperado de <https://www.petforeverperu.com/index.html>

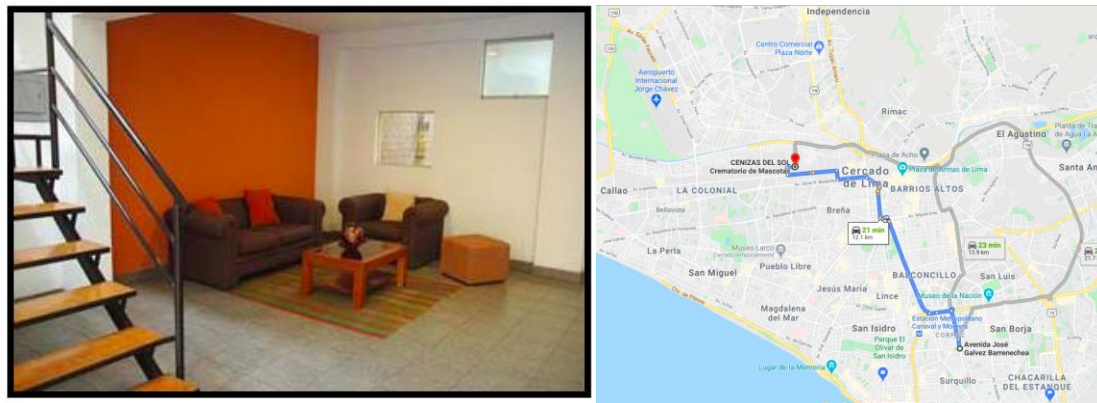


Figura L2. Cenizas del Sol. Recuperado de “Servicios”, de Cenizas Del Sol, 2020. Recuperado de <http://cenizasdelsol.com/index.htm>



Figura L3. Cremaciones San Martín de Porres. Recuperado de “Sala de Espera”, de Cremaciones Mascotas, 2020.

Recuperado de <http://www.cremacionesmascotas.com/>

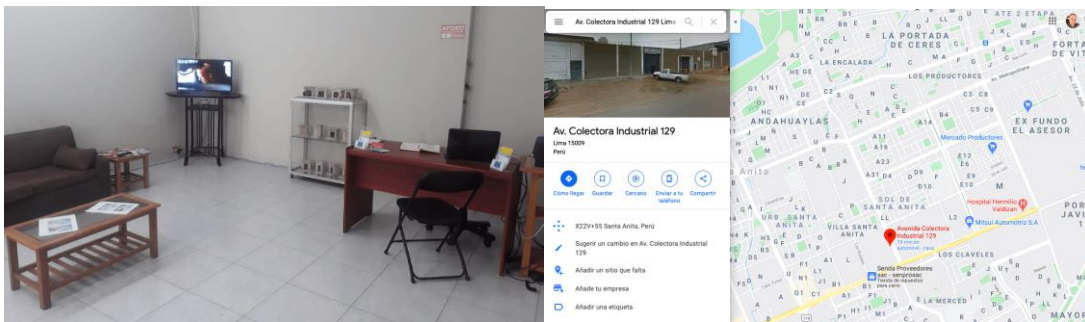


Figura L4. Cremaciones Huellitas de Amor. Recuperado de “Servicios”, de Cremaciones Huellitas de Amor, 2020.

Recuperado de <https://www.cremacioneshuellitasdeamor.com/>



Figura L5. El Bosque del Amigo Fiel. Recuperado de “El Bosque del Amigo Fiel”, de Peru21, 2015. Recuperado de

<https://peru21.pe/vida/bosque-amigo-fiel-conoce-cementerio-mascotas-170337-noticia/?foto=4>



Figura L6. Crematorio Eterno Amigo. Recuperado de “Servicios”, de Crematorio Eterno Amigo, 2020. Recuperado de <https://crematorioeternoamigo.com/>



Figura L7. Incineraciones Perú. Recuperado de “Servicio de Cremación de Mascotas”, de Incineraciones Perú, 2020.

Recuperado de <https://incineracionesperu.com/cremaciones-de-mascotas/>