



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA LANZAMIENTO DE
CEMENTERIO ECOLÓGICO EN LIMA”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al grado académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Yngrid Stephani Espinoza Villaruel

Isabella Francesca Matto Cobeña

Thalia Mariela Rodríguez Villanueva

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

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

Lima, agosto de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA LANZAMIENTO DE CEMENTERIO ECOLÓGICO EN LIMA" presentado por Doña Yngrid Stephani Espinoza Villaruel, Doña Isabella Francesca Matto Cobeña y Doña Thalia Mariela Rodríguez Villanueva, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 22 de agosto de 2023 dando el siguiente resultado:

turnitin Isabella Francesca Matto Cobeña | Tesis Heger Demos-Matto-TPa... 2 de 6 +

Resumen de coincidencias

17 %

PLAN DE MARKETING PARA LANZAMIENTO DE CEMENTERIO ECOLÓGICO EN LIMA

Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

Presentado por:
Yngrid Stephani Espinoza Villaruel
Isabella Francesca Matto Cobeña
Thalia Mariela Rodríguez Villanueva

| | | |
|---|----------------------------|-----|
| 1 | hdl.handle.net | 3 % |
| 2 | repositorio.ap.edu.pe | 2 % |
| 3 | tesis.pucp.edu.pe | 1 % |
| 4 | entregado a Universidad... | 1 % |
| 5 | repositorio.asi.edu.pe | 1 % |
| 6 | repositorioacademico... | 1 % |
| 7 | upo.univ.opensources... | 1 % |

Fecha: 22 de agosto de 2023

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, por permitiros ser y estar acá.

A nuestras familias y a nuestros maestros.

Y una mención especial a Alberto Matto y Carla Pennano,
por ayudarnos a soñar en la posibilidad de transformar esta industria
y brindarnos todo su apoyo y conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing de un nuevo formato de cementerio ecológicos en Perú. La propuesta de Hogar Eterno es penetrar en el mercado de entierros ecológicos generando un impacto ambiental positivo, siendo su propósito principal brindar un servicio y una experiencia cuyo sentido y significado es *dar vida luego de la muerte*.

Se analiza para ello el entorno, la industria y la empresa, concluyéndose que el entorno es favorable y que la industria es atractiva para el lanzamiento de este negocio. Y, continuando con el seguimiento de las pautas de investigación exploratoria, se consultan fuentes primarias y secundarias, se lleva a cabo la observación de diferentes formatos de cementerios, se aplican entrevistas a profundidad a especialistas y se realizan sesiones de un grupo focal.

Partiendo de un estudio concluyente basado en encuestas se define que el público objetivo del proyecto es la población de las regiones del Este, Centro y Sur de Lima con un nivel NSE alto y medio-alto (NSE ABC+). Se identifican, además, como los atributos más valorados por el público objetivo definido para el proyecto: el precio, la distancia del camposanto y la calidad del servicio. Y se reconoce también que el 65 % de los encuestados está dispuesto a contratar este servicio y que al 71 % de las personas consultadas les gusta este nuevo formato de entierro para sus seres queridos, pero afirman que en el mercado peruano aún no encuentran este modelo de formato.

Este modelo de negocio requiere enfrentarse al desarrollo específico de las 7P (producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia, procesos) del marketing, para un mayor enfoque en la implementación de las actividades claves. Estas actividades son: el desarrollo de la propuesta del servicio enfocado en la experiencia del cliente; la definición del rango de precios a través del método de *price brand ladder*; la selección de la plaza de acuerdo con el *ranking* de factores y el público objetivo; la definición detalla los procesos por ser un servicio que involucra un momento doloroso para el cliente; y la promoción a través de campañas publicitarias para generar *awareness* de este nuevo servicio, sobre todo una estrategia de comunicación para resaltar el impacto ecológico y posicionar la marca con este enfoque innovador.

En el diseño del plan financiero se realiza el análisis de la demanda, la proyección de ventas para un periodo de 10 años y el análisis de sensibilidad a través de tres escenarios (pesimista, conservador, optimista). A partir de estos análisis se deriva que en un escenario conservador los indicadores financieros demuestran que este nuevo modelo de negocio puede tener una utilidad neta positiva desde el cuarto año y un flujo de caja positivo a partir del primer año.

Por último, en base a lo revisado en esta tesis se confirma que este negocio es viable y rentable en el tiempo, pero sobre todo tiene un elemento ecológico y de sostenibilidad el cual brinda un aspecto más humano y que está alineado a las tendencias globales del mercado.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1 CAPÍTULO I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL..... | 2 |
| 1.1 Análisis del Macroentorno | 2 |
| 1.1.1 Entorno Político..... | 2 |
| 1.1.2 Entorno Económico..... | 3 |
| 1.1.3 Entorno Sociodemográfico..... | 4 |
| 1.1.4 Entorno Tecnológico | 6 |
| 1.1.5 Entorno Ecológico..... | 6 |
| 1.1.6 Entorno Legal..... | 7 |
| 1.2 Análisis de la Industria y del Sector..... | 8 |
| 1.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores (Baja)..... | 10 |
| 1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes (Baja y Media)..... | 10 |
| 1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores (Baja) | 11 |
| 1.2.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Media)..... | 11 |
| 1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes (Media) | 11 |
| 2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 13 |
| 2.1 Estrategia y Planeamiento Actual..... | 13 |
| 2.2 Cadena de Valor, Matriz VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 13 |
| 3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 14 |
| 3.1 Objetivos | 14 |
| 3.2 Metodología | 16 |
| 3.3 Datos Secundarios..... | 16 |
| 3.4 Investigación Exploratoria (Cualitativa) | 19 |
| 3.4.1 Observación..... | 20 |
| 3.4.2 Grupos Focales..... | 21 |
| 3.5 Investigación Concluyente | 23 |
| 3.5.1 Encuesta a Clientes Potenciales | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.6 | Conclusión del Mercado..... | 25 |
| 3.6.1 | Mercado Potencial..... | 25 |
| 3.6.2 | Mercado Objetivo..... | 25 |
| 3.6.3 | Mercado Meta | 25 |
| 3.7 | Demanda del Proyecto | 25 |
| 3.8 | Decisiones Estratégicas | 26 |
| 4 | CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 27 |
| 4.1 | Misión | 27 |
| 4.2 | Visión | 27 |
| 4.3 | Objetivos Estratégicos..... | 27 |
| 4.4 | Generación y Selección de Estrategia | 28 |
| 4.4.1 | Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 28 |
| 4.4.2 | Estrategia Genérica (Estrategia de Porter) | 29 |
| 4.4.3 | Estrategia de Crecimiento (Matriz de Ansoff) | 29 |
| 5 | CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING..... | 31 |
| 5.1 | Objetivos del Plan de Marketing..... | 31 |
| 5.2 | Análisis de Mercado..... | 31 |
| 5.3 | Segmento..... | 32 |
| 5.3.1 | Estrategia de Segmentación..... | 32 |
| 5.3.2 | Estrategia de Posicionamiento..... | 34 |
| 5.3.3 | Estrategia de Marca..... | 35 |
| 5.3.4 | Estrategia de Cliente..... | 36 |
| 5.4 | Matriz Comercial..... | 37 |
| 5.4.1 | Servicio | 37 |
| 5.4.2 | Estrategia de Precio..... | 38 |
| 5.4.3 | Estrategia de Plaza | 40 |
| 5.4.4 | Estrategia de Promoción..... | 41 |
| 5.4.5 | Estrategia de Personal | 43 |
| 5.4.6 | Previo al Servicio | 45 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 5.4.7 | Durante el Servicio..... | 45 |
| 5.4.8 | Posterior al Servicio | 45 |
| 5.4.9 | Paralelo al Servicio..... | 45 |
| 5.4.10 | Estrategia de Evidencia Física..... | 45 |
| 5.4.11 | Estrategia de Procesos | 46 |
| 6 | CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO..... | 49 |
| 6.1 | Proyección de Ventas | 49 |
| 6.2 | Proyección de Inversión | 52 |
| 6.3 | Proyección de Gastos y Costos | 54 |
| 6.3.1 | Costo de Insumos | 54 |
| 6.3.2 | Gasto de Mano de Obra Directa (MOD) e Indirecta (MOI), Gastos Administrativos y de Ventas | 55 |
| 6.3.3 | Gastos Indirectos de Fabricación (GIF) | 57 |
| 6.3.4 | Costo Indirecto de Fabricación (CIF)..... | 58 |
| 6.3.5 | Costo de Venta | 58 |
| 6.3.6 | Gastos Administrativos | 59 |
| 6.3.7 | Gastos de Venta..... | 59 |
| 6.4 | Cronograma de Pago del Préstamo Bancario | 60 |
| 6.5 | Estado de Ganancias y Pérdidas..... | 61 |
| 6.6 | Flujo de Caja Efectivo y Balance General | 62 |
| 6.7 | Flujo de Caja | 64 |
| 6.8 | Evaluación de Escenarios..... | 65 |
| 7 | CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 67 |
| 7.1 | Conclusiones | 67 |
| 7.2 | Recomendaciones..... | 68 |
| 8 | CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA | 69 |
| 9 | ANEXOS..... | 72 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Análisis del factor político | 2 |
| Tabla 2. Análisis del factor económico | 3 |
| Tabla 3. Análisis del factor sociodemográfico | 4 |
| Tabla 4. Análisis del factor tecnológico | 6 |
| Tabla 5. Análisis del factor ecológico | 6 |
| Tabla 6. Análisis del factor legal..... | 7 |
| Tabla 7. Población, decesos anuales y número de camposantos en la región norte..... | 10 |
| Tabla 8. Población, decesos anuales y número de camposantos en la región sur. | 10 |
| Tabla 9. Población, decesos anuales y número de camposantos en Lima..... | 10 |
| Tabla 10. Camposantos en Perú. | 11 |
| Tabla 11. Crematorios en Perú..... | 12 |
| Tabla 12. Detalle de los objetivos generales y específicos. | 14 |
| Tabla 13. <i>Ranking</i> de factores para elección de construcción de cementerio. | 16 |
| Tabla 14. Valoración de área de Lima Metropolitana..... | 18 |
| Tabla 15. Lista de personas entrevistadas | 19 |
| Tabla 16. <i>Insights</i> identificados en la etapa de entrevistas..... | 19 |
| Tabla 17. Hallazgos de la observación..... | 20 |
| Tabla 18. Primer <i>focus group</i> con hombres y mujeres con edades entre los 25 a 40 años..... | 21 |
| Tabla 19. Segundo <i>focus group</i> con hombres y mujeres con edades entre los 25 a 40 años | 21 |
| Tabla 20. Tercer <i>focus group</i> con hombres y mujeres con edades entre los 35 a 60 años | 22 |
| Tabla 21. Cuarto <i>focus group</i> con hombres y mujeres con edades entre los 35 a 60 años..... | 22 |
| Tabla 22. Matriz de la misión..... | 27 |
| Tabla 23. Matriz de la visión..... | 27 |
| Tabla 24. Matriz FODA | 28 |
| Tabla 25. Resumen de estrategias por matriz..... | 29 |
| Tabla 26. Estrategia Genérica de Porter..... | 29 |

| | |
|---|----|
| Tabla 27. Estrategia de Crecimiento de Ansoff. | 30 |
| Tabla 28. Objetivos a corto plazo (CP), a mediano plazo (MP) y a largo plazo (LP)..... | 31 |
| Tabla 29. Número y participación de decesos por departamento..... | 31 |
| Tabla 30. Estrategia de segmentación considera las siguientes variables. | 32 |
| Tabla 31. División por zona de Lima Metropolitana (INEI 2020)..... | 32 |
| Tabla 32. Población de Lima Metropolitana según el rango de edad (CPI 2022)..... | 33 |
| Tabla 33. Distribución según el NSE de la población de Lima Metropolitana (CPI 2022) | 33 |
| Tabla 34. Ingreso mensual promedio del hogar por NSE (INEI)..... | 33 |
| Tabla 35. Comparación entre Hogar Eterno y sus principales competidores en Lima por dimensión | 35 |
| Tabla 36. Características de los niveles de servicio y producto brindado en cada nivel..... | 38 |
| Tabla 37. Precios promedio de entierros para el cliente final. | 39 |
| Tabla 38. Precios de entierros para el canal. | 39 |
| Tabla 39. Ejemplos de los productos que se podrían involucrar en las estrategias <i>across</i> que podrían darse entre las aseguradoras y Hogar Eterno. | 40 |
| Tabla 40. Etapas de la estrategia de promoción. | 42 |
| Tabla 41. Perfil del personal de Hogar Eterno. | 44 |
| Tabla 42. Evidencia física de los canales..... | 46 |
| Tabla 43. Evolución anual de la participación de mercado..... | 49 |
| Tabla 44. Venta anual por tipo de servicio (unidades)..... | 50 |
| Tabla 45. Análisis de capacidad del terreno del cementerio. | 50 |
| Tabla 46. Precio promedio por servicio brindado. | 51 |
| Tabla 47. Precio promedio con base en el canal de venta. | 51 |
| Tabla 48. Proyección anual de ventas (S/). | 52 |
| Tabla 49. Inversión en activos fijos e intangibles. | 53 |
| Tabla 50. Inversión en capital de trabajo por ocho meses..... | 53 |
| Tabla 51. Resumen de las inversiones totales. | 54 |
| Tabla 52. Costo de insumos por servicio. | 54 |

| | |
|--|----|
| Tabla 53. Costo en insumos por servicio anual..... | 55 |
| Tabla 54. Planilla total anual, en número de trabajadores arriba, en soles abajo y total por categorías..... | 56 |
| Tabla 55. Gastos indirectos de fabricación | 57 |
| Tabla 56. Costos indirectos de fabricación. | 58 |
| Tabla 57. Costo de Venta anual. | 58 |
| Tabla 58. Presupuesto anual de gastos administrativos totales. | 59 |
| Tabla 59. Presupuesto anual de gastos de ventas totales..... | 59 |
| Tabla 60. Cronograma de pagos de préstamo bancario..... | 60 |
| Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas..... | 61 |
| Tabla 62. Distribución de utilidades | 62 |
| Tabla 63. Flujo de caja económica..... | 64 |
| Tabla 64. Flujo de caja financiera | 65 |
| Tabla 65. Análisis de la variación de las variables por escenario. | 66 |
| Tabla 66. Análisis VAN económico. | 66 |
| Tabla 67. Análisis VAN financiero..... | 66 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Análisis de las fuerzas de Porter..... | 8 |
| Figura 2. Infraestructura del Parque del Recuerdo, Campo Fe y Jardines de la Paz..... | 12 |
| Figura 3. Cadena de valor | 13 |
| Figura 4. Estimación del mercado potencial (en número de personas)..... | 26 |
| Figura 5. Estilos de vida por Arellano Marketing..... | 34 |
| Figura 6. Logo de Hogar Eterno..... | 36 |
| Figura 7. Parámetros que definen las clases de fidelización. | 36 |
| Figura 8. <i>Price Brand Ladder</i> , cremaciones (compra anticipada). | 38 |
| Figura 9. <i>Price Brand Ladder</i> , cremaciones (compra inmediata). | 38 |
| Figura 10. <i>Price Brand Ladder</i> , sepulturas individuales compartidas (compra anticipada). | 39 |
| Figura 11. <i>Price Brand Ladder</i> , sepulturas individuales compartidas (compra inmediata). | 39 |
| Figura 12. Estrategias de <i>trade up</i> , <i>trade more</i> y <i>trade across</i> | 40 |
| Figura 13. Niveles de marketing para los servicios ofrecidos en Hogar Eterno. | 41 |
| Figura 14. Proceso operativo general..... | 47 |
| Figura 15. Proceso de sepultura. | 47 |
| Figura 16. Proceso de cremación y sepultura..... | 48 |
| Figura 17. Evolución anual de la participación de mercado. | 49 |
| Figura 18. Flujo de caja efectivo..... | 63 |
| Figura 19. Evolutivo de activos corrientes y no corrientes. | 63 |
| Figura 20. Evolutivo de patrimonio y cuenta pasivos..... | 63 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Variación del PBI. | 72 |
| Anexo 2. Tasa de interés de la política monetaria en porcentaje (izq). Variación interanual de puestos de trabajo formal en porcentaje (der). | 72 |
| Anexo 3. Incremento del índice de precio (IPC) de Lima..... | 73 |
| Anexo 4. Calificación LATAM (izq). Valoración agencias de calificación de crédito (der)..... | 73 |
| Anexo 5. Evolución de la población de Lima Metropolitana (habitantes)..... | 74 |
| Anexo 6. Defunciones registradas (miles de personas)..... | 74 |
| Anexo 7. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (soles) | 74 |
| Anexo 8. Distribución anual por perfil socioeconómico de Lima Metropolitana (2019-2021) .. | 75 |
| Anexo 9. Costumbres en Lima con fotos | 75 |
| Anexo 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)..... | 75 |
| Anexo 11. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)..... | 76 |
| Anexo 12. Modelo de negocio, Business Model Canvas | 77 |
| Anexo 13. Desarrollo de la cadena de valor en cada actividad | 78 |
| Anexo 14. Matriz VRIO..... | 80 |
| Anexo 15. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI) | 82 |
| Anexo 16. Fuentes secundarias | 82 |
| Anexo 17. Precio por m ² | 83 |
| Anexo 18. Resultados totales de la encuesta..... | 84 |
| Anexo 19. Matriz PEYEA..... | 88 |
| Anexo 20. Matriz interna-externa | 90 |
| Anexo 21. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) | 90 |
| Anexo 22. Evaluación econ de principales dptos con mayor part del PBI y otras var econ | 92 |
| Anexo 23. Ingreso promedio mensual familiar declarado por NSE (2019-2021)..... | 92 |
| Anexo 24. Manual de marca Hogar Eterno..... | 93 |
| Anexo 25. Publicidad pagada en redes sociales con mayor preferencia | 94 |

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los estadísticos del Sistema Informático Nacional de Defunciones (SINADEF) en el departamento de Lima se ha registrado el mayor número de muertes. Durante la emergencia ocasionada por la propagación del COVID-19 la industria de cementerios no tuvo la capacidad suficiente para afrontar esta situación, además, debido al alza de precios y a la reducción en los ingresos familiares se produjo una tendencia creciente por la preferencia de las cremaciones en razón al costo de estas.

En este entorno se crea Hogar Eterno, el cual busca posicionarse como el primer cementerio de árboles de Perú, una propuesta para aquellas personas que desean asumir la responsabilidad de cuidar del medioambiente, dado que los materiales utilizados en todo el proceso son totalmente ecológicos. Este nuevo formato se enfoca en darle un significado más amplio a la ceremonia funeraria que va más allá del propio acto de la muerte, para generar una experiencia de entierro con mucho respeto, empatía y confianza, hoy carente en los formatos tradicionales, para despedir a la persona fallecida como también para acompañar el proceso de los dolientes. Por ello, en el año 2024 se lanzará la empresa Hogar Eterno que comercializará espacios de sepultura, cremaciones, servicios/productos complementarios como flores y el uso de una aplicación para encontrar el lugar donde se encuentra sepultado el difunto y ofrecerá la organización de eventos por días especiales.

Tras una revisión de la visión de la empresa y su estrategia de posicionamiento, considerando la evaluación del entorno, la industria y el sondeo del mercado se identificó que Hogar Eterno se diferencia frente a la competencia por poseer las siguientes características:

- Utiliza insumos ecológicos de embalsamamiento y tratamiento de cenizas.
- Cuenta con servicios de esparcimiento de cenizas y plantación de árboles.

Las necesidades por satisfacer giran en torno a darle a las experiencias de entierro y cremación un nuevo significado más allá de la muerte, procurando el cuidado por el medioambiente al utilizar insumos ecológicos en los procesos de sepultura y cremación. Para este último *pain point* Hogar Eterno generará varios espacios de información sobre el tema y el impacto que tiene la plantación de un árbol.

El canal de venta principal que la empresa usará para ofrecer su propuesta de valor será la fuerza de venta, dado que está tendrá mayor oportunidad de resaltar los beneficios de los servicios y productos ofrecidos. También se usarán como canales el contacto con *leads* (clientes potenciales) a través de las redes sociales y alianzas a través de seguros.

1 CAPÍTULO I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis del Macroentorno

Como primer paso del análisis y diagnóstico situacional se usó el análisis PESTEL para analizar las tendencias y los sucesos que afectan al negocio, profundizando en el conocimiento de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactarlo para tomar decisiones estratégicas. En este análisis se usó como herramienta una matriz para registrar, por cada uno de estos factores, la forma como repercuten estos elementos en el desarrollo de la empresa. A continuación, se muestran las matrices elaboradas por factores.

1.1.1 Entorno Político

Tabla 1. Análisis del factor político

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|---|---|---|---|
| Sistema inestable en el país, que pone en riesgo la inversión privada en todos los sectores. | Choque (2020) https://mundosur.org/la-situacion-actual-del-peru-en-materia-politica/ | Oportunidad: la fuga de inversión incrementa las barreras de ingreso y reduce la demanda de terrenos. | Revisar la tendencia de precios para hacer la compra del terreno. |
| En el periodo comprendido entre los años 2011 y 2021 el Perú ha estado gobernado por siete presidentes, lo que genera inestabilidad y falta de una dirección sólida del país. | Gestión (2022) https://gestion.pe/peru/politica/analisis-tesis-politicas-del-peru-finalmente-estandando-su-economia-noticia/ | Oportunidad: la competencia se puede ralentizar. | Mapear semestralmente el plan de acción de los principales competidores. |
| El plan de gobierno radical de Pedro Castillo generó incertidumbre dentro del sector privado. | CELAG (2022) https://www.celag.org/cyuntura-politica-en-peru/ | Amenaza: la fuga de inversionistas reduce la oportunidad de financiamiento. | Buscar inversionistas que estén arraigados en Perú. |
| Dina Boluarte asume la presidencia el 7 de diciembre del 2022 con una posición de centro-izquierda que genera más estabilidad. | Público (2022) https://www.publico.es/internacional/dina-boluarte-nueva-presidenta-peru.html | Oportunidad: mayor dinamismo en la población, se reduce la tendencia de productos elásticos (<i>low price</i>). | Revisar trimestralmente los indicadores económicos de consumo. |
| El conflicto social repercute en la calificación de riesgo de Moody's que pasó de ser estable a negativo, además de bloquear el transporte y las operaciones de las empresas. | RPP (2023) https://rpp.pe/economia/economia/moodys-rebaja-perspectiva-de-calificacion-de-peru-a-negativa-por-protestas-y-crisis-politica-noticia-1463666 | Oportunidad: tener un cementerio cerca del segmento enfocado será un plus en casos de bloqueos de carretera. | Cuidar que la accesibilidad del cementerio tenga un menor riesgo de quedar bloqueado por este tipo de disturbios. |

Conclusión: Se muestra un mayor balance de oportunidades. Solo se recomienda buscar opciones donde el precio de venta del terreno esté subvalorado debido a la poca demanda de terrenos, y para la definición del *target* se sugiere considerar aquellos públicos que sean menos sensibles con el precio.

1.1.2 Entorno Económico

Tabla 2. Análisis del factor económico

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|---|--|--|--|
| El PIB tiene un crecimiento del 11 % desde noviembre del 2017, pero al cierre del 2022 se reporta un PIB de +2.6 %, un 0.2 % por debajo de lo proyectado que equivale a S/1.750 MM. | Instituto Peruano de Economía [IPE] (2023) https://www.ipe.org.pe/portal/victor-fuentes-economista-jefe-del-ipe-esperabamos-crecer-2-1-en-2023-pero-es-probable-un-ajuste-a-la-baja/ | Amenaza: la desaceleración de la economía genera una menor atracción de inversionistas. | Revisar bimensualmente los indicadores económicos como el PIB por departamentos. |
| Decrecimiento mensual del PBI desde el 2021 debido a la pandemia y el ingreso de Pedro Castillo (ver Anexo 1). | Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República (2022) https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf | Oportunidad: el consumidor sensible al precio opta por la cremación que tiene un 30 % menos del costo del servicio de sepultura. | Analizar la tendencia de incrementos y precios de las cremaciones. |
| Lima representa el 45.1 % del PBI del 2020 con un crecimiento acumulado del 87 % desde el 2007, además de tener el mayor PBI per cápita con S/27 000. | INEI (2020) https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1794/ | Oportunidad: Lima representa un volumen demográfico considerable, además de tener buenos índices económicos. | Definir los distritos de Lima con mayor población y mejor indicador per cápita. |
| Se presenta un incremento de la tasa de interés del 2 % al 6.75 %, al mismo tiempo que incrementan los empleos y el PEA en Lima (ver Anexo 2). | Banco Central de Reserva del Perú (2022) https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/rep-orte-de-inflacion-junio-2022.pdf | Oportunidad: la población en Lima, a pesar de la coyuntura política, tiene mejor capacidad de ingresos percibidos por sus empleos. | Revisar la tendencia de compra de los consumidores de Lima. |
| Se incrementa la inflación de alimentos y energía, mientras los principales <i>commodities</i> para septiembre del 2022 tienen una tendencia al alza. | Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República (2022) https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf | Amenaza: los consumidores de la base de la pirámide tendrán una menor oportunidad de compra de los productos que estén fuera de sus necesidades básicas. | Enfocarse en los NSE A, B y C+. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | comision-presupuesto.pdf | | |
| El IPC de Lima Metropolitana tiene un incremento de 0.23 % entre los años 2022 y 2023, los precios de la canasta básica se incrementan y se compensan con la reducción del costo de transporte (ver Anexo 3). | BBVA (2023) https://www.bbva.com/publicaciones/peru-la-tasa-interanual-de-inflacion-volvio-a-subir-en-enero-pero-menos-de-lo-esperado/ | Amenaza: los consumidores de la base de la pirámide tendrán una menor oportunidad de compra de los productos que estén fuera de sus necesidades básicas. | Enfocarse en los NSE A, B y C+. |
| Moody's cambia la calificación crediticia de Perú de estable a negativa, debido a los conflictos sociales que se presentan en enero del 2023 (ver Anexo 4). | Forbes (2023) https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-01-31/moodys-cambia-de-estable-a-negativa-la-perspectiva-de-la-calificacion-de-peru/ | Amenaza: limitarán el ingreso de inversiones extranjeras, así como también ralentizarán las inversiones nacionales. | Participar en mesas de inversionistas que estén arraigados en Perú. |

Conclusión: Se recomienda desarrollar el proyecto en el departamento de Lima, el cual tiene una participación considerable en la demanda y mejores ingresos per cápita. Por otro lado, en cuanto a la población objetivo, considerando la inflación, se sugiere enfocarse en los habitantes de NSE A, B y C+ para una primera etapa del proyecto.

1.1.3 Entorno Sociodemográfico

Tabla 3. Análisis del factor sociodemográfico

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|---|---|--|--|
| Los cementerios dan espacio a la variedad de consumo de alimentos, alcohol y comercio. | Lazo (2012) https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/7753/6755/27017 | Amenaza: estas actividades podrían dañar el ornamento del parque. | Se lanzarán campañas de comunicación sobre la armonía que se desea compartir. |
| Se espera que para el año 2035 la población de Lima Metropolitana alcance los 13 millones de habitantes (ver Anexo 5). | Observatorio del Agua (s.f.) http://observatoriochirilu.ana.gob.pe/factores-de-presi%C3%B3n/crecimiento-poblacional | Oportunidad: el crecimiento poblacional aumenta la demanda. | Realizar análisis de las tendencias de las nuevas generaciones. |
| La variación de defunciones entre los años 2019 y 2020 fue de 341 %, mientras que la variación entre los años 2019 y 2021 fue de 409 % (ver Anexo 6). | INEI Home (s.f.) https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/ | Oportunidad: la pandemia ocasionada por el COVID-19 estimula la compra futura de los servicios funerarios. | Lanzar estrategias de comunicación para aprovechar la tendencia de la compra anticipada. |
| La pandemia generó un aumento de entre 3 a 5 veces más en la demanda | Cruz (2020) https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en- | Oportunidad: más personas aceptaron servicios de cremación | Aprovechar la predisposición de las cremaciones para |

| | | | |
|---|--|---|--|
| de cremaciones, lo que generó problemas de capacidad en todo el Perú. | el-peru-crematorios-entran-a-etapa-de-colapso-90-cadaveres-en-espera-en-un-dia-informe-cementerio-pnp-covid-19-noticia/ | para familiares, debido al costo y a las limitaciones de acceso y del uso de otros servicios durante la emergencia ocasionada por la propagación del COVID-19. | incrementar su participación en las ventas. |
| Con la pandemia ocasionada por el COVID-19 se generó una disminución del salario, pues, a pesar de que en el 2022 se recuperó el ingreso promedio, este se mantiene un 9 % por debajo del promedio del 2019 (ver Anexo 7). | Instituto Nacional de Estadística e Informática, Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/ | Amenaza: el ingreso promedio aún no se recupera ni alcanza los niveles que reportaba antes de la situación ocasionada por el COVID-19, lo que limita la capacidad adquisitiva de los limeños. | Impulsar servicios funerarios más económicos como la cremación. |
| La crisis económica provocó que los NSE A y B pasaran de un 27.9 % en el 2019 a un 22.2 % en el 2022 (ver Anexo 8). | Ipsos (2022) https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021 | Amenaza: hay un mayor porcentaje de población de los niveles socioeconómicos D y E que cuentan con una menor capacidad adquisitiva. | Generar eficiencias para reducir precios y no perder competitividad ante la reducción del poder adquisitivo. |
| En los últimos años se observa una inclinación por la cremación, debido a la búsqueda de opciones ecológicas y económicas. | Cremaciones Perú (2007) https://www.cremacionesperu.com/tendencia.htm | Oportunidad: un nuevo mercado que busca opciones de entierro más ecológicas y muestra una mayor inclinación hacia la cremación. | Aprovechar esta tendencia de buscar servicios que generen un impacto ambiental positivo. |
| En Japón los entierros son escasos. De igual manera que en países como Reino Unido, Suecia y Finlandia que reportan un 70 % de incineraciones. En menor medida países como España, Alemania y Estados Unidos reportan un 50 %, 40 % y 30 % respectivamente de incineraciones. | Nortehispana Seguros (2017) https://www.nortehispana.com/blog/cuanto-cuesta-incineracion/ | Oportunidad: las nuevas costumbres funerarias que se dan en el extranjero llegarán al Perú en el corto plazo. | Comunicar las tendencias globales por la participación de las cremaciones. |
| En América Latina en países como México la cremación alcanza el 40 % de fallecimientos y en Medellín (Colombia) la cifra asciende a un 65 %. | Cremaciones Perú (2007) https://www.cremacionesperu.com/tendencia.htm | Oportunidad: las nuevas tendencias funerarias ya llegaron a América, y el Perú no será ajeno a ellas. | Desarrollar un servicio que cumpla con esta nueva demanda de servicios funerarios. |
| Perú tiene 11 regiones con crematorios autorizados por el MINSA: Arequipa, Trujillo, Cusco, 6 en Lima y 1 en el Callao. | Ojo Público (2020) https://ojo-publico.com/1736/dolor-y-violencia-el-trance-para-enterrar-muertos-por-coronavirus | Oportunidad: Lima no cuenta con la cantidad suficiente de crematorios para cubrir la demanda. | Se priorizará la penetración al segmento que valora la cremación para atender su demanda insatisfecha. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Perú tiene una variedad de tradiciones de entierro según la religión, el color, el consumo del alcohol (ver Anexo 9). | Decano del Colegio Médico de Lima, Juan Astuvilca | Amenaza: Estas costumbres podrían llegar ser una limitante para este formato de cementerios. | Desarrollar espacios compartidos que permitan mantener parte de estas costumbres. |
|---|---|--|---|

Conclusión: Existe una mayor tendencia a nivel global por servicios funerarios más económicos y ecológicos, formato que llegará a Lima con este negocio debido que hasta la fecha no existe una oferta que cubra esta demanda. Por ende, se identifica que existe una gran oportunidad en el entorno sociodemográfico para Hogar Eterno.

1.1.4 Entorno Tecnológico

Tabla 4. Análisis del factor tecnológico

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|--|---|--|---|
| Existen nuevas formas de entierro que buscan promover una gestión sostenible como el uso de ataúdes de cartón, hongos que se nutren de los restos humanos para fertilizar el suelo y bolsas biodegradables. Estas alternativas de entierro minimizan el uso de químicos que requiere el embalsamamiento. | Lowry (2019) https://cnnespanol.cnn.com/2017/05/03/la-urna-funeraria-biodegradable-que-convierte-tu-cuerpo-en-arbol/ https://www.capsulamundi.it/shop/ https://www.youtube.com/watch?v=AurhO4Lf1Is https://www.loop-of-life.com/product https://mushroompackaging.com/ | Oportunidad: se ha desarrollado una amplia gama de tecnologías con las que se pueden ofrecer más servicios. | El negocio está en línea con esta tendencia; por lo tanto, se espera que la demanda se incremente |
| En Perú los principales recursos usados son: cemento para la construcción, madera para el ataúd y formol. | Gobierno del Perú (2022) https://www.gob.pe/17432-solicitar-la-autorizacion-sanitaria-para-trasladar-un-cadaver-a-la-diris-lima-sur | Oportunidad: a nivel nacional se está llevando a cabo una migración a una segunda generación de cementerios que tienen un estilo de parques. | Comunicar dentro de los atributos el uso de recursos renovables que ayuden a diferenciar a Hogar Eterno de otras propuestas existentes en el mercado. |

Conclusión: Con los avances que ha generado el desarrollo tecnológico global se han creado nuevos servicios funerarios más amigables con el medioambiente que satisfacen las nuevas exigencias del mercado objetivo, pero en Perú aún no existe ese tipo de ofertas, lo que representa una oportunidad para el formato propuesto por Hogar Eterno.

1.1.5 Entorno Ecológico

Tabla 5. Análisis del factor ecológico

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|---|---|--|---|
| En Perú las toneladas de CO ₂ en general han aumentado un 100 % en | Banco Mundial (s.f.) https://datos.bancomundial | Oportunidad: el aumento de emisiones de CO ₂ hace | Se usarán hornos que generen 0 % de emisiones de CO ₂ y nuevas |

| | | | |
|---|---|--|--|
| los últimos 20 años, periodo en el cual se reporta que hay un 70 % de emisiones per cápita. | l.org/indicador/EN.ATM.CO2E.PC?locations=PE | necesaria la adopción e soluciones sostenibles. | tecnologías de embalsamamiento. |
| La sepultura genera 97 kg de CO ₂ equivalentes, mientras la cremación genera 27 kg de CO ₂ equivalentes. | World Funeral News (2021) https://news.wfuneralnet.com/es/cremacion-inhumacion-huella-ecologica/#:~:text=La%20inhumaci%C3%B3n%20supone%20una%20emisi%C3%B3n,al%20de%20casí%20tres%20cremaciones https://climate.selectra.com/es/actualidad/co2-árbol | Oportunidad: las cremaciones ofrecen un menor impacto en el ambiente. | La visión de Hogar Eterno se alinea con el propósito de brindar la opción de realizar cremaciones que emitan la menor cantidad de CO ₂ , así como también entierros más ecológicos. |
| La purificación por árbol produce 167 kg de CO ₂ al año. Enterrando a dos personas por árbol la purificación anual por entierro sería significativa, dado que se produciría 83.5 kg de CO ₂ . | World Funeral News (2021) https://news.wfuneralnet.com/es/cremacion-inhumacion-huella-ecologica/#:~:text=La%20inhumaci%C3%B3n%20supone%20una%20emisi%C3%B3n,al%20de%20casí%20tres%20cremaciones | Oportunidad: al depositar las cenizas en los árboles se logrará que este material sirva de nutriente para estas especies que se encargan de capturar las partículas de CO ₂ presentes en el ambiente. | Desarrollar un área de I+D que ayude a mapear y evaluar las spp con mayor tasa de captura, ciclo de vida y adaptación a la zona. |
| Los bonos de carbono en Perú son de 7.17 USD/t | France 24 (2021) https://www.france24.com/es/medio-ambiente/20211101-impacto-ambiental-funerales-contaminacion-muerte | Oportunidad: a nivel mundial existe una tendencia a apoyar proyectos que generan un impacto ambiental positivo o impulsan la innovación. | Mapear anualmente las opciones de pago de bonos de carbono y financiamientos no reembolsables. |

Conclusión: En la actualidad las tendencias en este sector, y en general, buscan disminuir el impacto negativo que se genera en el medioambiente, además de encontrar maneras de revertir los niveles de CO₂ que se registran actualmente. Bajo esta observación, por el impacto positivo que podría tener Hogar Eterno en el medio, se concluye que el entorno ecológico es favorable para el desarrollo del proyecto.

1.1.6 Entorno Legal

Tabla 6. Análisis del factor legal

| Comentario | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|---|---|---|---|
| La Ley N.º 26298 de Cementerios y Servicios Funerarios dicta que luego de 48 horas de la defunción se requiere el embalsamamiento sin uso | https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-n-2629-decreto-supremo-n-031-2021-sa-2013111-2/ | Oportunidad: llevará al mercado a optar por las cremaciones y por el uso de insumos ambientalmente positivos. | Sensibilizar sobre la importancia y el impacto ambiental y social de respetar este tiempo que transcurre entre la |

| | | | |
|--|---|--|---|
| de químicos que contaminen el suelo. | | | defunción y el embalsamamiento. |
| Según la Ley N.º 26298 la autoridad de salud dicta las normas y otorga la autorización de funcionamiento a los cementerios. Mientras que las municipalidades provinciales designan la ubicación de estos lugares. | https://busquedas.elperuan.o.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-los-articulos-15-16-38-y-39-d-decreto-supremo-n-026-2021-sa-1986589-2/ | Oportunidad: posterior a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 los permisos de la ejecución de un cementerio se flexibilizan. | Buscar aliados estratégicos en el sector de la salud y en las municipalidades para facilitar los procesos de implementación de cementerios. |
| En zonas con una población de más de 400 000 habitantes el área debe ser 50 000 m ² , y en zonas con menos habitantes el área debe ser de 30 000 m ² . En caso de no ocupar se solicita el redimensionamiento. | https://busquedas.elperuan.o.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-los-articulos-15-16-38-y-39-d-decreto-supremo-n-026-2021-sa-1986589-2/ | Oportunidad: en caso de que el proyecto presente algún problema a futuro se puede redireccionar el territorio no utilizado. | Buscar zonas con poblaciones con menos de 400 000 habitantes para hacer una menor inversión de CAPEX. |
| Se debe dejar un 5 % del área para fosa común o entierros gratuitos. | Ministerio de Salud (s.f.) http://www.digesa.minsa.gob.pe/Orientacion/NORMATIVIDAD_CEMENTERIOS_MANEJO_CADAVERES_COVID-19.pdf | Oportunidad: se deja una apertura de negociación para cubrir los requisitos establecidos en la ley. | Revisar la ley y los decretos que vayan modificando este. |

Conclusión: Con relación al factor legal solo se encuentran oportunidades favorables, desde la expedición de leyes que estimulan la generación de un impacto ambiental positivo y dan facilidades para redimensionar el terreno. En consecuencia, para la puesta en marcha y la operatividad diaria del proyecto, desde el punto de vista legal, es posible tramitar los permisos con las instituciones de salud con competencia para emitir regulaciones respecto a esta materia y con los municipios.

En general, el análisis PESTEL muestra que la situación política restringe las inversiones, lo que repercute en el proyecto a nivel económico, generando que los NSE de la base de la pirámide sean más sensibles a los precios, con lo cual se estimula la demanda de las cremaciones al representar estas un menor costo, las cuales, a su vez, deberían incrementar por la tendencia en el extranjero. También existe una mayor oferta de productos con un impacto ambiental positivo.

1.2 Análisis de la Industria y del Sector

Al realizar el análisis del ecosistema en el que se desarrollaría este nuevo modelo de negocio se usó como herramienta las cinco fuerzas de Porter, cuyos resultados se muestran a continuación.

Figura 1. Análisis de las fuerzas de Porter.

Barrera de entrada

Intensidad: **Alta**

- i. Alto capital inicial y altos activos fijos necesarios para ingresar a la industria.
- ii. No se cuenta con una empresa posicionada en el mercado de cementerios ecológicos.
- iii. Bajo acceso a terrenos para construir cementerios ecológicos.

Poder de negociación de proveedores

- Embalsamientos: Bio Sac 200
- Urnas o cajón: ataúdes RestGreen
- Horno crematorio: horno de 12 toneladas para incinerar
- Nevera mortuoria: Fridge

Poder de los proveedores

Intensidad: **Baja**

- i. Baja cantidad de proveedores que satisfacen las necesidades de la empresa.
- ii. Reducido riesgo de una posible integración hacia adelante de los proveedores actuales (posible formación de cementerios propios).
- iii. Alto volúmenes de compra de la empresa, lo que nos convierte en una empresa atractiva para los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores

Rivalidad entre los competidores existentes

Intensidad: **Media**

- i. Mediano número de competidores.
- ii. No hay una marca posicionada de cementerio ecológico.
- iii. Falta de líder reconocido en la industria.

Amenaza de sustitutos de productos/servicios sustitutos

Disponibilidad de sustitutos:

Intensidad: **Media**

- i. Otros cementerios que no sean ecológicos y que cubran la necesidad básica de sepultar/cremar a los difuntos.

Barreras a la salida

Intensidad: **Alta**

- i. Alto capital comprometido y alto monto de activos.
- ii. Bajos niveles de inventario debido al pedido proyectado de defunciones. Además, es según la demanda
- iii. Inventarios complicados vendibles.

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes

Intensidad: **Baja y media**

- i. Amplio público objetivo: segmentos A, B y C+ de Lima Metropolitana.
- ii. Ciertos cementerios tradicionales, ecológicos y mixto que ofrecen el servicio.
- iii. No existen marcas posicionadas de cementerios ecológicos.
- iv. Para el caso de la necesidad inmediata el poder de negociación de clientes es **bajo** y en el caso de la necesidad futura es **media** debido a que puede ser sustituido por servicios de cementerios tradicionales.

Conclusiones del microentorno externo:

Se puede observar que las barreras de entradas son altas, pues actualmente no existe una empresa peruana que se encuentre posicionada en el mercado de cementerios ecológicos que ofrezca una experiencia memorable para los seres queridos de la persona fallecida. En ese sentido, la industria es bastante atractiva debido, principalmente, al reducido número de competidores directos y posicionados, y al nivel de demanda insatisfecha de los compradores. Sin embargo, existe un número limitado de proveedores especializados.

1.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores (Baja)

Un proveedor tiene un alto poder de negociación cuando atrae una mayor parte de valor para sí mismo, con lo que podrá colocar precios altos, disminuir la calidad y transferir los costos tanto a los intermediarios como a los usuarios. Para un cementerio es bajo el poder de negociación porque existe una variedad de proveedores de plantas, de ataúdes de diversos materiales que no afecten el suelo, de transporte para el traslado de cuerpos, de carrozas fúnebres, de semillas de plantas, de personas que brinden el servicio de mantenimiento y administradores, y de equipo de servicios funerarios (sillas, carpa, máquina para sepultar el cuerpo y hornos para la cremación). Esto a excepción del terreno que cumpla con las indicaciones dispuestas en la ley (Decreto Supremo N.º 026-2021-SA) y el embalsamamiento orgánico.

1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes (Baja y Media)

Se analizó la densidad de población, la tasa de mortalidad y la cantidad de decesos que ha habido en el Perú, siendo las principales regiones donde se reporta un mayor número de fallecidos en el norte del país (Piura, Chiclayo y Trujillo), el sur del país (Arequipa y Cusco) y en Lima. A partir de este análisis se mapeó el número de cementerios privados que existe en cada departamento.

Tabla 7. Población, decesos anuales y número de camposantos en la región norte.

| | Población | Fallecidos | Camposantos privados |
|----------|------------------|-------------------|---|
| Piura | 527 274 | 2900 | Mapfre, Parque del Recuerdo, Jardines Celestiales y Jardines del Recuerdo (camposantos privados: 4) |
| Chiclayo | 611 385 | 3393 | Jardines de la Luz, El Ángel y Esperanza Eterna (camposantos privados: 3) |
| Trujillo | 1 054 188 | 5682 | Parque Eterno, Jardines de la Paz y El Remanso (camposantos privados: 3) |

Tabla 8. Población, decesos anuales y número de camposantos en la región sur.

| | Población | Fallecidos | Camposantos privados |
|----------|------------------|-------------------|--|
| Arequipa | 1 103 775 | 6402 | Parque del Recuerdo, Jardín de Arequipa y Parque de la Esperanza (camposantos privados: 3) |
| Cuzco | 487 342 | 3397 | Jardines de la Luz (Esperanza Eterna), Parque de la Esperanza (camposantos privados: 2) |

Tabla 9. Población, decesos anuales y número de camposantos en Lima.

| | Población | Fallecidos | Camposantos privados |
|------|------------------|-------------------|---|
| Lima | 9 709 012 | 52 429 | Mapfre, Parque del Recuerdo, Jardines de la Paz, Esperanza Eterna, Jardines del Edén y Campo Fe (camposantos: 11) |

El poder de negociación del cliente es bajo cuando se trata del servicio de necesidad inmediata, puesto que varias regiones no cuentan con muchas alternativas de selección. Sin embargo, para

el servicio de necesidad futura el poder de negociación es medio porque se en la oferta de productos y servicios incluyen los cementerios tradicionales.

1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores (Baja)

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que la barrera de entrada a la industria requiere un alto capital para el CAPEX, por otro lado, el concepto ecológico en los cementerios es escaso, por lo que una réplica del formato de negocio sería poco probable. Asimismo, las barreras de salidas son altas debido al alto capital comprometido, al nivel de la inversión en activos y debido a que los inventarios complicados son vendibles.

1.2.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Media)

La amenaza de productos o servicios sustitutos es media debido a que los cementerios mixtos podrían reemplazar esta propuesta, dado que estos tienen un 40 % de campo y un 60 % de construcción, además, ofrecen los servicios de nichos, sepulturas y cremaciones; mientras que los cementerios tradicionales tienen un 10 % de campo y un 90 % de construcción, y solo ofrecen los servicios de nichos y sepulturas. No obstante, ninguno de los dos formatos considera el concepto de *renacer a través de la plantación del árbol*.

1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes (Media)

La rivalidad entre los competidores existentes es mediana debido a que otros cementerios no ecológicos cubren la necesidad básica de entierro. A continuación, en las tablas 10 y 11 se muestra el comparativo realizado entre los camposantos (cementerio mixto) y los crematorios.

Tabla 10. Camposantos en Perú.

| | Lima | Sur | Norte | Centro | Oriente | Total |
|-----------------------------|--|---|--|-------------|--|-----------|
| Mapfre | 1 | 3 | 1 | | | 5 |
| Parq del Recuerdo | 5 | 3 | 1 | | | 9 |
| Jardines de la Paz | 2 | | 2 | | | 4 |
| Esperanza Eterna | 1 | 3 | 3 | 2 | | 9 |
| Jardines del Edén | | | | | 4 | 4 |
| Campo Fe | 2 | | | | | 2 |
| | 11 | 9 | 7 | 2 | 4 | 33 |
| Total de camposantos | Huachipa: 2 Lurín: 2 Pte. Piedra: 1 Callao: 1 Ancón: 1 Carabayllo: 1 La Molina: 1 Cañete: 1 Norte: 1 | Chincha: 1 Pisco: 2 Ica: 2 Tacna: 1 Arequipa: 1 Cusco: 1 | Piura: 2 Chiclayo: 2 Trujillo: 1 Lambayeque: 1 Chimbote: 1 | Huancayo: 2 | Iquitos: 1 Requena: 2 Tarapoto: 1 Yurimaguas: 1 | |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 11. Crematorios en Perú.

| | Lima | Sur | Norte | Centro | Oriente | Total |
|----------------------|---|-----|-------------|-------------|------------|-------|
| Mapfre | 1 | | | | | 1 |
| Parq. del Recuerdo | | | | | | 0 |
| Jardines de la Paz | 2 | | 1 | | | 3 |
| Esperanza Eterna | | | | 1 | | 1 |
| Jardines del Edén | | | | | 1 | 1 |
| Campo Fe | 1 | | | | | 1 |
| Total de crematorios | 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| | Huachipa: 2 La Molina: 1 Lurín: 1 VES: 1 | | Chiclayo: 1 | Huancayo: 1 | Iquitos: 1 | |

Nota. Elaboración propia, 2023

Los competidores directos de Hogar Eterno son, en primer lugar, Parque del Recuerdo que por ser un camposanto católico no ofrece cremaciones ni cinerarios, seguido de Campo fe y Jardines de la Paz. La rivalidad competitiva es de intensidad mediana debido a que estos cementerios ofrecen un servicio parecido al de la presente propuesta, sin embargo, no ofrecen un significado más allá de la muerte. A continuación, se muestra la infraestructura de estos competidores.

Figura 2. Infraestructura del Parque del Recuerdo, Campo Fe y Jardines de la Paz



En el análisis de los factores relevantes para el éxito de un cementerio se evaluaron las empresas y la competencia en una matriz de perfil competitivo (ver Anexo 10) que demuestra que Mapfre es la empresa más fuerte del mercado, seguida del Parque del Recuerdo. Dado que ambos camposantos tienen una propuesta similar a la de Hogar Eterno se recomienda aplicar una estrategia de diferenciación. También se identificaron las oportunidades y las amenazas más relevantes a través de la matriz de evaluación de factores externos (ver Anexo 11) que muestra que el entorno externo es favorable.

2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Estrategia y Planeamiento Actual

Hogar Eterno tiene un modelo de negocio (detallado en Anexo 12) que se encuentra alineado a la propuesta de valor y a las nuevas tendencias del mercado, para el cual establecen los siguientes valores:

- Sensibilidad: En los momentos más difíciles la FFVV tendrá como prioridad resolver las necesidades básicas para el entierro de los seres queridos.
- Calidad: Se priorizará el mantenimiento del árbol o la planta que representa al difunto y que, al mismo tiempo, provea un espacio accesible y cómodo para los visitantes.
- Rapidez: Se logrará la rapidez en la atención a través de un plan de atención de 24 horas los 7 días de la semana mediante diferentes canales de atención para un mayor acceso.

2.2 Cadena de Valor, Matriz VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Figura 3. Cadena de valor



Nota. Elaboración propia, 2023

Para un análisis más profundo de la cadena de valor se recomienda ver la información que se presenta en el Anexo 13 de este documento, donde se explica con detalle las actividades de soporte y las actividades primarias del negocio.

Por otro lado, a través de la matriz VRIO se analizaron los recursos internos de la empresa (financieros, tangibles, intangibles y el recurso humano) con base en cuatro atributos que pueden convertir estos recursos en una fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa. Estos atributos son: valioso (recurso con valor), raro (casi nadie lo tiene), inimitable (costoso de imitar) y organizada (capturar el valor de los recursos). Con esta matriz se pudo identificar que la empresa tiene una ventaja competitiva temporal (VCT), lo que requerirá un esfuerzo considerable por parte de la empresa para mantenerse por delante de la competencia y diferenciar sus servicios (ver los detalles en el Anexo 14). Por último, se evaluaron los factores internos en la matriz EFI (ver Anexo 15) de la cual se obtuvo como resultado que la empresa es fuerte por las principales actividades que la diferencian de sus competidores.

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Objetivos

A continuación, en la Tabla 12 se listan los objetivos de investigación que se trazaron para analizar la oportunidad del negocio. Las categorías de herramientas de investigación que incluye la tabla son: FS fuente secundaria, EE entrevista a especialistas, FG *focus groups*, E encuestas y OP observación.

Tabla 12. Detalle de los objetivos generales y específicos.

| Objetivos específicos | | Herramientas de investigación | | | | |
|--|---|-------------------------------|----|----|---|----|
| | | FS | EE | FG | E | OP |
| OG1: Investigar los factores del macroentorno que amenazan o favorecen a la implementación del proyecto | | | | | | |
| OE1 | Identificar regulaciones del Estado para identificar los requerimientos necesarios para la implementación del proyecto. | X | | | | |
| OE2 | Identificar los departamentos con mayor número de decesos por rango de edades. | X | | | | |
| OE3 | Mapear las tendencias del mercado para validar si están alineados a propuestas sostenibles o de impacto ambiental positivo. | X | X | | | |
| OE4 | Levantar el NSE por departamento para mapear el poder adquisitivo de los potenciales clientes. | X | | | | |
| OE5 | Levantar el PBI por departamento para mapear el crecimiento por departamento e identificar alianzas con empresas que puedan impulsar proyectos de impacto ambiental positivo. | X | | | | |
| OE6 | Identificar las costumbres de sepelio que tienen los potenciales clientes, y con base en ello implementar el portafolio de producto y servicios del proyecto. | X | X | | | X |
| OE7 | Mapear modelos de sepultura y cremación alineados a la sostenibilidad y naturaleza. | X | X | | | |
| OE8 | Encontrar la proyección para el tipo de cambio estimado para los años 2019 y 2020. | X | | | | |
| OG2: Investigar la industria (entorno de microentorno) | | | | | | |
| OE9 | Conocer a los competidores directos o sustitutos de la industria. | X | | | | X |
| OE10 | Conocer el poder de negociación de los proveedores. | X | X | | | |
| OE11 | Conocer la atractividad de la industria de sepelio (sur y norte). | X | X | | | |
| OE12 | Conocer las barreras de entrada de la industria y evaluar la posibilidad de que nos afecte o beneficie. | X | X | | | |
| OE13 | Conocer el perfil de los clientes. | X | X | | | X |
| OG3: Investigar el perfil del cliente | | | | | | |
| OE14 | Segmentar los clientes por departamento, posterior a ello clasificarlos por NSE, edad y género. | X | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| OE15 | Cuantificar la población que se alinea a la propuesta de valor, ver su disponibilidad de pago, <i>claims</i> que valora, la frecuencia y los canales de compra. | | | X | X | |
| OE16 | Identificar y validar los atributos más valorados al tomar el servicio de sepelio. | | | X | X | |
| OE17 | Conocer las necesidades y las expectativas del servicio de sepultura. | | | X | X | X |
| OE18 | Identificar los canales de comunicación que usa el <i>target</i> . | X | | X | X | |
| OE19 | Realizar el <i>buyer</i> persona del <i>target</i> al que se enfocará el proyecto. | X | | X | | |
| OE20 | Identificar oportunidades de venta B2B en el departamento seleccionado. | | | X | | |
| OG4: Determinar las características del servicio | | | | | | |
| OE21 | Identificar la lista de servicios complementarios que requeriría el <i>target</i> seleccionado. | | X | X | | |
| OE22 | Identificar el proceso de financiamiento y administración de los cementerios. | X | X | | | |
| OE23 | Mapear proveedores con los que se pueda tercerizar productos y servicios. | X | X | | | |
| OE24 | Identificar las características y los atributos clave que nos diferencian de la competencia. | | | | | X |
| OE25 | Validar que el portafolio esté alineado con el valor percibido de los beneficiarios. | | X | X | | |
| OE26 | Mapear las características de los líderes del mercado. | X | | | | X |
| OG5: Identificar la cadena de valor y venta de servicio | | | | | | |
| OE27 | Determinar las actividades clave. | | X | | | |
| OE28 | Evaluar y seleccionar proveedores de material de ataúdes ecológicos, urnas de cremación y líquidos orgánicos para embalsamiento del cuerpo. | X | X | | | |
| OE29 | Identificar el proceso de comunicación y comercialización/distribución del servicio. | X | X | | | |
| OE30 | Identificar el proceso de servicio según la necesidad del cliente (futura o inmediata). | X | | X | | |
| OE31 | Identificar las certificaciones con las que debe contar un camposanto ecológico para que sea confiable y cumpla con las normativas de salud. | X | | | | |
| OG6: Estimar la demanda del mercado | | | | | | |
| OE32 | Estimar la cantidad de personas que no cuentan con un seguro de sepelio o un nicho comprado. | | | X | X | |
| OE33 | Identificar la intención de compra. | | | X | X | |
| OE34 | Estimar la cantidad de personas que realizarían una compra adelantada. | | | X | X | |
| OE35 | Determinar el precio a pagar en función al tipo y el momento de compra. | | | | X | |
| OE36 | Calcular el tamaño del mercado. | | | | X | |
| OE37 | Identificar el uso y la cantidad de sepulturas por clientes. | | | X | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

3.2 Metodología

Para la recopilación de información de nuestro *target* e identificar la necesidad de los clientes se realizaron sondeos de mercado en dos fases:

- La fase cualitativa abarca el levantamiento de información a través de fuentes secundarias las cuales se detallan en el Anexo 16.
- La fase concluyente comprende la aplicación de encuestas *online* de las cuales se levantó la data requerida para la estimación de la demanda.

3.3 Datos Secundarios

Una parte de la información requerida para el análisis de la demanda se obtuvo del SINADEF y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), con base en la cual se calculó el potencial del mercado que está conformado por la necesidad inmediata (compra al momento del fallecimiento) y la necesidad futura (compra con antelación del fallecimiento) de los clientes. Esta información se complementó con datos que ayudaron a definir el potencial de cada zona del Perú. A continuación, en la Tabla 13 se muestran los seis factores analizados y el peso de importancia de cada uno de estos, a los cuales se les dio una calificación del 1 al 5, siendo 5 el mejor puntaje.

Tabla 13. *Ranking* de factores para elección de construcción de cementerio.

| Factores | Peso relativo | Lima | | Norte de Perú | | Sur de Perú | |
|-------------------------------|---------------|--------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | | Calif. | Calif. pond. | Calif. | Calif. pond. | Calif. | Calif. Pond. |
| F1. Precio por metro cuadrado | 20 % | 1 | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 |
| F2. Número de población | 15 % | 5 | 0.75 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| F3. Número de decesos | 20 % | 5 | 1.00 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| F4 Accesibilidad al agua | 15 % | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 |
| F5. Distancia al camposanto | 15 % | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| F6. Cantidad de competencia | 15 % | 1 | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| Total | 100 % | | 3.30 | | 3.20 | | 3.20 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Como se observa en la Tabla 13 el departamento de Lima es la zona a nivel nacional con mayor potencial. Teniendo como base esta información se realizó una investigación secundaria más detallada que permitiera caracterizar este mercado. A continuación, se detallan los puntos más relevantes del estudio:

- Las regiones de Lima Moderna, Centro y Este alberga a un total de 4.7 millones de personas de las cuales el 44 % que representa a 2.1 millones de personas pertenecen a los NSE A, B y C+.

- Por el grado de innovación se apunta a un público objetivo con un estilo de vida “moderno y sofisticado”, el cual comprende a un 35 % de este segmento, esto es, a un total de 0.7 millones de personas.
- La intención de compra de un servicio funerario en orden de relevancia responde a factores personales, sociales, psicológicos y culturales.
- En el proceso de evolución de esta industria, en el año 1991, se inicia con la delimitación y construcción de parques de cementerio en La Molina, los cuales están enfocados principalmente en la población de NSE altos.
- Según datos del mercado actual el 70 % de los ingresos por venta corresponden a compra inmediata, la cual se encuentra cubierta por la oferta actual.
- Existen tres tipos de cementerio que se generaron conforme a la evolución de la oferta, estos son: los cementerios tradicionales que se conforman por entierros verticales como los nichos, los cementerios mixtos que incluyen áreas verdes y los parques cementerios que realizan entierros bajo tierra para que las áreas verdes predominen.
- El comportamiento cultural en los cementerios tradicionales incluye la comercialización de alimentos y la prestación de servicios por negocios ambulatorios, a diferencia del parque que ofrece servicios complementarios para sustituir estas costumbres.
- Los principales competidores son Jardines de la Paz y el Parque del Recuerdo desde el año 1990, cada uno de los cuales cuenta con cuatro camposantos: Campo Fe desde 1996 cuenta con dos sedes en Lima y Mapfre desde 1997 que tiene dos camposantos en Lima e Ica.
- El *ranking* de factores para la elección de la zona donde se construirá el cementerio ecológico considera los siguientes factores: decesos, población, cantidad de competencia y precio por metro cuadrado. Según el peso relativo asignado a Lima Metropolitana este cementerio tiene mejor puntuación.

Con base en el análisis de la información secundaria se realizó un *ranking* de factores para determinar cuál sería la ubicación del proyecto dentro del departamento de Lima. Para ello se evaluaron las zonas del departamento según los distritos que alberga: Lima provincia, Lima Centro-Oeste, Lima Este, Lima Sur y Lima Norte. En el análisis presentado en la Tabla 14 se puede observar que las dos zonas de Lima Centro-Oeste y Lima Este obtuvieron la calificación ponderada más alta (3.4), lo que significa que la decisión de compra del terreno se dará dentro de estas ubicaciones.

Para el proyecto ha sido importante considerar la información de precio por metro cuadro, la cual es un compilado de la cotización de terrenos, junto con las consideraciones que solicitan los municipios a nivel legal y que se detallan en el Anexo 17 del presente documento.

Tabla 14. Valoración de área de Lima Metropolitana.

| Valoraciones | Peso relativo | Lima provincia | | | Lima Centro-Oeste | | | Lima Este | | | Lima Centro-Oeste | | | Lima Centro-Oeste | | |
|---|---------------|----------------|--------------|------|---|--------------|------|---|--------------|-------|---|--------------|------|---------------------------------|--------------|------|
| | | Huaura, Cañete | | | Magdalena del Mar, San Miguel, Lince, Pueblo Libre, Chorrillos, Surquillo, San Isidro | | | La Molina, Ate, SJL, Chosica, Cieneguilla | | | Pachacamac, Lurín, Punta Hermosa, Pucusana, Villa El Salvador | | | Carabaylo, Puente Piedra, Ancón | | |
| | | Valoración | Calif. pond. | BBDD | Valoración | Calif. pond. | BBDD | Valoración | Calif. Pond. | BBDD | Valoración | Calif. pond. | BBDD | Valoración | Calif. pond. | BBDD |
| Número de decesos (miles por año) | 30 % | 3 | 0.9 | 4.3 | 5 | 1.5 | 78.5 | 2 | 0.6 | 3.9 | 1 | 0.3 | 3.6 | 4 | 1.2 | 6.5 |
| Número de población (millones por año) | 35 % | 1 | 0.4 | 1 | 3 | 1.1 | 2.4 | 5 | 1.8 | 2.9 | 2 | 0.7 | 1.6 | 4 | 1.4 | 2.8 |
| Cantidad de competencia (número de camposantos y crematorios) | 15 % | 5 | 0.8 | 1 | 4 | 0.6 | 2 | 3 | 0.5 | 3 | 1 | 0.2 | 8 | 2 | 0.3 | 6 |
| Precio por m ² (dólares por m ²) | 20 % | 5 | 1.0 | 9.8 | 1 | 0.2 | 389 | 3 | 0.6 | 258.9 | 4 | 0.8 | 22 | 2 | 0.4 | 333 |
| | 100 % | | 3.0 | | | 3.4 | | | 3.4 | | | 2.0 | | | 3.3 | |

Nota. Elaboración propia, 2023

3.4 Investigación Exploratoria (Cualitativa)

Entrevistas a profundidad con expertos

Los principales *insights* encontrados de acuerdo con el plan de investigación se listan en la siguiente tabla.

Tabla 15. Lista de personas entrevistadas

| | Empresa | Nombre | Cargo |
|---|--|-------------------------|---|
| 1 | Mapfre Perú, Compañía de Seguros y Reaseguros Perú S. A. | Ángel Huaricacha | Operario y responsable en el camposanto Mapfre Perú |
| 2 | Cementerio Municipal La Inmaculada, Talara | Edgar Coveñas | Operario del cementerio |
| 3 | Universidad Nacional Agraria La Molina | Josué Clemente | Ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional Agraria La Molina |
| 4 | Parque del Reencuentro (cementerio en Cusco) | Ivonne Espinoza | Vendedora del Parque del Reencuentro |
| 5 | Mapfre Perú, Compañía de Seguros y Reaseguros Perú S. A. | Miguel Ramos Bustamante | Jefe de Necesidad Futura de Mapfre (canal tradicional) |
| 6 | Mapfre Perú, Compañía de Seguros y Reaseguros Perú S. A. | Diana García Valladolid | Jefe de Decesos Digital de Mapfre Perú (canal digital) |
| 7 | Mapfre Perú, Compañía de Seguros y Reaseguros Perú S. A. | Andrés Gamarra Olivares | Jefe Camposanto Huachipa en Mapfre |
| 8 | Abonos Vivos S. A. C. | Diego Chiriguaya | Consultor de manejo de paisajes de Abonos Vivos |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 16. *Insights* identificados en la etapa de entrevistas

| Tema | <i>Insights</i> de expertos | Objetivo |
|------------|---|----------|
| Camposanto | “Cada vez se encuentran más potenciales clientes de Lima Centro, Moderno y Este que buscan productos y servicios de impacto ambiental positivo” Miguel Ramos, jefe de Necesidad Futura de Mapfre (canal tradicional). | 1.3 |
| | “Los clientes de segmentos altos tienen por costumbre usar espacios naturales que generen una sensación de exclusividad y que sean accesibles” Diana García, jefe de Decesos Digital (canal digital). | 1.6 |
| | “A pesar de que Lima es un mercado saturado presenta una mejor conversión de venta al tener mayor concentración de la población” Diana García, jefe de Decesos Digital (canal digital). | 2.11 |
| | “En Lima el Parque del Recuerdo tiene una mayor cobertura por encima del doble de camposantos del resto de la competencia, a nivel de cementerios Jardines de la Paz es quien lidera este indicador” Ángel Huaricacha, operario y responsable en el camposanto Mapfre Perú. | 2.10 |
| | “Los inversores consideran que la principal barrera de entrada es el terreno debido al tamaño que exigen las normas, y que esto depende de la voluntad de los municipios” Andrés Gamarra, jefe camposanto Huachipa Mapfre Perú. | 2.12 |
| | “Un 30 % de las ventas de servicios de entierro provienen bajo la modalidad de financiamiento por parte de la propia empresa” Miguel Ramos, jefe de Necesidad Futura de Mapfre (canal tradicional). | 4.22 |

| | | |
|--------------------------------------|---|------|
| | “Dentro de la cadena de valor, la infraestructura termina siendo uno de los principales puntos para asegurar la viabilidad y rentabilidad de la empresa, esto debido al costo que representa este” Andrés Gamarra, jefe camposanto Huachipa Mapfre Perú. | 5.27 |
| | “Para el proceso de comercialización se hace necesario posicionar el nombre y realizar bastantes actividades de <i>awareness</i> para capturar una mayor cantidad de clientes, luego de ello enlazar con una FFVV que actualmente en los cementerios este está en este lugar” Miguel Ramos, jefe de Necesidad Futura de Mapfre (canal tradicional). | 5.29 |
| Empresas comerciales en otros rubros | “En países desarrollados se encuentran formatos de parque que se asemejan a bosques” Diego Chiriguaya, consultor de manejo de paisajes de Abonos Vivos S. A. C. | 1.7 |
| Funerarias | “Los clientes buscan servicios complementarios al momento del entierro, desde los básicos que comprenden la misa, el suministro de espacio y herramientas” Diana García, jefe de Decesos Digital (canal digital). | 4.21 |
| | “Una fracción mínima, pero creciente, de clientes consultan por opciones ecológicas, como los líquidos orgánicos para embalsamiento del cuerpo. Esta proporción es mayor para los que terminan adquiriendo urnas” Diana García, jefe de Decesos Digital (canal digital). | 5.28 |
| Operarios de jardines y parques | “Un líder de campo con experiencia en plantas ornamentales, un proveedor de especies y sustrato para el suelo, además de asegurar una buena cantidad de agua son los puntos principales para asegurar el ornamento de un parque” Diego Chiriguaya, consultor de manejo de paisajes de Abonos Vivos S. A. C. | 4.23 |
| | “Al momento de la compra los clientes valoran el diseño paisajístico del cementerio, que tengan espacio amplio para ir en familia y que los acabados generen una sensación de exclusividad” Diego Chiriguaya, consultor de manejo de paisajes de Abonos Vivos S. A. C. | 4.25 |

Nota. Elaboración propia, 2023

3.4.1 Observación

En la fase de observación del proyecto se realizaron visitas a los cementerios tradicionales y a los parques ubicados en Lima y en la provincia, para levantar información sobre el espacio y el usuario. A continuación, en la Tabla 17 se presentan los principales hallazgos de la observación.

Tabla 17. Hallazgos de la observación

| Hallazgos de la observación | Objetivo |
|---|----------|
| Dentro de los parques de cementerio se observa que hay un servicio ritual para el sepelio y que por lo general es católico, el cual es acompañado por los servicios de entierro e implementación de la lápida. | 1.6 |
| Los cementerios públicos administrados por los municipios albergan una mayor cantidad de difuntos a un menor costo, en consecuencia, se ven abarrotados y rompen la armonía de la arquitectura inicial por los colores que usan y los diseños que implementan, los cuales son bastante contrastantes. | 2.9 |
| Los clientes que frecuentan los tipos de cementerio como parques de recuerdo se caracterizan en su mayoría por ser progresistas, visitar el parque en familia y pasar tiempo prolongado en el césped compartiendo con sus familias, siendo aproximadamente entre 4 a 10 personas. Fuera de ellos hay una fracción mínima del cementerio que es destinada a espacios exclusivos que se caracterizan por ser jardines privados, en los cuales, por lo general, no se encuentran los clientes, pero se asume que son de NSE altos. | 2.13 |
| Este es a campo abierto, por lo que no existe privacidad para los familiares, mientras que el acompañamiento de la funeraria es operativo y no se visualiza un organizador que pueda estar | 3.17 |

| | |
|---|------|
| pendiente de validar la calidad del servicio o incluir otros servicios adicionales que surjan de último momento. | |
| Los parques de recuerdo se caracterizan por tener barreras o cercos vivos de árboles y césped, y en cuanto al servicio no se conectan de manera cercana con los clientes. | 4.24 |
| A nivel de infraestructura los líderes del mercado tienen una fachada imponente. Cerca de este cementerio hay una capilla, un espacio de café y venta de flores, además de las oficinas administrativas. Luego de este espacio, en la entrada, se encuentra el área de entierro que se caracteriza por tener un suelo plano en su mayoría, el cual está lleno de lápidas ordenadas en cuadrículas que se encuentran sectorizadas por cercos vivos. En el extremo del cementerio se observan las áreas de mantenimiento. | 4.26 |

Nota. Elaboración propia, 2023

3.4.2 Grupos Focales

Los grupos focales se realizaron con el objetivo de entender los hábitos de compra, la opinión frente a la propuesta de valor y obtener *insights* de los factores valorados por el público objetivo. Los dos primeros grupos estuvieron interesados por nuevos productos ecológicos, y los dos grupos siguientes mostraron tener una mayor predisposición a comprar al recibir una explicación detallada del concepto. A continuación, en la Tabla 18 se presentan de manera resumida los hallazgos de las sesiones de *focus group*.

Tabla 18. Primer *focus group* con hombres y mujeres con edades entre los 25 a 40 años

| Hallazgos del grupo focal | Objetivos |
|--|------------------|
| “El COVID-19 cambió las costumbres sobre los entierros”. | OE19 |
| “El cementerio ideal tendría mucha vegetación y transmite paz”. | OE15, OE17, OE19 |
| “La decisión sobre la elección son el precio y la familia”. | OE16 |
| “No consideran adquirir un espacio, pero que sus padres sí”. | OE30, OE34 |
| “Las opciones de entierro elegidas son la cremación o la sepultura”. | OE17, OE25 |
| “Esperan que el cementerio se encargue de las coordinaciones”. | OE17 |
| “Valoran la personalización, asistencia psicológica, un aplicativo para ubicar los espacios y albergar información de esta persona”. | OE15, OE21 |
| “Todos aceptan la PV, un espacio para ellos o un familiar”. | OE15, OE33 |
| “Pagaría 20 % más del precio de la competencia en cuotas de 5 años”. | OE15, OE22, OE35 |
| “Adquiriría entre 2 a 5 espacios”. | OE15, OE37, OE38 |
| “No trasladarían los restos familiares, este factor define su compra”. | OE25 |
| “Toman como referencia recomendación, asesoría y redes sociales”. | OE15, OE18, OE29 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 19. Segundo *focus group* con hombres y mujeres con edades entre los 25 a 40 años

| Hallazgos del grupo focal | Objetivos |
|---|------------------|
| “El COVID-19 generó que ahora se tengan más cremaciones”. | OE19 |
| “Valoran que sea <i>pet friendly</i> , natural, tranquilo y que transmita paz”. | OE15, OE17, OE19 |
| “Los atributos más importantes son la familia, la distancia y el precio”. | OE16 |

| | |
|---|------------------|
| “Poseen un espacio en un cementerio porque es más económico obtenerlo con anticipación”. | OE30, OE34 |
| “Los participantes estuvieron divididos entre las opciones de entierro. Indicaron cremación, sepultura, cripta o un mausoleo.” | OE17, OE25 |
| “Esperan que la funeraria se encargue de los trámites”. | OE17 |
| “Los beneficios valorados son la asistencia psicológica y velatorio”. | OE15, OE21 |
| “Todos adquirirían un espacio para ellos mismos o un familiar”. | OE15, OE33 |
| “Los participantes pagaría el mismo precio que la competencia, para cremación pago al contado y sepultura de 3 a 10 años máximo”. | OE15, OE22, OE35 |
| “Adquirirían como entre 4 a 5 espacios”. | OE36, OE37 |
| “Trasladarían los restos de un familiar para que estén todos juntos”. | OE25 |
| “Prefieren canales de comunicación a través de las redes sociales”. | OE18, OE29 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 20. Tercer *focus group* con hombres y mujeres con edades entre los 35 a 60 años

| Hallazgos del grupo focal | Objetivos |
|--|------------------|
| “El cementerio ideal tendría una menor cantidad de cemento, que sea fácil de llegar (acceso y distancia)”. | OE15, OE17, OE19 |
| “El atributo más importante es el precio”. | OE16 |
| “Prefieren no dejar la compra a sus hijos o familiares”. | OE30, OE34 |
| “Las opciones elegidas son la cremación y la sepultura”. | OE17, OE25 |
| “Esperan que la funeraria se encargue de las coordinaciones”. | OE17 |
| “Los beneficios valorados son asistencia psicológica, transporte y misa”. | OE15, OE21 |
| “Los usuarios mayores necesitan más tiempo para entender la PV”. | OE15, OE33 |
| “Pagarían más del doble del precio de la competencia y al contado”. | OE15, OE22, OE35 |
| “Adquirirían como mínimo 2 espacios”. | OE36, OE37 |
| “No trasladarían los restos de un familiar”. | OE25 |
| “Los canales de comunicación son televisión, redes sociales y venta personalizada”. | OE18, OE29 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 21. Cuarto *focus group* con hombres y mujeres con edades entre los 35 a 60 años

| Hallazgos del grupo focal | Objetivos |
|--|------------------|
| Los participantes sienten que las personas están retomando sus visitas a los cementerios dado que no pudieron despedirse durante pandemia. Por otro lado, indicaron que la pandemia hizo que las personas se desapegaran de sus costumbres (sensación más rápida de desapego a la muerte). | OE19 |
| La mayoría de los participantes afirmó que el cementerio ideal sería en su propio hogar, esparciendo las cenizas en un árbol. | OE15, OE17, OE19 |
| Los participantes estuvieron divididos entre los dos atributos más importantes a considerar a la hora de tomar una decisión sobre la elección de un servicio funerario/cementerio. En algunos casos indicaron la distancia y la familia, en otros casos indicaron el precio o el valor ecológico. | OE16 |
| Casi todos los participantes indican que adquirieron para sus padres y que también consideraron adquirir un espacio con anticipación, dado que no desean cargarles esa responsabilidad a sus hijos o familiares (planificarlo en vida). También indicaron que podrían adquirir espacios y luego revenderlos. | OE30, OE34 |

| | |
|--|------------------|
| Las opciones de entierro elegidas por los participantes fueron la cremación, el cinerario o la sepultura. | OE17, OE25 |
| Todos indicaron que al momento del fallecimiento esperarían que el cementerio les asesore, fuesen empáticos y no se aprovecharan de la situación. | OE17 |
| Dentro del espectro de beneficios valoran: los servicios personalizados, la asistencia psicológica, el aplicativo, lápida con QR y el diamante hecho a base de cenizas. | OE15, OE21 |
| Todos los participantes se animarían a adquirir un espacio para ellos mismos o para un familiar en un cementerio ecológico. | OE15, OE33 |
| La mayoría de los participantes indicó que el precio debería ser un 25 % más económico que el precio de la competencia en el caso del servicio de la sepultura y que el pago lo harían a cuotas (como pagar una suscripción directo a la tarjeta). | OE15, OE22, OE35 |
| Los participantes indicaron que podrían considerar trasladar los restos de un familiar que estén sepultados en otro cementerio. | OE25 |
| Los canales de comunicación por donde les gustaría obtener más información son: correo electrónico, recomendación de la misma empresa aseguradora y por redes sociales. | OE18, OE29 |

Nota. Elaboración propia, 2023

3.5 Investigación Concluyente

3.5.1 Encuesta a Clientes Potenciales

3.5.1.1 Metodología

Se aplicó una encuesta *online* a través de Google Forms a 450 hombres y mujeres con edades entre los 25 años y de más edad que viven en zonas de Lima Metropolitana consideradas de NSE A, B o C+.

3.5.1.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Tomando en cuenta que el mercado objetivo alberga a más de 10 000 personas este se considera infinito, por ello se usó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

E = precisión o error

Tras desarrollar la fórmula se determinó, con un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1.96$), un margen de error del 5 % y una variabilidad positiva y negativa del 50 %, que el tamaño de muestra para el proyecto serían 271 personas. Tomando como base las definiciones elaboradas por Malhotra (2008), a esta población se les realizó una encuesta por conveniencia/dirigida, con el propósito de que poder acercar los resultados a la población objetivo, es decir, de obtener información representativa del público objetivo. Por ello se aplicaron en total 450 encuestas (ver preguntas en el Anexo 18 del presente documento).

3.5.1.3 *Resultados de la Encuesta*

Entre el 17 de octubre y el 9 de noviembre del 2022 se realizaron las 450 encuestas de las cuales se obtuvieron como resultados principales los siguientes (ver Anexo 18 donde se detallan los resultados de la encuesta):

1. El 80 % de los encuestados vive en Lima Centro y el 6 % en Lima Este.
2. El 75 % de los encuestados considera que el COVID-19 cambió las costumbres de los entierros.
3. Los cementerios más mencionados son Jardines de la Paz, Campo Fe, Parque del Recuerdo y Mapfre.
4. El 30 % de los encuestados tiene un servicio contratado y sus principales motivos de compra fueron: tener un familiar o buscar precio u opciones de financiamiento.
5. El 79.5 % considera que la ubicación/distancia limita la visita de los familiares.
6. Los factores más relevantes para la decisión de contratar son el precio y la distancia.
7. El 70 % de los encuestados no posee un servicio contratado debido a que no ha recibido información al respecto o prefiere que lo gestione un familiar.
8. Un 48 % de los encuestados preferiría la opción de sepultura y el 52 % optaría por la cremación.
9. La mayoría opta por la cremación y la plantación de un árbol.
10. El 66 % de las personas que adquirirían el servicio indican que lo contratarían para entre dos a cuatro personas, el 26 % compraría solo para una persona y el 8 % para más de cinco personas.
11. El 45.8 % de los encuestados adquiriría el servicio al mismo precio que la competencia, mientras que el 20.9 % lo adquiriría a un precio mayor que la competencia.
12. Un 93.8 % de los encuestados adquiriría el servicio en Cieneguilla y el 6.2 % en San Juan de Lurigancho.
13. Los canales preferidos son las redes sociales.

3.6 Conclusión del Mercado

3.6.1 Mercado Potencial

Dado que la propuesta busca diferenciarse se considera un *target* compuesto por personas que no sean sensibles al precio y quienes necesiten un servicio funerario de manera inmediata en las regiones de Lima Este, Lima Centro y Lima Sur con un NSE ABC+.

3.6.2 Mercado Objetivo

Tomando como base las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, el mercado objetivo se centrará en las personas con edades entre los 30 y 60 años, con un NSE ABC+, que estén ubicados en la región de Lima Metropolitana y sean sensibles al tema ambiental. Esta población representa en total a 1.2 MM de personas.

3.6.3 Mercado Meta

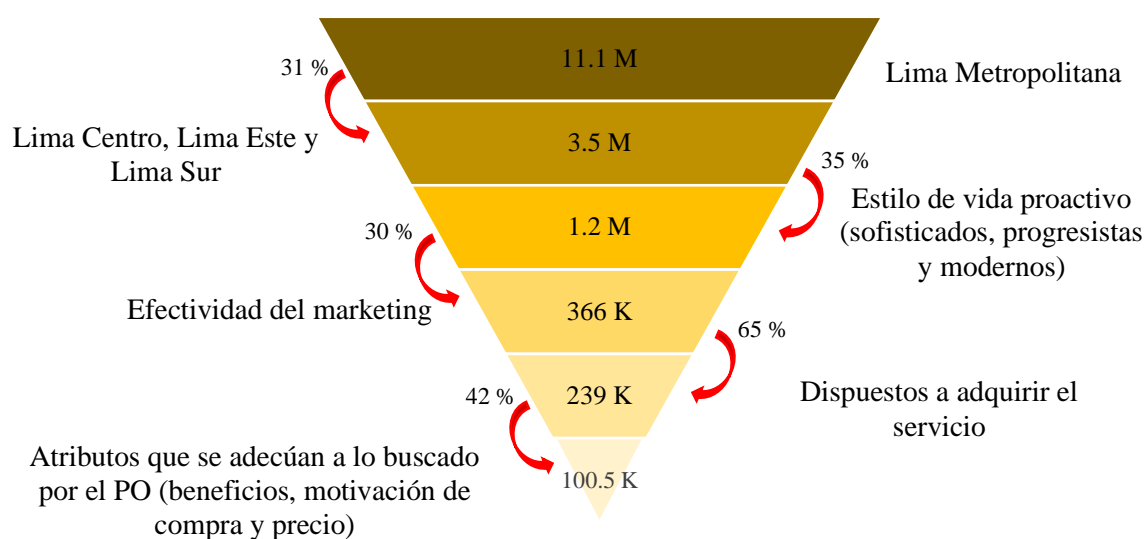
Basado en un segmento de mayor tamaño, el mercado meta estará conformado por personas con edades entre los 30 y 60 años, con un NSE ABC+ y que residen en las regiones de Lima Centro, Lima Este y Lima Sur de Lima Metropolitana.

3.7 Demanda del Proyecto

A partir de los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa se realizó el cálculo de la demanda potencial del proyecto considerando los siguientes puntos:

- Información obtenida de Ipsos, APEIM, INEI y otras fuentes secundarias sobre decesos, estilos de vida, hábitos del consumidor y tasas de crecimiento.
- Frente cuantitativo: las encuestas validaron los racionales de compra detrás del comportamiento de los clientes, como también el nivel de conocimiento de la categoría, las preferencias de compra, el gasto promedio, la frecuencia de compra, entre otras variables.
- Frente cualitativo: se basó en la observación de diferentes opciones de cementerios y las sesiones de los grupos focales donde se validó el nivel de conocimiento de la categoría, las preferencias y los hábitos de compra.

Figura 4. Estimación del mercado potencial (en número de personas)



Nota. Elaboración propia, 2023

Con base en el análisis realizado se identificó que el mercado potencial del negocio es de 100 425 personas.

3.8 Decisiones Estratégicas

A partir del estudio llevado a cabo se concluye que el mercado potencial que comprende el segmento “sofisticado y moderno” perteneciente a sectores de NSE A, B y C+ de Lima moderna alberga a un total de 0.7 MM de personas que priorizan los factores personales, sociales, psicológicos y culturales, encontrándose dentro de los personales la ubicación familiar de los seres queridos que ya han sido enterrados.

También se identificó que el Parque del Recuerdo tiene una mayor cantidad de camposantos, mientras el TOM está liderado por Jardines de la Paz, seguido del Campo Fe. En estos cementerios el servicio postventa no es empático y las visitas familiares son de entre 4 a 10 personas.

De otra parte, se reconoce que las personas mayores de 35 años están predispuestas a comprar, pero exigen una mayor argumentación sobre la propuesta de valor, además, están dispuestas a pagar un 20 % por encima del precio promedio. Estas personas también valoran la accesibilidad del cementerio o que este se encuentre en una zona donde puedan complementar sus viajes al camposanto con otras actividades que puedan hacer en familia (centros campestres u otros espacios de recreación). Los canales de comunicación serán las redes sociales, en los que se priorizará compartir información sobre los *claim* de impacto ambiental, además, por medio de estos canales se impulsarán las cremaciones que actualmente es un proceso atractivo para el 48 % de la población.

4 CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión

Somos una empresa peruana que busca brindar un espacio para el renacimiento de tu ser querido, un lugar tranquilo y lleno de vida natural que esté acompañado de un servicio cálido y agradable para tu familia, generando un impacto positivo para el medioambiente a través de la siembra de plantas.

Tabla 22. Matriz de la misión.

| Variable | Nuevo |
|--------------------------------|---|
| Producto o servicio | Espacio para el entierro |
| Localización geográfica | Lima Este - Perú |
| Competencias | Espacio más verde y natural |
| Imagen pública | Contribuir con la generación de un impacto positivo a nivel ambiental en esta industria |
| Filosofía | Generar una sensación de renacimiento a través de un espacio símil a un bosque |
| Compromiso con los accionistas | Ser pioneros en esta tendencia del mercado |

Nota. Elaboración propia, 2023

4.2 Visión

Ser los líderes en crear un nuevo formato superior a los parques de cementerios, que genere la sensación de estar en medio de la naturaleza y brinde un concepto de renacimiento.

Tabla 23. Matriz de la visión.

| Objetivo fundamental | Marco competitivo | Ventajas competitivas |
|---|---|---|
| Ser la primera opción de cementerios ecológicos, haciendo un símil con la naturaleza. | Servicios de los parques de cementerios de Lima | El gran espacio verde que posee y el uso de tecnología que genera un menor impacto ambiental. |
| Panorama del futuro implícito: el éxito estará determinado por el espacio verde con el que cuente el cementerio, y el uso de tecnología que genere un menor impacto negativo a nivel ambiental respecto a las ofertas de cementerios existentes en Lima. | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

4.3 Objetivos Estratégicos

Para el primer año del proyecto se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. Captar el segmento de clientes que buscan opciones más amigables con el ambiente y espacios que sean más naturales.

2. Posicionar la marca y la experiencia en la mente de los peruanos con una propuesta de “vida eterna” a través de la siembra de especies forestales en memoria de los fallecidos.
3. Ofrecer una mejor atención a través de servicios complementarios, diferenciados por la cercanía que se genere con los familiares de los fallecidos.

4.4 Generación y Selección de Estrategia

Para la toma de decisiones en una organización Fred David propuso un modelo de enfoque sistémico que cuenta con tres etapas, cada una de las cuales cuenta con una serie de herramientas analíticas:

1. Etapa de entradas: matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI).
2. Etapa de conciliación: matriz de FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) (ver Anexo 19) y matriz interna-externa (I-E) (ver Anexo 20).
3. Etapa de decisión: matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (ver Anexo 21).

4.4.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz se emplea para identificar y definir las posibles estrategias candidatas a implementarse, las cuales pueden ser: agresivas (penetración de mercado), conservadoras (alianzas con los proveedores), competitivas (diferenciación por calidad de servicio que se brindará) o defensivas (reducción de costos operativos).

Tabla 24. Matriz FODA

| | |
|--|---|
| Fortaleza | Debilidad |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de pagos 2. Atención de clientes 3. Especialistas en incineración 4. Zona para familiares 5. Servicios complementarios | <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe TOM 2. Ubicación y distancia 3. Empresa nueva 4. No tiene <i>market share</i> 5. Poco capital social |
| Oportunidad | Amenaza |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de incineración 2. Restricciones legales bajas 3. Tendencia a lo ecológico 4. El entierro en nicho es caro 5. Espacio para alianzas estratégicas con proveedores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recesión económica en Perú 2. Inestabilidad política en Perú 3. Disminución de defunciones 4. Varios competidores 5. La inversión en CAPEX es alta |

Nota. Elaboración propia, 2023

Con base en el resultado reflejado por las tres matrices que se muestra en la tabla 25, con la ayuda de la matriz MPEC (ver Anexo 21), se propuso implementar las estrategias de diferenciación y

penetración de mercado. A continuación, se define la estratégica genérica de Porter y la estrategia de crecimiento de Ansoff.

Tabla 25. Resumen de estrategias por matriz

| Matriz | Estrategia |
|--------|---|
| FODA | Diferenciación Penetración de mercado Alianza con los proveedores Reducción de costos operativos |
| PEYEA | Penetración de mercado |
| IE | Diferenciación |

Nota. Elaboración propia, 2023

4.4.2 Estrategia Genérica (Estrategia de Porter)

A partir de los resultados obtenidos, considerando que en Hogar Eterno se brindará un servicio de mayor calidad con respecto a la competencia dirigido hacia un nicho de mercado, la estrategia competitiva a aplicar es la estrategia de diferenciación por enfoque.

Tabla 26. Estrategia Genérica de Porter.

| | | Ventaja estratégica | |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| | | Exclusividad percibida por el cliente | Posición de costo bajo |
| Objetivo estratégico | Todo un sector industrial | Diferenciación | Liderazgo en costos |
| | Solo a un segmento en particular | Diferenciación por enfoque | |

Nota. Adaptado de *Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International*, por ResearchGate, s.f., https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Estrategias-genericas-de-Porter_fig1_307182073.

4.4.3 Estrategia de Crecimiento (Matriz de Ansoff)

Para definir el crecimiento Igor Ansoff planteó en el año 1976 cuatro puntos clave basados en el servicio a brindar y en el mercado objetivo. Considerando que Hogar Eterno es una empresa nueva, la estrategia de crecimiento a aplicar debe ser de penetración de mercado en el corto plazo y a largo plazo se considerará una estrategia de desarrollo de mercado.

Tabla 27. Estrategia de Crecimiento de Ansoff.

| | Productos actuales | Productos nuevos |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Mercados actuales | Penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| Mercados nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Nota. Tomado de *La matriz de Ansoff es un gran apoyo para decidir sobre el crecimiento de una empresa*, por O. Villacampa, 2019, <https://www.ondho.com/matriz-ansoff-gran-apoyo-decidir-crecimiento/>

Según el plan estratégico la misión de Hogar Eterno es brindar un espacio en medio de la naturaleza promoviendo el concepto de *renacimiento para los seres queridos*, entorno que se procurará esté rodeado de naturaleza y en el que se ofrezca un servicio cálido y agradable; y su visión es posicionarse como líder en ofrecer un formato superior de cementerios. Los objetivos estratégicos se centran en captar clientes que busquen opciones ecoamigables, posicionar la marca y ofrecer un trato cercano con los familiares de los fallecidos.

En dirección al logro de estos objetivos se han identificado fortalezas como la facilidad de pagos y la atención al cliente, como también oportunidades como el incremento de las solicitudes del servicio de incineración y la tendencia hacia lo ecológico. Como estrategia competitiva de diferenciación se considera que esta se construye al ofrecer un servicio de mayor calidad con respecto a la competencia, a corto plazo esta se enfocará en la penetración de mercado, mientras que a largo plazo se centrará en el desarrollo de nuevos mercados.

5 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos del Plan de Marketing

Tabla 28. Objetivos a corto plazo (CP), a mediano plazo (MP) y a largo plazo (LP).

| Objetivo | Indicador | CP | MP | | LP | | Herramienta |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Captar al año, como mínimo, 800 clientes | Volumetría de <i>leads</i> | 3000 mes | 3500 mes | 4000 mes | 4500 mes | 5000 mes | Contenido en redes sociales |
| | Número de clientes anticipados | 47 año | 124 año | 186 año | 230 año | 258 año | BBDD de clientes |
| | Número de clientes de emergencia | 86 año | 231 año | 345 año | 426 año | 479 año | BBDD de clientes |
| Mejorar la calidad de la atención y la satisfacción de los usuarios | Tiempo de entrega | Min. 30 | Min. 20 | Min. 15 | Min. 15 | Min. 15 | Registrar atención |
| | Número de canales de atención | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Registro |
| | NPS | 7 | 7.5 | 8 | 9 | 9 | Encuestas a clientes |
| Posicionar la marca en la mente del consumidor | TOM | 10 % | 18 % | 25 % | 28 % | 30 % | Encuestas |
| | Análisis de sentimiento (fantástico y bueno) | 20 % 30 % | 25 % 35 % | 30 % 40 % | 35 % 42 % | 37 % 45 % | <i>Media tool-kit</i> |
| Incrementar el <i>ticket</i> de venta en 5 % | Número de servicios adicionales | 93 | 249 | 372 | 459 | 516 | Registro portafolio |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.2 Análisis de Mercado

Tomando en cuenta lo mencionado en el capítulo 3.3 se identifica que el 70 % de las ventas proviene de una necesidad inmediata, pero para identificar la proporción correspondiente a cada departamento es clave definir el número de decesos anuales por departamento, como se muestra en la Tabla 29, la cual refleja que Lima representa el 35 % de los decesos a nivel nacional.

Tabla 29. Número y participación de decesos por departamento.

| Depto. | Decesos (2017-2022) | Part. (%) | Depto. | Decesos (2017-2022) | Part. (%) |
|-------------|---------------------|-----------|--------|---------------------|-----------|
| Lima | 55 908 | 35 % | Junín | 7296 | 5 % |
| La Libertad | 10 368 | 6 % | Cusco | 7129 | 4 % |
| Piura | 8644 | 5 % | Otros | 62 506 | 27 % |
| Arequipa | 8339 | 5 % | | | |

SINADEF

Estos departamentos potenciales cruzados con los indicadores demográficos y económicos, que se analizan en el Anexo 22, concluye que Lima tiene la mejor condición para la implementación.

5.3 Segmento

5.3.1 Estrategia de Segmentación

Los objetivos de la estrategia de segmentación son:

- Definir y analizar las principales variables que caracterice a los clientes potenciales.
- Identificar las necesidades, prioridades e intereses comunes del consumidor.
- Garantizar que la propuesta de valor será viable a lo largo del tiempo.

Tabla 30. Estrategia de segmentación considera las siguientes variables.

| | | | | | |
|---|--|---|---|-------------------------|-----------------------|
| Género | Edad (años) | Zona geográfica | Estilos de vida | NSE | Ocasión de uso |
| Femenino Masculino | 25 a 39 40 a 54 55 a 70 Más de 70 | Lima Metropolitana (Este, Sur y Centro) | Sofisticados Modernos Progresistas | A B C+ | Especial |
| Nivel de ingresos | Frecuencia de uso | Estatus de usuarios | Beneficios buscados | Actitud producto | |
| Entre S/3184 y S/6134 Entre S/6135 y S/12 646 Más de S/12 647 | Usuario ocasional | Usuario potencial | Calidad Servicio Rapidez Conveniente | Entusiasta Positivo | |

Nota. Adaptación del material de clases de Gabi Ujike.

5.3.1.1 Variable Geográfica

De acuerdo con los datos reportados por el INEI (2020) Lima Metropolitana concentra el 33 % de la población, el foco de la implementación del proyecto serán las regiones de Lima Centro, Lima Este y Lima Sur que apunta a un 64 %, con una tasa de crecimiento anual del 1 %.

Tabla 31. División por zona de Lima Metropolitana (INEI 2020)

| Zona | Peso % |
|-------------|--------|
| Lima Norte | 25.7 % |
| Lima Este | 24.5 % |
| Lima Centro | 21.7 % |
| Lima Sur | 17.8 % |
| Callao | 10.4 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.3.1.2 Variable Demográfica

Se considera como mercado potencial el rango de edad que comprende desde los 25 años en adelante, segmento que representa al 64 % de la población total de Lima Metropolitana.

Tabla 32. Población de Lima Metropolitana según el rango de edad (CPI 2022).

| Grupo de edad | Peso % | Grupo de edad | Peso % | Grupo de edad | Peso % |
|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|
| De 0 a 4 años | 7 % | De 25 a 29 años | 9 % | De 55 a 59 años | 5 % |
| De 5 a 9 años | 7 % | De 30 a 34 años | 8 % | De 60 a 64 años | 5 % |
| De 10 a 14 años | 7 % | De 35 a 39 años | 8 % | De 65 a 69 años | 4 % |
| De 15 a 19 años | 7 % | De 40 a 44 años | 7 % | De 70 a 74 años | 3 % |
| De 20 a 24 años | 8 % | De 45 a 49 años | 6 % | De 75 a 79 años | 2 % |
| | | De 50 a 54 años | 5 % | De 80 a más | 2 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

El mercado potencial de Hogar Eterno se concentra en los NSE A, B y C+, dado que la población perteneciente a estos niveles socioeconómicos cuenta con un mayor acceso a la información y un mayor poder adquisitivo. Este segmento de la población representa al 31.4 % de la población total de Lima Metropolitana.

Tabla 33. Distribución según el NSE de la población de Lima Metropolitana (CPI 2022)

| Zona | NSE A | NSE B | NSE C+ | NSE C- | NSE D | NSE E |
|-------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Lima Norte | 0.2 % | 4.9 % | 4.6 % | 6.6 % | 7.6 % | 1.9 % |
| Lima Este | 0.2 % | 3.8 % | 4.4 % | 6.7 % | 7.6 % | 1.8 % |
| Lima Centro | 4.0 % | 8.4 % | 3.4 % | 3.0 % | 2.5 % | 0.6 % |
| Lima Sur | 0.2 % | 2.8 % | 4.3 % | 4.7 % | 4.7 % | 1.1 % |
| Callao | 0.1% | 1.9% | 1.9% | 2.9% | 2.8% | 0.8% |

Nota. Elaboración propia, 2023

El público objetivo de la empresa percibe un ingreso mensual mayor a los S/3184, cifra que disminuyó en comparación con los niveles de ingresos reportados en el año 2020 (ver detalle en el Anexo 23).

Tabla 34. Ingreso mensual promedio del hogar por NSE (INEI).

| NSE | Ingreso mensual promedio por hogar en el 2019 | Ingreso mensual promedio por hogar en el 2020 | Ingreso mensual promedio por hogar en el 2021 |
|-----|---|---|---|
| A | S/12 660 | S/13 000 | S/12 647 |
| B | S/7020 | S/7230 | S/6135 |
| C | S/3970 | S/4160 | S/3184 |
| D | S/2480 | S/2760 | S/2038 |
| E | S/1300 | S/1977 | S/1242 |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.3.1.3 Variable Conductual

Por medio de esta variable se analiza la conducta del público objetivo para identificar el momento que gatilla la decisión de compra. Con base en las encuestas aplicadas y las conversaciones que se manejaron en las sesiones del *focus group* se concluye lo siguiente:

- Un 35 % de los encuestados adquirirían un nicho con anticipación, mientras que el 65 % lo dejaría para el mismo momento.
- La distancia influye en la frecuencia de visitas que se realizan al año.
- El *ticket* de compra es para entre dos a cuatro espacios.
- Consideran que el cementerio ideal es aquel que transmite paz, tiene espacios con naturaleza y ofrece una asesoría personalizada y empática.

5.3.1.4 Variable Psicográfica

A partir de la clasificación de los estilos de vida elaborada por la consultora Arellano Marketing se ha determinado que los potenciales clientes de Hogar Eterno son personas sofisticadas, progresistas y modernas. Este segmento de la población representa al 35 % de la población total de Lima Metropolitana y sus características son las siguientes:

- Sofisticados: Tienen interés en diferenciarse, son innovadores y cazadores de tendencias.
- Progresistas: Buscan el progreso propio y la practicidad.
- Modernos: Buscan la realización personal, son decididos y trabajadores.

Figura 5. Estilos de vida por Arellano Marketing.



Nota. Tomado de *Características de los Estilos de Vida*, por Arellano, s.f., <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>

5.3.2 Estrategia de Posicionamiento

El objetivo es posicionar la empresa en la mente del consumidor como la primera opción de cinerarios y de sepultura ecológica en Perú, donde se brinde el concepto de *renacimiento del deceso del ser querido* en un lugar tranquilo, lleno de vida natural y cómodo para la visita de familiares. Dentro de la estrategia de posicionamiento se buscará resaltar el servicio exclusivo a través de las siguientes características:

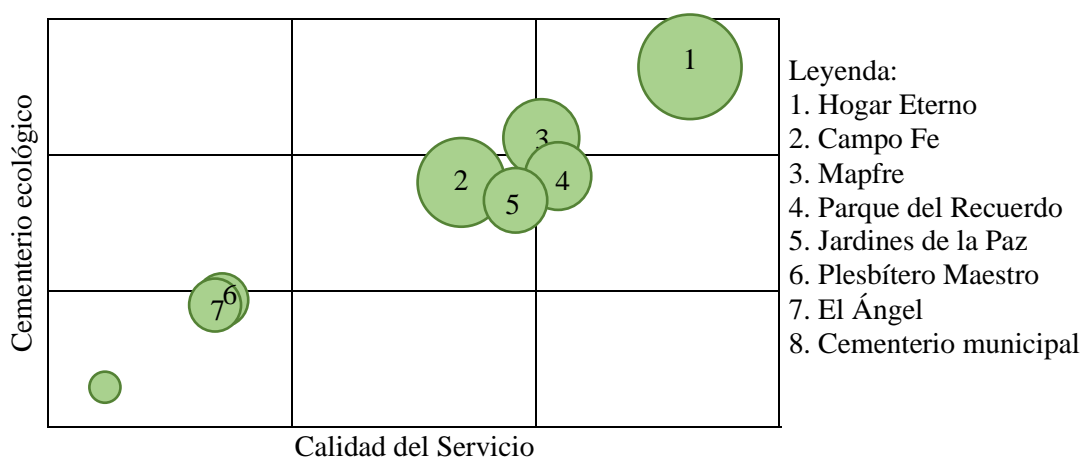
- Calidad: Asegurar el mantenimiento, la atención y la asesoría para ofrecer el servicio.
- Sensibilidad: Priorizar la acción de brindar un servicio empático en el momento más difícil de la vida de un ser humano, la pérdida de un ser querido.
- Rapidez: Atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana, bajo diferentes canales de soporte.
- Fiabilidad: Crear una relación de confianza con los clientes para transmitir tranquilidad al dejar el proceso de sepelio del ser querido en manos de la empresa.

Acorde a la estrategia de posicionamiento se define el siguiente *unique selling proposition* (USP) para Hogar Eterno:

“Te acompañamos en el renacimiento de tus seres queridos”

A diferencia de la competencia, este nuevo formato se basará en los beneficios que buscan los clientes potenciales de espacio y acompañamiento, tal como lo indicaron las personas encuestadas y quienes participaron en las entrevistas y las sesiones de grupos focales. A continuación, se muestra una comparación entre la empresa Hogar Eterno y sus competidores principales frente a los atributos de calidad del servicio (eje x), propuesta ecológica (eje y) y precio (eje z), siendo la mayor dimensión del círculo equivalente a un mayor precio de venta.

Tabla 35. Comparación entre Hogar Eterno y sus principales competidores en Lima por dimensión



Nota. Elaboración propia, 2023

En la Tabla 35 se puede apreciar que a mayor calidad mayor precio. En la empresa Hogar Eterno, la cual presenta un nuevo concepto y adopta una estrategia de diferenciación, el precio de venta será mayor con respecto a la competencia.

5.3.3 Estrategia de Marca

El logo de Hogar Eterno contiene los colores verde que representa la ecología del cementerio, esperanza y libertad; amarillo que simboliza la eternidad; y negro que representa la tierra que será el nuevo hogar a partir de la muerte. El isotipo es una persona que renace a través de un árbol. En

el Anexo 24 de este documento se puede observar el Manual de Marca que contiene el lineamiento de uso.

Figura 6. Logo de Hogar Eterno.

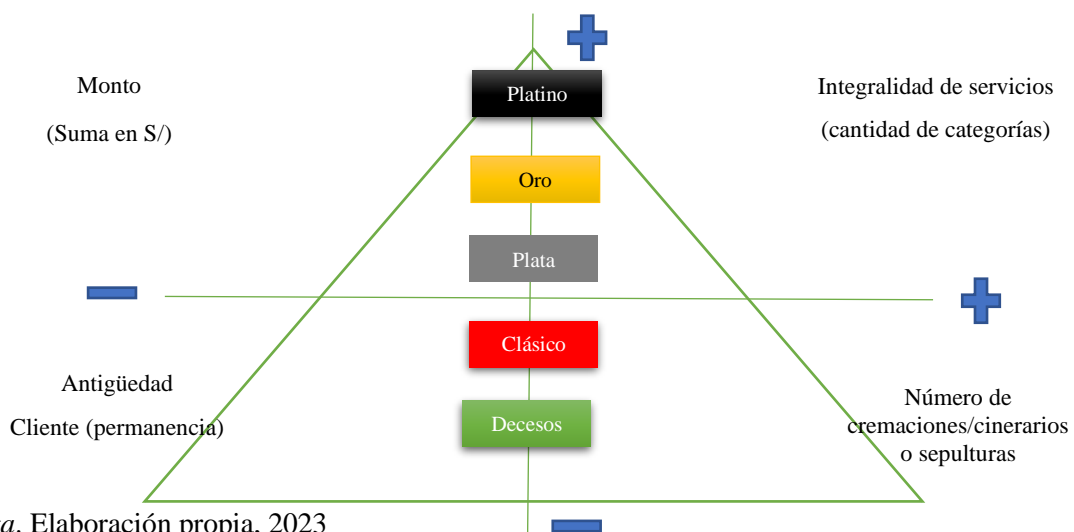


En busca de resaltar el cementerio ecológico como una opción exclusiva, confiable y de alta calidad se introduce el concepto de *renacimiento* con el lema “Hogar Eterno: Te acompañamos en el renacimiento de tus seres queridos”. A largo plazo se creará una marca paraguas que albergue un isotipo enfocado en la fidelización de clientes y otro según el estilo de vida y nivel socioeconómico, personalización que será clave para el éxito de la propuesta.

5.3.4 Estrategia de Cliente

Se ha desarrollado como estrategia de fidelización, según los segmentos clasificados por parámetros que se muestran en la Figura 7, una tarjeta de Asociado de Hogar Eterno. Esta estrategia de fidelización de la empresa le permitirá crear una relación con sus clientes y garantizar su permanencia.

Figura 7. Parámetros que definen las clases de fidelización.



Los parámetros tomados en cuenta son: i) la integralidad de servicios, tanto en sepultura como en servicios complementarios, el cual es medido con el monto acumulado de los servicios

demandados en soles; ii) la antigüedad del cliente, que se define por el tiempo que este tiene con el servicio; y iii) el número de cremaciones o cinerarios.

Con respecto al proceso de clasificación este se hace con base en criterios que delimitan el tipo de cliente, quienes pueden ser cliente plata, oro o platino. A estos clientes se les ofrecerá una tarjeta de Asociado de Hogar Eterno con la cual pueden participar de actividades como descuentos del 20 % en futuros servicios, posibilidad de seleccionar una especie de árbol exótico, invitaciones a centros culturales y acceso a showrooming instalados dentro de Miraflores.

5.4 Matriz Comercial

5.4.1 Servicio

Hogar Eterno ofrecerá una opción ecológica de entierro, brindando un significado diferente al recuerdo después de la muerte donde la persona que ha fallecido seguirá viviendo como parte de la naturaleza del entorno, a la vez que se aporta al desarrollo sostenible.

El desarrollo tecnológico de este nuevo formato de cementerios implicará un alto grado de esfuerzo de innovación y, consecuentemente, un cambio en las costumbres de los clientes, dado que el cuerpo del difunto será cremado o sepultado y, posteriormente, se procederá con la plantación de un árbol o esparcimiento en el campo o en el lago. Durante este proceso se brindará un acompañamiento permanente a los dolientes, procurando resolver de manera eficaz todo el proceso administrativo y operativo de la gestión del cadáver hasta el entierro, asegurando que estos no signifiquen una preocupación para los clientes. Es de esta manera como el espacio y el servicio crearán una experiencia única e innovadora, resolviendo una carencia emocional insatisfecha, lo que ayudará a que el cliente tenga un rol influenciador.

5.4.1.1 Servicio Principal y Complementarios

En la administración de SKU y los procesos de atención se hará un control del *long tail*, con la finalidad de evitar desgastes en el equipo y desviaciones en el foco de la empresa por centrar la atención en servicios que no tienen una alta demanda. Los tipos de servicios que ofrecerá Hogar Eterno son:

- Servicio de cremación y la experiencia de esparcimiento de cenizas: i) esparcimiento de ceniza en el campo o el lago, ii) entierro de ceniza con plantación de una planta, iii) cremación con entrega de cenizas, iv) plantación y v) columbario.
- Servicio de sepultura (individual compartida, dobles y/o familiares): i) sepultura con plantación de una planta y ii) sepultura en andenes.
- Servicios complementarios: i) acompañamiento desde el deceso hasta el entierro, ii) traslado del cuerpo y/o asistentes al entierro, iii) lápidas de madera, iv) velatorios, v) creación de diamantes a través de cenizas y vi) aplicativo de ubicación.

5.4.1.2 Niveles de Satisfacción de Necesidades

Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller, los cinco niveles de satisfacción de Hogar Eterno son los siguientes:

Tabla 36. Características de los niveles de servicio y producto brindado en cada nivel.

| | |
|----------------------------|--|
| Beneficio principal | Espacio de descanso eterno para uno mismo o para los seres queridos |
| Producto genérico | Un lote con áreas comunes como una capilla, SSHH, estacionamiento, un símbolo/lápida |
| Producto esperado | Áreas verdes mantenidas, amplias áreas comunes, una capilla con buen diseño, atención cercana durante el entierro |
| Producto ampliado | Cementerio ecológico que ofrecerá la plantación de un campo con la sepultura y cremación |
| Producto potencial | Cementerio ecológico que busca dar un significado diferente al recuerdo de los seres queridos después de su muerte para que así la persona fallecida siga viviendo entre nosotros como parte de la naturaleza, a través de la plantación de un campo |

Nota. Elaboración propia, 2023

El diseño y la vegetación instalada en todo el campo será clave para lograr el producto ampliado, y para alcanzar el producto potencial se certificarán los procesos.

5.4.2 Estrategia de Precio

Con base en la estrategia de diferenciación, el costo de producción, la demanda y la utilidad esperada se ha decidido utilizar como estrategia de precio los “precios primados”. Esta estrategia de descreme ayudará a consolidar la diferenciación frente a la competencia.

A continuación, se presenta el precio de los principales competidores de Hogar Eterno, el cual muestra una diferencia de precio final al cliente superior de un 20 % sobre el promedio. Este rango de precios se corroboró a través de las encuestas aplicadas y las sesiones de grupos focales.

Figura 8. Price Brand Ladder, cremaciones (compra anticipada).



Figura 9. Price Brand Ladder, cremaciones (compra inmediata).

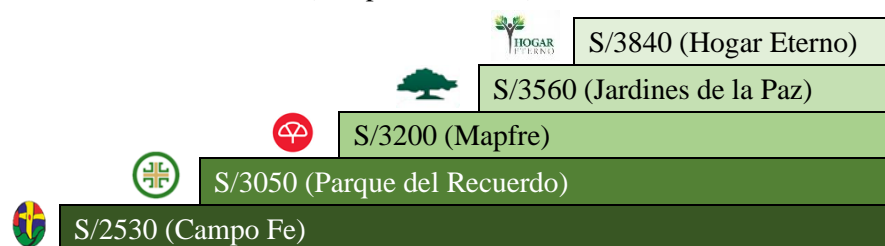


Figura 10. *Price Brand Ladder*, sepulturas individuales compartidas (compra anticipada).

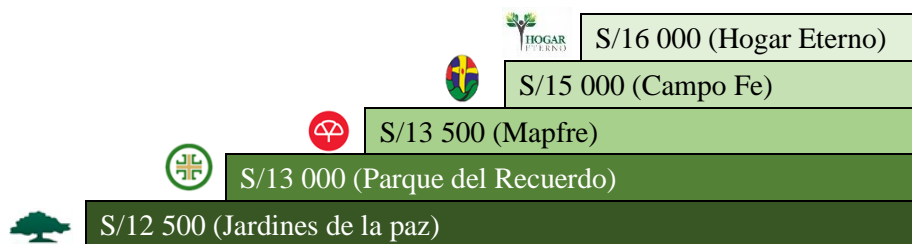


Figura 11. *Price Brand Ladder*, sepulturas individuales compartidas (compra inmediata).



Tabla 37. Precios promedio de entierros para el cliente final.

| Entierros | Precio |
|-------------|----------|
| Cremaciones | S/3616 |
| Sepultura | S/18 080 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Para acelerar el crecimiento de la empresa se usarán otros canales de venta a los cuales se les dará un margen del 12 %, y se manejará una lista de precios para evitar canibalización con la FFVV.

Tabla 38. Precios de entierros para el canal.

| Entierros | Precio |
|-------------|----------|
| Cremaciones | S/3182 |
| Sepultura | S/15 910 |

Nota. Elaboración propia, 2023

En la incrementación del valor del ticket de compra se utilizarán estrategias de *trade more*, usando precios diferenciados por unidades de compra. También se desarrollarán estrategias de *trade up* para elevar la compra a una categoría superior. Y, además, se desarrollarán estrategias de *trade across* para ofrecer servicios complementarios como carrozas, velatorios, flores y otros.

Con base en el análisis de los beneficios valorados por el segmento de clientes se construyó el siguiente *value map* que permitió visualizar que la propuesta mantiene un equilibrio adecuado entre el precio y los beneficios percibidos.

Figura 12. Estrategias de *trade up*, *trade more* y *trade across*.



Nota. Elaboración propia, 2023.

5.4.3 Estrategia de Plaza

5.4.3.1 Canales de Marketing

Se utilizará un marketing multicanal (Kotler y Keller, 2012) y para ello se mantendrá una estrategia de promoción y precio para impulsar cada canal de acuerdo con el costo-beneficio que vaya mostrando a través del tiempo. Los tres canales que se usarán son: tiendas especializadas físicas (funerarias de terceros), alianzas con seguros y fuerzas de ventas propia que usará la página web y RRSS alimentadas de publicidad pagada.

La empresa tendrá un equipo de marketing que se encargará de atender la interacción simultánea entre los potenciales clientes y la empresa para asegurar una mejor experiencia de compra. También se establecerán alianzas con hospitales y aseguradoras para hacer una integración vertical que ayude a fortalecer la propuesta de acompañamiento, la cual incluye aplicar estrategias de *trade across* entre los seguros de vida y los servicios relacionados con el entierro.

Tabla 39. Ejemplos de los productos que se podrían involucrar en las estrategias *across* que podrían darse entre las aseguradoras y Hogar Eterno.

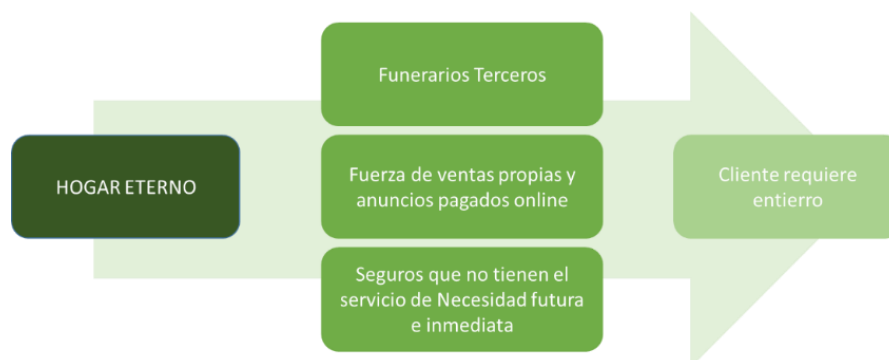
| Hogar Eterno | Otras empresas |
|--|---------------------------|
| Servicio de sepultura o cinerario + servicio de acompañamiento desde el momento cero | Rímac |
| | Clínica: Seguros de Salud |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.4.3.2 Niveles de Canal

Con respecto a los niveles de marketing que se emplean para promocionar los servicios que ofrecen las empresas (Kotler y Keller, 2012). Hogar Eterno utilizará, el primer nivel a través de los tres distribuidores para llegar al cliente final con el mismo precio (ver Figura 13).

Figura 13. Niveles de marketing para los servicios ofrecidos en Hogar Eterno.



Nota. Elaboración propia, 2023.





Todos estos canales se segmentan de acuerdo con el SKU que potencialmente podrían comercializar, así como a la demanda del acompañamiento técnico y el volumen de esta. De conformidad con estos elementos se realiza un trato y se establece un acuerdo diferenciado.

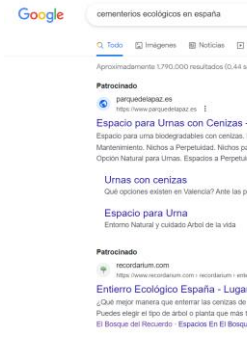
5.4.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción a aplicar consta de tres etapas: una primera etapa de prelanzamiento, una segunda etapa de lanzamiento y una tercera etapa de mantenimiento. En la Tabla 40 se muestran las actividades a realizar y las herramientas que se utilizarán. Estas estrategias han sido definidas con el fin de alcanzar los siguientes objetivos generales:

1. Comunicar la promesa de valor de la marca: Experiencia para los seres queridos de dar otro significado al fallecimiento que va más allá de la muerte y la experiencia de entierro.
2. Comunicar sobre el servicio cercano desde el momento cero y el diseño de los paisajes que, al mismo tiempo, tendrán un impacto sostenible.
3. Comunicar el lanzamiento de la marca Hogar Eterno al mercado, el cual está enfocado en el segmento poblacional perteneciente a los NSE ABC+ de Lima Metropolitana (Lima Este, Lima Centro y Lima Sur).
4. Promover el uso de la contratación del servicio de cremación bajo el argumento del ahorro que genera en comparación con los valores del servicio de sepultura y, al mismo tiempo, resaltar su impacto positivo sobre el impacto negativo que produce la descomposición y el uso de embalsamamientos tóxicos en el medioambiente.

Tabla 40. Etapas de la estrategia de promoción.

| Estrategia | Actividades | Herramientas | Imágenes | Prelanzamiento | | | | Lanzamiento | | | | | | Mantenimiento | | | |
|------------|--|--|---|----------------|---|---|---|-------------|---|---|---|---|----|---------------|----|----|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Offline | <p>Show rooming</p> <p>Considerando que la distancia y accesibilidad es un principal dolor que actualmente tienen todos los segmentos, a través de un módulo armado se mostrará un video de la naturalidad de los servicios. Los asistentes estarán acompañados de la fuerza de ventas.</p> | Módulos, videos, equipos de filmación, material <i>pop</i> |  | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>Módulos</p> <p>Se ubican en lugares transcurridos como puntos de venta con el fin de informar sobre los servicios.</p> | Módulos de cartón fácil de transportar y armar y material <i>pop</i> |  | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>Visita guiada</p> <p>Implementación de la visita guiada en días específicos para que la fuerza de venta reúna a clientes potenciales y les muestre mediante el carrito de golf todas las instalaciones y los servicios que ofrece Hogar Eterno.</p> | Carrito de golf y <i>merchandising</i> . |  | | | | | | | | | | | | | | |
| Online | <p>Creación de la página web</p> <p>Creación de una página web con el objetivo de brindar información sobre los servicios, explicar la experiencia y el beneficio del entierro ecológico, ya sea a través de las cremaciones o sepulturas, los materiales ecológicos que se utilizan, la experiencia de plantación de un árbol y el significado después de la muerte (en la parte inicial). Además de informar sobre la organización.</p> | Compra de <i>host</i> , maquetador de página web |  | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>Redes sociales</p> <p>Contamos con las redes sociales de Facebook e Instagram, donde se sigue una estrategia de contenidos basados en metodología Avinash.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>See</i>: estrategia enfocada en el alcance y el tráfico • <i>Think</i>: estrategia enfocada en el tráfico • <i>Do</i>: estrategia enfocada en la conversión • <i>Care</i>: estrategia enfocada en incrementar la vida útil de los clientes. | <p>Videos de máximo 30 segundos de carácter informativo y explicativo, fotos del cementerio, experiencia del servicio (ver Anexo 25)</p> |  | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>Desarrollo de SEO y SEM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido relevante sobre temas que sean de interés para el consumidor final. Análisis de <i>performance</i> de piezas. • Asegurar tener una arquitectura nítida que cuide la facilidad de análisis, la velocidad de carga y la estructura con el uso de etiquetas. • Hacer un uso efectivo de las palabras clave en los sitios. • Tener una presencia activa en las redes sociales. • Formato y diseño de las <i>keywords</i>. | <p>Análisis de <i>performance</i>, palabras clave</p> |  | | | | | | | | | | | | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.4.5 Estrategia de Personal

Con base en los canales de atención detallados y contando que las personas son el corazón de la empresa, se muestra el perfil del personal de Hogar Eterno.

Tabla 41. Perfil del personal de Hogar Eterno.

| | Perfil | Vendedor de necesidad futura e inmediata | Jardineros | Operarios | Jefe de Operaciones | Asistente administrativo | Gerente general |
|--------------------|---------------------|--|---|--|---|---|---|
| Perfil | Formación | Secundaria completa / Técnica (completa o inconclusa) | No es necesaria la formación | Certificación en el Ministerio de Salud | Conocimientos de manejo de cementerios y leyes sanitarias | Universitario y/o técnico | Maestría en Operaciones y Gestión Comercial |
| | Edad | De 30 a 60 años | De 30 años a más | De 25 años a más | De 35 años a más | De 25 años a más | De 40 años a más |
| | Experiencia | Venta de intangibles | Jardinería | Conocimientos de manejo de mortuorios | Entre 5 años o más en otros trabajos | Conocimientos de contabilidad, estadística y trato al cliente | Experiencia de más de 10 años |
| | Capacidades | Comercial mixto: <i>hunter</i> y <i>farmer</i> | Conocimientos de jardinería | Certificados de mortuorios | Organización, liderazgo y manejo de emociones | Manejo de ofimática | Estrategia comercial |
| | Entorno | Madre soltera / Padre con carga familiar | - | - | - | - | - |
| Actividades | Captación | Plataformas de trabajos y referencias | Referencias | Plataformas de trabajos y referencias | Referencias | Plataformas de trabajos y referencias | Referencias |
| | Capacitación | De productos, rebatir, objeciones | Capacitaciones con el Ministerio de Agricultura | Capacitaciones con el Ministerio de Salud | Capacitaciones con el Ministerio de Salud | - | - |
| | Retener | Comisión por venta según el producto | Bono anual por productividad de parcela | Bono anual por su superación de atenciones sin retraso | Bono anual por su superación de atenciones sin retraso | - | Bono anual por superación de ventas y número de servicios |
| | Motivar | Línea de carrera de ascenso según el monto de la venta | | | Días libres según el avance de trabajo | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

5.4.6 Previo al Servicio

De manera previa a la prestación del servicio, Hogar Eterno se enfocará en constituir una fuerza de venta especializada que brinde atención personalizada a través de los canales de *call center*, WhatsApp, la oficina principal y el cementerio.

5.4.7 Durante el Servicio

- El personal encargado de coordinar la experiencia de la sepultura o la cremación y de brindarle atención a la familia del fallecido que se encontrará en el cementerio o en la oficina principal.
- El personal operativo (transportistas del cuerpo, personal encargado del área de cremación o encargado de la sepultura) que se encuentra ubicado en el cementerio.

5.4.8 Posterior al Servicio

- El personal encargado del mantenimiento del cementerio que se ubicará en el cementerio.
- El personal encargado de coordinar las visitas al cementerio que se encontrará en el cementerio, en la oficina principal o en el *call center*.

5.4.9 Paralelo al Servicio



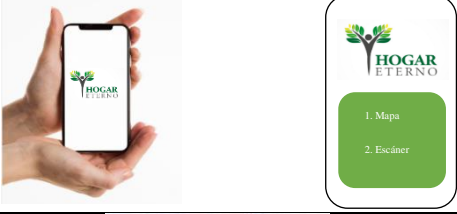



El equipo ejecutivo (equipo comercial, financiero, administrativo y encargado de otras áreas de soporte) que se encuentra ubicado en la oficina principal y en el cementerio.

5.4.10 Estrategia de Evidencia Física

El cementerio deberá enfocarse en brindar un ambiente de paz, tranquilidad y armonía con la naturaleza para lograr el objetivo de posicionarse como un espacio fiable y de calidad, y brindar un producto/servicio con un precio accesible para el descanso eterno de los seres queridos. De manera adicional Hogar Eterno deberá trabajar para lograr el posicionamiento de la marca, la imagen y las nuevas formas de entierro que son alternativas a las practicadas tradicionalmente hasta hoy en la región donde se desarrollará el proyecto, el cual, además, contará con personal calificado y empático para atender a las personas en uno de los momentos más críticos de su vida.

Con base en la observación de la competencia y lo indicado en las encuestas, a continuación, se muestra la evidencia física que se recogió mediante los siguientes puntos de contacto:

Tabla 42. Evidencia física de los canales.

| Canal | Detalles | Evidencia física |
|-------------------|---|--|
| Call center | FFVV para ventas |  |
| Web | Landing digital informativa y con flujo de venta |  |
| Aplicación | Canal informativo, de venta y conectado a los servicios del cementerio (mapa, escáner QR para lápidas, asesoría y atención las 24 horas del día los 7 días de la semana). |  |
| WhatsApp | Canal informativo de venta y atención las 24 horas del día los 7 días de la semana. |  |
| Oficina principal | Local donde se encontrará la FFVV y las áreas administrativas, comerciales y otras áreas de soporte. Además, en el local se brindará información sobre el producto/servicio de venta. |  |
| Cementerio | Canal físico de atención donde se llevarán a cabo las ceremonias de sepultura y cremación. |  |

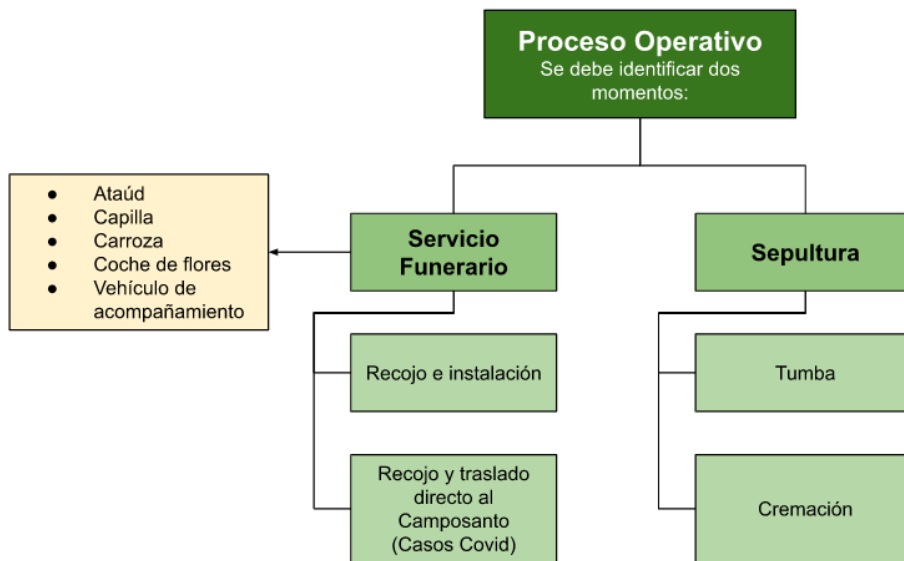
Nota. Elaboración propia, 2023

5.4.11 Estrategia de Procesos

A continuación, se describe el proceso general operativo donde se identifican los momentos en los que se desarrolla la prestación del servicio y, posteriormente, se desglosan de manera operativa las acciones para concretar la cremación o la sepultura.

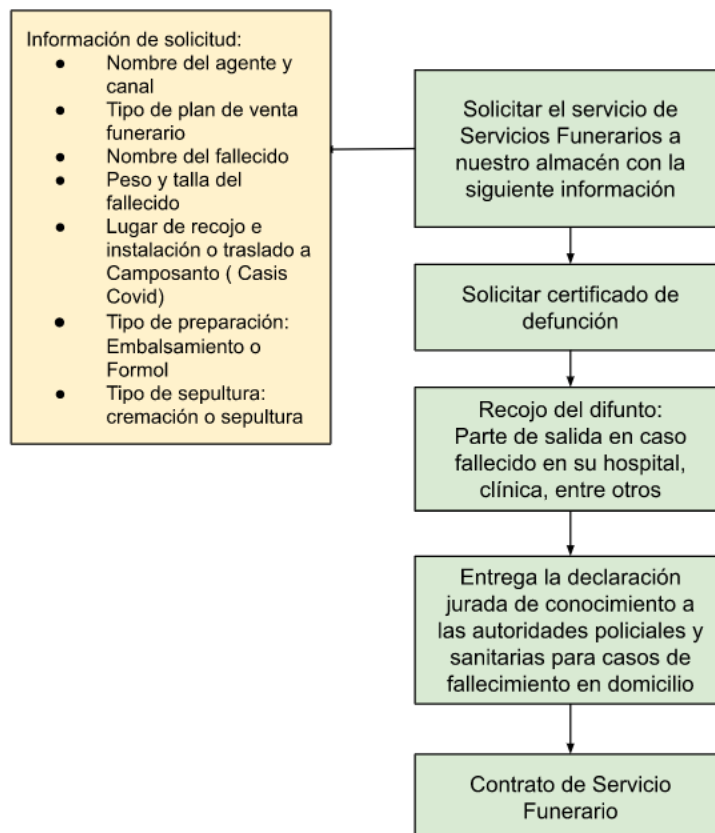
Proceso General Operativo y Proceso de Sepultura y Cremación

Figura 14. Proceso operativo general.



Nota. Elaboración propia, 2023

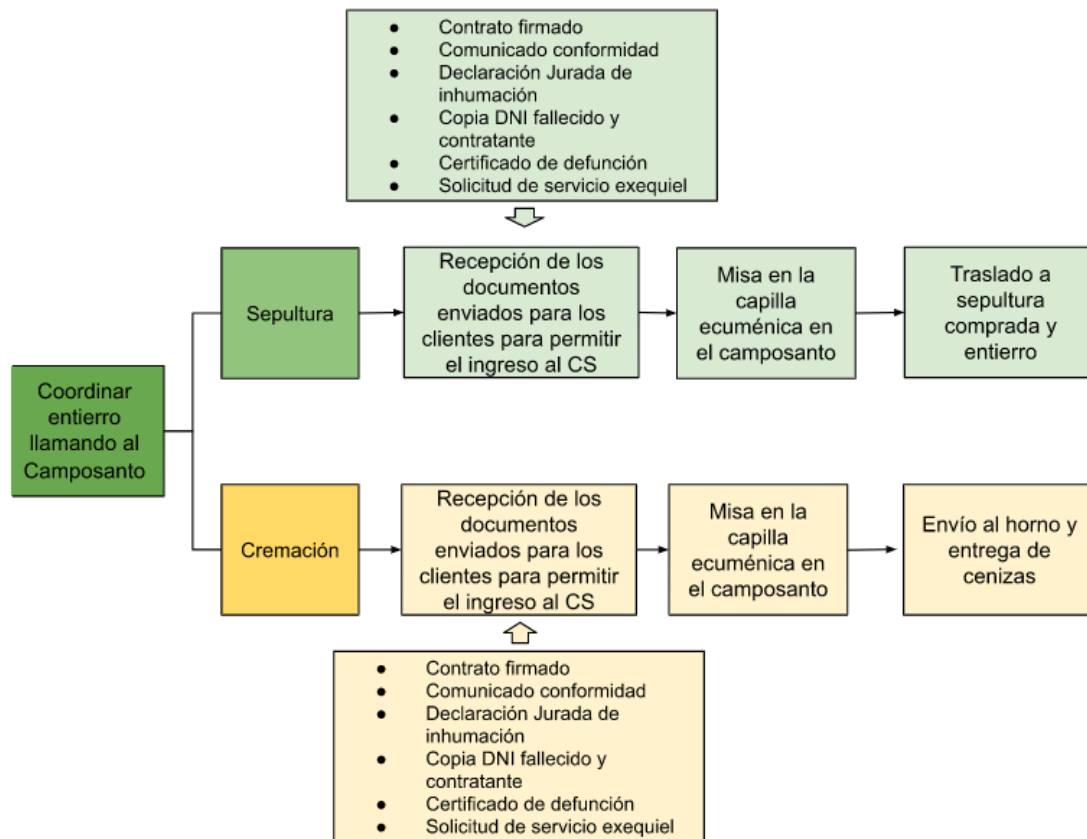
Figura 15. Proceso de sepultura.



Nota. Elaboración propia, 2023

Proceso de Cremación y Sepultura: Coordinar Sepultura

Figura 16. Proceso de cremación y sepultura.



Nota. Elaboración propia, 2023

A modo de resumen, se puede concluir que en el análisis de las variables psicográficas se identificó al segmento de personas sofisticadas, progresistas y modernas que reside en Lima como el público objetivo principal de Hogar Eterno. La estrategia de posicionamiento se enfocará en resaltar al cementerio ecológico como una opción exclusiva, confiable y de alta calidad.

Para que la estrategia de posicionamiento sea efectiva se destacan los aspectos ecológicos de la propuesta y se introduce el concepto de *renacimiento* con el lema “Hogar Eterno: Te acompañamos en el renacimiento de tus seres queridos”. También se creará una nueva marca con un isotipo específico que subraye la importancia de la estrategia de fidelización de clientes, enfatizándose los beneficios del proyecto en la población objetivo, según el estilo de vida y el nivel socioeconómico de los clientes potenciales.

Tanto la estrategia de marca como la fidelización de los clientes y la personalización de los beneficios que se pueden obtener son elementos clave para el éxito de la propuesta.

6 CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO

De los resultados obtenidos en la investigación exploratoria y concluyente, la definición de la segmentación de mercado y las estrategias de la empresa, se tomó la información requerida para hacer el cálculo del plan financiero del proyecto. Para ello se ha considerado lo siguiente:

- El mercado potencial está integrado por 100 425 personas.
- El flujo es a 10 años y se consideró como moneda el sol.
- El tipo de cambio aplicado es de S/3.85, el cual se mantendrá durante todo el proyecto.
- El cálculo considerará una tasa de crecimiento anual del PBI del 1 % y una tasa de inflación del 0 % para realizar un análisis en términos reales.
- Se realizará una campaña de lanzamiento para impulsar el posicionamiento de la marca y la participación de la empresa en el mercado.

6.1 Proyección de Ventas

Para realizar el cálculo de la proyección de ventas se consideraron los siguientes puntos:

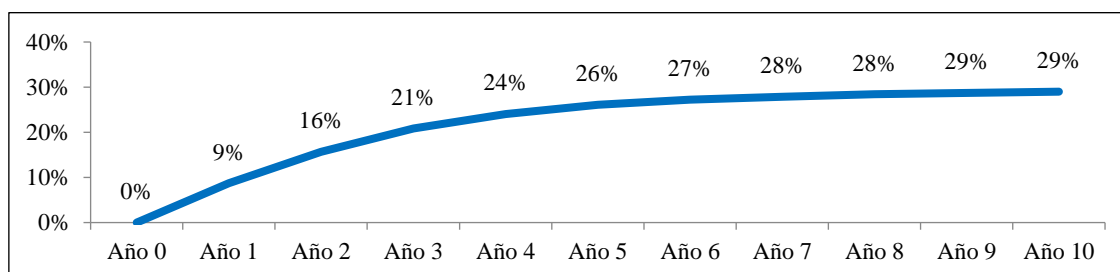
- Según el INEI el 1 % de la población limeña fallece al año.
- Con los resultados obtenidos de las encuestas se determinó que la frecuencia de compra es 1 vez por persona y que el promedio las unidades compradas es de 3 unidades.
- Se proyectó tener una participación de mercado al año 10 del 29 % (ver Tabla 43).

Tabla 43. Evolución anual de la participación de mercado.

| | Part. % | Puntos crec. | | Part. % | Puntos crec. |
|-------|---------|--------------|--------|---------|--------------|
| Año 0 | 0.0 % | | Año 6 | 27.3 % | 1.2 % |
| Año 1 | 8.7 % | 8.7 % | Año 7 | 27.9 % | 0.6 % |
| Año 2 | 15.7 % | 7.0 % | Año 8 | 28.4 % | 0.5 % |
| Año 3 | 20.9 % | 5.2 % | Año 9 | 28.7 % | 0.3 % |
| Año 4 | 24.1 % | 3.2 % | Año 10 | 29.0 % | 0.3 % |
| Año 5 | 26.1 % | 2.0 % | | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

Figura 17. Evolución anual de la participación de mercado.



Nota. Elaboración propia, 2023

Como se puede visualizar en la Figura 17, el crecimiento anual de la participación podría mostrar una desaceleración a partir del cuarto año, debido al incremento de competidores en el mercado. Ahora bien, tomando en cuenta que el 52 % de los encuestados expresó que prefería la opción de cremación y la diferencia en el servicio de sepultura, se calculó que la venta anual podría mostrar el comportamiento que se refleja en la Tabla 44.

Tabla 44. Venta anual por tipo de servicio (unidades).

| Servicio | % de consumo |
|-----------|--------------|
| Cremación | 52.0 % |
| Sepultura | 48.0 % |

| Unidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Cremación | 69 | 185 | 276 | 341 | 383 | 411 | 428 | 442 | 453 | 462 |
| Sepultura | 64 | 170 | 255 | 315 | 354 | 380 | 396 | 408 | 418 | 427 |
| Ventas | 133 | 355 | 531 | 656 | 737 | 791 | 824 | 850 | 871 | 889 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Luego se realizar el cálculo de la venta anual por tipo de servicio se obtuvo una proyección de aproximadamente 889 ventas al año 10 que representa en promedio tres servicios al día, teniendo una venta acumulada de 6.6 K ventas.

Para la realización del proyecto se ha considerado la compra de un terreno de 4 hectáreas, de las cuales se proyecta utilizar 0.5 hectáreas para construir una zona recreativa para las familias. Adicionalmente, según lo comentado por el experto Ángel Huaricacha en la entrevista, se consideran las medidas que cada sepultura requiere en promedio que son de 1.5 m x 3 m y para las cremaciones se consideraron como medidas en promedio 0.5 m x 0.3 m.

Con base en la información expuesta en la Tabla 45 se estima que al inicio del año 11 todavía se contarán con 2 hectáreas disponibles para la venta de los servicios por los próximos 10 años aproximadamente.

Tabla 45. Análisis de capacidad del terreno del cementerio.

| | Vtas unidades | Sepultura | | Cremación | | M2 utilizados |
|--------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| | | Sepultados | M2 utilizados | Cremados | M2 utilizados | |
| Año 1 | 133 | 64 | 288 | 69 | 10 | 299 |
| Año 2 | 355 | 170 | 767 | 185 | 28 | 795 |
| Año 3 | 531 | 255 | 1148 | 276 | 41 | 1189 |
| Año 4 | 656 | 315 | 1417 | 341 | 51 | 1468 |
| Año 5 | 737 | 354 | 1593 | 383 | 58 | 1650 |
| Año 6 | 791 | 380 | 1708 | 411 | 62 | 1770 |
| Año 7 | 824 | 396 | 1780 | 428 | 64 | 1844 |
| Año 8 | 850 | 408 | 1835 | 442 | 66 | 1902 |
| Año 9 | 871 | 418 | 1882 | 453 | 68 | 1950 |
| Año 10 | 889 | 427 | 1920 | 462 | 69 | 1989 |
| Total | 6638 | 3186 | 14 337 | 3452 | 518 | 14 855 |

Capacidad 35 000

Capacidad disponible al año 11 20 145

Nota. Elaboración propia, 2023

Finalmente, para realizar la proyección de la venta se tomó en consideración la información brindada por los expertos en las visitas a los cementerios. Los datos reportados son los siguientes:

- El 35 % de las ventas se realiza de manera anticipada y el 65 % de manera inmediata.
- El 60 % de las ventas se realizarán a través de distribuidores, las cuales manejarán un margen del 12 %.
- Se brindará un descuento promedio del 3 % al cliente final.
- El 30 % de las ventas serán brindadas a crédito, dado que este es el porcentaje máximo de riesgo crediticio.

Tabla 46. Precio promedio por servicio brindado.

| Precio del proyecto | % de consumo | Compra anticipada | Compra inmediata | Precio (S/) |
|---------------------|--------------|-------------------|------------------|-------------|
| | | 35 % | 65 % | |
| Cremación | 52 % | 3 200 | 3 840 | 3 616 |
| Sepultura | 48 % | 16 000 | 19 200 | 18 080 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 47. Precio promedio con base en el canal de venta.

| Participación % | 40 % | 60 % | 100 % |
|-----------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| Servicio | Precio directo (S/) | Precio distribuidores (S/) | Precio proyecto (S/) |
| Cremación | 3 616 | 3 182 | 3 356 |
| Sepultura | 18 080 | 15 910 | 16 778 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Basado en los cálculos de la proyección anual de las ventas, finalmente, se decidió que se manejará un precio promedio de S/3 355 para el servicio de cremación y un precio de S/16 778 para el servicio de sepultura, teniendo en cuenta que el precio puede variar dependiendo del momento y del canal de la compra.

A continuación, en la siguiente tabla se visualiza la proyección de ventas anuales:

Tabla 48. Proyección anual de ventas (S/).

| Soles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cremación | 232 747 | 619 669 | 927 121 | 1 144 610 | 1 286 815 | 1 380 019 | 1 437 832 | 1 482 754 | 1 520 030 | 1 550 810 |
| Sepultura | 1 074 218 | 2 860 011 | 4 279 020 | 5 282 815 | 5 939 146 | 6 369 320 | 6 636 147 | 6 843 481 | 7 015 525 | 7 157 583 |
| Ventas totales | 1 306 965 | 3 479 680 | 5 206 141 | 6 427 424 | 7 225 961 | 7 749 339 | 8 073 979 | 8 326 235 | 8 535 555 | 8 708 393 |
| % Descuento (3 %) | 39 209 | 104 390 | 156 184 | 192 823 | 216 779 | 232 480 | 242 219 | 249 787 | 256 067 | 261 252 |

| | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas reales | 1 267 756 | 3 375 290 | 5 049 957 | 6 234 602 | 7 009 182 | 7 516 859 | 7 831 759 | 8 076 448 | 8 279 488 | 8 447 141 |
| IGV | 193 386 | 514 875 | 770 332 | 951 041 | 1 069 197 | 1 146 639 | 1 194 675 | 1 232 001 | 1 262 973 | 1 288 547 |
| Valor de venta | 1 074 369 | 2 860 415 | 4 279 625 | 5 283 561 | 5 939 985 | 6 370 219 | 6 637 084 | 6 844 448 | 7 016 515 | 7 158 594 |

Flujo de caja

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingreso por ventas contado | 887 429 | 2 362 703 | 3 534 970 | 4 364 221 | 4 906 428 | 5 261 801 | 5 482 231 | 5 653 514 | 5 795 642 | 5 912 999 |
| Ingreso por ventas al crédito | 380 327 | 1 012 587 | 1 514 987 | 1 870 380 | 2 102 755 | 2 255 058 | 2 349 528 | 2 422 935 | 2 483 846 | 2 534 142 |
| Total ingresos | 1 267 756 | 3 375 290 | 5 049 957 | 6 234 602 | 7 009 182 | 7 516 859 | 7 831 759 | 8 076 448 | 8 279 488 | 8 447 141 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.2 Proyección de Inversión

Para el cálculo de la proyección de la inversión se llevó a cabo un análisis de la inversión en activos fijos e intangibles, del capital de trabajo y el financiamiento.

En la realización este análisis se tuvo en cuenta los siguientes puntos:

- El cálculo de la inversión en activos fijos considera la compra de equipos de producción, el terreno, los muebles de oficina, los vehículos, el equipo de computación y los electrodomésticos que se utilizarán.
- Para la compra de las 4 hectáreas del terreno se consideró un precio de \$40 por m² a una tasa de S/3.85.

Tabla 49. Inversión en activos fijos e intangibles.

| Activos fijos | Valor de venta | IGV | Precio | Vida útil |
|--|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Equipos de producción | | | | |
| Horno crematorio | 1 694 915 | 305 085 | 2 000 000 | 10 años |
| Nevera mortuoria | 13 220 | 2 380 | 15 600 | 5 años |
| Carrito golf | 64 407 | 11 593 | 76 000 | 10 años |
| Máquina de descensor de féretro | 4 237 | 763 | 5 000 | 5 años |
| Equipos de producción | | | | |
| Terreno | 5 220 339 | 939 661 | 6 160 000 | No |
| Construcción | 1 338 983 | 241 017 | 1 580 000 | 20 años |
| Muebles de oficina | | | | |
| Silla giratoria modelo RTA-905 | 2 296 | 413 | 2 709 | 3 años |
| Silla de espera de 03 cuerpos de PVC | 424 | 76 | 500 | 3 años |
| Counter de recepción | 339 | 61 | 400 | 5 años |
| Archivador metálico | 152 | 27 | 179 | 5 años |
| Mueble escritorio para oficina | 424 | 76 | 500 | 5 años |
| Equipos de computación y electrodoméstico | | | | |
| Laptop HP Core I7, Empresarial <i>EliteBook</i> | 5 042 | 908 | 5 950 | 3 años |
| HP LaserJet Ent MFP M527dn Printer | 2 119 | 381 | 2 500 | 3 años |
| Microondas Miray | 212 | 38 | 250 | 3 años |
| POS | 19 | 4 | 23 | 3 años |
| Instalación POS | 51 | 9 | 60 | 3 años |
| 2 play empresas - telefonía fija + internet | 118 | 21 | 139 | 5 años |
| Vehículo | | | | |
| Tractor | 49 576 | 8 924 | 58 500 | 10 años |
| Total | 8 396 873 | 1 511 437 | 9 908 310 | |

| Activos intangibles | Valor | IGV | Precio | Amortización |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Gastos preoperativos | 39 037 | 7 027 | 46 064 | 5 años |
| Software | 4237 | 763 | 5 000 | 3 años |
| Total | 43 275 | 7 790 | 51 064 | |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 50. Inversión en capital de trabajo por ocho meses.

| Capital de trabajo | Total 8 meses |
|--------------------------|----------------|
| Insumos | |
| Cremación | 14 797 |
| Sepultura | 30 390 |
| Caja | |
| Caja | 370 000.0 |
| Sueldos | |
| Gerente general | 72 000 |
| Asistente administrativo | 9600 |
| Vendedores | 96 000 |
| Jardineros | 19 200 |
| Operarios | 24 000 |
| Jefe de Operaciones | 36 000 |
| Contador | 6400 |
| Total | 678 387 |

Nota. Elaboración propia, 2023

El capital de trabajo nos permitirá financiar la operación del negocio durante ocho meses. Una vez transcurrido este tiempo, el negocio comenzará a autofinanciarse con las ventas cobradas.

Dentro del capital de trabajo se considera una caja de S/370 000, monto que será utilizado para una campaña de lanzamiento y *awareness*.

Finalmente, para financiar la inversión inicial del proyecto se consideran dos fuentes de inversión: un 66.7 % será aportado por tres accionistas y la diferencia se obtendrá a través de un préstamo bancario que es un monto controlable, según los expertos financieros, y que nos permitirá tener un escudo fiscal en favor de una mejor rentabilidad. Las condiciones del préstamo serán a cuotas constantes con una tasa del 14 % que es la tasa actual del mercado, a un plazo de 10 años.

Tabla 51. Resumen de las inversiones totales.

| | Valor de venta | IGV | Total | Total |
|--------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| Activo intangible | 43 275 | 7790 | 51 064 | 0.5 % |
| Activo tangible | 8 396 873 | 1 511 437 | 9 908 310 | 93.1 % |
| Capital de trabajo | 678 387 | 0 | 678 387 | 6.4 % |
| Total | 9 118 535 | 1 519 227 | 10 637 761 | 100.0 % |

| | | |
|-------------------|------------|-----------|
| Préstamo banco | 3 545 920 | 33.3 % |
| Socios | 7 091 841 | 66.7 % |
| Inversión total | 10 637 761 | 100.0 % |
| Aporte cada socio | 3 | 2 363 947 |

Nota. Elaboración propia, 2023

La inversión inicial será de S/10.6 MM, considerando el financiamiento de S/3.5 MM que se obtendrá por medio del préstamo bancario y una inversión de S/7.1 MM que aportarán los tres accionistas.

6.3 Proyección de Gastos y Costos

Para calcular el costo de venta, los gastos administrativos y los gastos de venta se deben definir los siguientes gastos y costos:

6.3.1 Costo de Insumos

Dentro de los costos de los insumos se tomó en cuenta: combustible, urnas/ataúdes biodegradables, el embalsamamiento y la planta a sembrar, teniendo los siguientes costos:

Tabla 52. Costo de insumos por servicio.

| Servicio | Costo insumos (S/) |
|-----------|--------------------|
| Cremación | 320 |
| Sepultura | 712 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Considerando que el 20 % de los insumos serán comprados a crédito, dado que por el rubro al que pertenece el negocio la mayoría de los proveedores solo acepta pagos al contado, el costo anual de los insumos será de S/67 780 en el primer año e irá aumentando hasta alcanzar los S/451 626 al año 10, como se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53. Costo en insumos por servicio anual.

| Unidades | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Cremación | 69 | 185 | 276 | 341 | 383 | 411 | 428 | 442 | 453 | 462 |
| Sepultura | 64 | 170 | 255 | 315 | 354 | 380 | 396 | 408 | 418 | 427 |
| Producción total | 133 | 355 | 531 | 656 | 737 | 791 | 824 | 850 | 871 | 889 |

| Insumos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cremación | 22 195 | 59 093 | 88 412 | 109 152 | 122 713 | 131 601 | 137 114 | 141 398 | 144 952 | 147 888 |
| Sepultura | 45 585 | 121 367 | 181 584 | 224 181 | 252 033 | 270 288 | 281 611 | 290 409 | 297 711 | 303 738 |
| Total incluido IGV | 67 780 | 180 460 | 269 996 | 333 333 | 374 746 | 401 889 | 418 725 | 431 807 | 442 63 | 451 626 |
| IGV | 10 339 | 27 528 | 41 186 | 50 847 | 57 165 | 61 305 | 63 873 | 65 869 | 67 525 | 68 892 |
| Valor | 57 441 | 152 932 | 228 810 | 282 486 | 317 581 | 340 584 | 354 852 | 365 938 | 375 138 | 382 734 |

Flujo de caja

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Compra de insumos al contado | 54 224 | 144 368 | 215 997 | 266 666 | 299 797 | 321 511 | 334 980 | 345 446 | 354 130 | 361 301 |
| Compra de insumos al crédito | 13 556 | 36 092 | 53 999 | 66 667 | 74 949 | 80 378 | 83 745 | 86 361 | 88 533 | 90 325 |
| Total | 67 780 | 180 460 | 269 996 | 333 333 | 374 746 | 401 889 | 418 725 | 431 807 | 442 663 | 451 626 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.3.2 Gasto de Mano de Obra Directa (MOD) e Indirecta (MOI), Gastos Administrativos y de Ventas

Dentro de la proyección de la planilla de la empresa se considera el personal administrativo y el personal de ventas en el MOD y el MOI, proyectando un incremento salarial anual del 5 %. Para asegurar el funcionamiento de la empresa se incluye dentro de la plantilla a cuatro vendedores, dos jardineros y dos operarios para un total de 12 empleados en la empresa Hogar Eterno durante los 10 primeros años de operación.

Tabla 54. Planilla total anual, en número de trabajadores arriba, en soles abajo y total por categorías.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| ADM | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Ventas | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| MOD | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| MOI | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Detalle | Sueldo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--------------------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gerente general | 9 000 | 108 000 | 113 400 | 119 070 | 125 024 | 131 275 | 137 838 | 144 730 | 151 967 | 159 565 | 167 543 |
| Asistente administrativo | 1 200 | 14 400 | 15 120 | 15 876 | 16 670 | 17 503 | 18 378 | 19 297 | 20 262 | 21 275 | 22 339 |
| Vendedores | 3 000 | 144 000 | 151 200 | 158 760 | 166 698 | 175 033 | 183 785 | 192 974 | 202 622 | 212 754 | 223 391 |
| Jardineros | 1 200 | 28 800 | 30 240 | 31 752 | 33 340 | 35 007 | 36 757 | 38 595 | 40 524 | 42 551 | 44 678 |
| Operarios | 1 500 | 36 000 | 37 800 | 39 690 | 41 675 | 43 758 | 45 946 | 48 243 | 50 656 | 53 188 | 55 848 |
| Jefe de Operaciones | 4 500 | 54 000 | 56 700 | 59 535 | 62 512 | 65 637 | 68 919 | 72 365 | 75 983 | 79 783 | 83 772 |
| | | 385 200 | 404 460 | 424 683 | 445 917 | 468 213 | 491 624 | 516 205 | 542 015 | 569 116 | 597 572 |
| Gratificaciones | | 64 200 | 67 410 | 70 781 | 74 320 | 78 036 | 81 937 | 86 034 | 90 336 | 94 853 | 99 595 |
| | | 449 400 | 471 870 | 495 464 | 520 237 | 546 249 | 573 561 | 602 239 | 632 351 | 663 968 | 697 167 |
| CTS | | 37 450 | 39 323 | 41 289 | 43 353 | 45 521 | 47 797 | 50 187 | 52 696 | 55 331 | 58 097 |
| Vacaciones | | 37 450 | 39 323 | 41 289 | 43 353 | 45 521 | 47 797 | 50 187 | 52 696 | 55 331 | 58 097 |
| EsSalud | | 40 446 | 42 468 | 44 592 | 46 821 | 49 162 | 51 620 | 54 202 | 56 912 | 59 757 | 62 745 |
| Costo salarial planilla | | 564 746 | 592 983 | 622 632 | 653 764 | 686 452 | 720 775 | 756 814 | 794 654 | 834 387 | 876 106 |
| Contador | 800 | 9 600 | 10 080 | 10 584 | 11 113 | 11 669 | 12 252 | 12 865 | 13 508 | 14 184 | 14 893 |
| Costo salarial anual | | 574 346 | 603 063 | 633 216 | 664 877 | 698 121 | 733 027 | 769 679 | 808 162 | 848 571 | 890 999 |

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| MOD | 95 004 | 99 754 | 104 742 | 109 979 | 115 478 | 121 252 | 127 314 | 133 680 | 140 364 | 147 382 |
| MOI | 79 170 | 83 129 | 87 285 | 91 649 | 96 232 | 101 043 | 106 095 | 111 400 | 116 970 | 122 819 |
| Sub. Contr. | 9 600 | 10 080 | 10 584 | 11 113 | 11 669 | 12 252 | 12 865 | 13 508 | 14 184 | 14 893 |
| ADM | 179 452 | 188 425 | 197 846 | 207 738 | 218 125 | 229 031 | 240 483 | 252 507 | 265 132 | 278 389 |
| VTAS | 211 120 | 221 675 | 232 759 | 244 398 | 256 618 | 269 449 | 282 921 | 297 067 | 311 920 | 327 516 |
| Totales | 574 346 | 603 063 | 633 216 | 664 877 | 698 121 | 733 027 | 769 679 | 808 163 | 848 571 | 890 999 |

Nota. Elaboración propia, 2023

El sueldo del personal encargado de las ventas estará compuesto por un sueldo fijo (el sueldo mínimo) y un sueldo variable en función de las comisiones ganadas. Esta comisión será el 0.7 % del total de las ventas mensuales, lo que mantiene el salario total competitivo frente al mercado, según lo comentado con expertos.

6.3.3 Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)

El GIF considera tres cuentas del área de producción: la depreciación de los activos de producción, el gasto de servicios públicos relacionados a la producción y otros gastos en insumos que ayudan a la operatividad. Se estima que podría generarse un incremento del 5 % de los gastos de servicios al año, debido al aumento que se espera lograr en las ventas.

Tabla 55. Gastos indirectos de fabricación

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Depreciación de equipos de producción | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 | 179 424 |
| Infraestructura/construcción | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 | 66 949 |
| Vehículo | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 | 4 958 |
| Depreciación de activos | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 | 251 331 |
| Materiales Operativos y de limpieza | 1 203 | 3 202 | 4 791 | 5 915 | 7 303 | 9 016 | 11 131 | 13 742 | 16 966 | 20 946 |
| Gastos en servicios públicos de prod. | 27 960 | 48 707 | 65 396 | 77 490 | 92 257 | 110 318 | 132 438 | 159 558 | 192 842 | 233 728 |
| Total GIF | 280 493 | 303 240 | 321 518 | 334 735 | 350 890 | 370 665 | 394 899 | 424 630 | 461 138 | 506 004 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.3.4 Costo Indirecto de Fabricación (CIF)

Para obtener el cálculo del CIF se considera la suma del gasto indirecto de fabricación (GIF, apartado 6.3.3) y el gasto de la mano de obra indirecta (MOI, apartado 6.3.2).

Tabla 56. Costos indirectos de fabricación.

| CIF | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| GIF | 280 493 | 303 240 | 321 518 | 334 735 | 350 890 | 370 665 | 394 899 | 424 630 | 461 138 | 506 004 |
| MOI | 79 170 | 83 129 | 87 285 | 91 649 | 96 232 | 101 043 | 106 095 | 111 400 | 116 970 | 122 819 |
| Total CIF | 359 663 | 386 368 | 408 803 | 426 384 | 447 122 | 471 708 | 500 994 | 536 030 | 578 109 | 628 822 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.3.5 Costo de Venta

Calculado a partir del costo de los insumos obtenidos en el apartado 6.3.1, el MOD (apartado 6.3.2) y el CIF (apartado 6.3.4).

Tabla 57. Costo de Venta anual.

| Soles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo de insumos | 57 441 | 152 932 | 228 810 | 282 486 | 317 581 | 340 584 | 354 852 | 365 938 | 375 138 | 382 734 |
| MOD | 95 004 | 99 754 | 104 742 | 109 979 | 115 478 | 121 252 | 127 314 | 133 680 | 140 364 | 147 382 |
| CIF | 359 663 | 386 368 | 408 803 | 426 384 | 447 122 | 471 708 | 500 994 | 536 030 | 578 109 | 628 822 |
| Total costo producción/venta | 512 108 | 639 055 | 742 355 | 818 849 | 880 181 | 933 544 | 983 160 | 1 035 649 | 1 093 611 | 1 158 939 |

Nota. Elaboración propia, 2023

No se manejará un inventario, por lo que el costo de producción será igual al costo de venta.

6.3.6 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos directos incluyen los gastos de alquiler de oficina, la mano de obra administrativa incluye los sueldos y los beneficios sociales y los gastos administrativos indirectos incluyen la depreciación de los activos, la amortización de los intangibles el costo de los servicios y los gastos en la adquisición de insumos. Es importante considerar que el 40 % de los activos fijos son asignados al Área Administrativa.

Tabla 58. Presupuesto anual de gastos administrativos totales.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos administrativos directos | 26 600 | 27 930 | 29 327 | 30 793 | 32 332 | 33 949 | 35 647 | 37 429 | 39 300 | 41 265 |
| Mano de obra administrativa | 179 452 | 188 425 | 197 846 | 207 738 | 218 125 | 229 031 | 240 483 | 252 507 | 265 132 | 278 389 |
| Gastos indirectos administrativos | 26 193 | 27 048 | 29 836 | 30 983 | 32 206 | 25 704 | 27 097 | 28 585 | 30 175 | 31 875 |
| Total | 232 245 | 243 403 | 257 008 | 269 514 | 282 664 | 288 685 | 303 227 | 318 521 | 334 608 | 351 529 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.3.7 Gastos de Venta

Los gastos de venta directos incluyen los gastos de marketing, para la mano de obra de venta se incluyeron los sueldos y los beneficios sociales y en los gastos indirectos de ventas se incluyen la depreciación de los activos (considerando que el 60 % de los activos fijos son asignados al Área de Ventas), el costo de los servicios y los gastos en la adquisición de insumos que ayudan en la operatividad de la empresa.

Tabla 59. Presupuesto anual de gastos de ventas totales.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos de ventas directos | 30 542 | 29 976 | 33 566 | 34 737 | 35 966 | 37 256 | 38 612 | 40 035 | 41 529 | 43 098 |
| Mano de obra de venta | 211 120 | 221 676 | 232 760 | 244 398 | 256 618 | 269 449 | 282 921 | 297 067 | 311 920 | 327 516 |
| Gastos indirectos de ventas | 27 071 | 29 079 | 31 264 | 33 642 | 36 232 | 39 052 | 42 126 | 45 475 | 49 127 | 53 111 |
| Total | 268 732 | 280 731 | 297 590 | 312 777 | 328 815 | 345 757 | 363 658 | 382 577 | 402 577 | 423 725 |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.4 Cronograma de Pago del Préstamo Bancario

Como se mencionó en el apartado 6.2, el 33 % de la inversión inicial se obtendrá a través de un préstamo bancario que se pagará bajo un escenario de cuotas constantes a una tasa del 14 %, en un plazo de 10 años. Considerando la viabilidad de hacer el pago de cuotas constantes se generó el siguiente cronograma de pagos de préstamo bancario.

Tabla 60. Cronograma de pagos de préstamo bancario.

| | |
|----------------|---------|
| TCEA: | 14.00 % |
| TCEA ajustada: | 14.00 % |

| Cuota | Fecha de vencimiento | Saldo inicial | Amortización | Intereses | Importe cuota | Saldo final |
|--------------|----------------------|---------------|--------------|-----------|---------------|-------------|
| 1 | Año 1 | 3 545 920 | 183 372 | 496 429 | 679 801 | 3 362 548 |
| 2 | Año 2 | 3 362 548 | 209 044 | 470 757 | 679 801 | 3 153 504 |
| 3 | Año 3 | 3 153 504 | 238 310 | 441 491 | 679 801 | 2 915 194 |
| 4 | Año 4 | 2 915 194 | 271 674 | 408 127 | 679 801 | 2 643 520 |
| 5 | Año 5 | 2 643 520 | 309 708 | 370 093 | 679 801 | 2 333 812 |
| 6 | Año 6 | 2 333 812 | 353 067 | 326 734 | 679 801 | 1 980 744 |
| 7 | Año 7 | 1 980 744 | 402 497 | 277 304 | 679 801 | 1 578 248 |
| 8 | Año 8 | 1 578 248 | 458 846 | 220 955 | 679 801 | 1 119 401 |
| 9 | Año 9 | 1 119 401 | 523 085 | 156 716 | 679 801 | 596 317 |
| 10 | Año 10 | 596,317 | 596 317 | 83 484 | 679 801 | 0 |
| Total | | | 3 545 920 | 3 252 089 | 6 798 010 | |

Nota. Elaboración propia, 2023

6.5 Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas.

HOGAR ETERNO
Estado de Ganancias y Pérdidas
Del 2024 al 2034
Expresado en soles

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas netas | 1 074 369 | 2 860 415 | 4 279 625 | 5 283 561 | 5 939 985 | 6 370 219 | 6 637 084 | 6 844 448 | 7 016 515 | 7 158 594 |
| (Costo de ventas) | 512 108 | 639 055 | 742 355 | 818 849 | 880 181 | 933 544 | 983 160 | 1 035 649 | 1 093 611 | 1 158 939 |
| Utilidad bruta | 562 261 | 2 221 360 | 3 537 269 | 4 464 712 | 5 059 804 | 5 436 676 | 5 653 924 | 5 808 799 | 5 922 905 | 5 999 655 |
| (Gastos administrativos) | 232 245 | 243 403 | 257 008 | 269 514 | 282 664 | 288 685 | 303 227 | 318 521 | 334 608 | 351 529 |
| (Gasto de ventas) | 268 732 | 280 731 | 297 590 | 312 777 | 328 815 | 345 757 | 363 658 | 382 577 | 402 577 | 423 725 |
| Utilidad operativa | 61 283 | 1 697 226 | 2 982 671 | 3 882 421 | 4 448 325 | 4 802 234 | 4 987 039 | 5 107 701 | 5 185 720 | 5 224 401 |
| (Gastos financieros) | 496 429 | 470 757 | 441 491 | 408 127 | 370 093 | 326 734 | 277 304 | 220 955 | 156 716 | 83 484 |
| Ingreso financiero | 23 744 | 4658 | 43 000 | 109 153 | 175 322 | 244 890 | 321 503 | 402 623 | 486 386 | 571 377 |
| UAI | -411 402 | 1 231 127 | 2 584 181 | 3 583 447 | 4 253 554 | 4 720 390 | 5 031 238 | 5 289 369 | 5 515 390 | 5 712 294 |
| (IIR) | 0 | 369 338 | 775 254 | 1 075 034 | 1 276 066 | 1 416 117 | 1 509 371 | 1 586 811 | 1 654 617 | 1 713 688 |
| Utilidad neta | -411 402 | 861 789 | 1 808 927 | 2 508 413 | 2 977 488 | 3 304 273 | 3 521 867 | 3 702 558 | 3 860 773 | 3 998 605 |

IR

30 %

IR Ajustado

30 %

Nota. Elaboración propia, 2023

Con base en los cálculos que se reportan en la Tabla 61 se estima que la utilidad neta del negocio a partir del segundo año será positiva. A continuación, basado en los resultados anteriores se muestran los datos obtenidos del cálculo de la distribución de las utilidades que se realizó posteriormente.

Tabla 62. Distribución de utilidades

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pago de dividendos | 0 | 0 | 542 678 | 752 524 | 893 246 | 991 282 | 1 056 560 | 1 110 767 | 1 158 232 | 1 199 582 |
| Capitalización | 0 | 0 | 361 785 | 501 683 | 595 498 | 660 855 | 704 373 | 740 512 | 772 155 | 799 721 |
| Reserva legal | 0 | 0 | 180 893 | 250 841 | 297 749 | 330 427 | 352 187 | 370 256 | 386 077 | 399 861 |
| Utilidades del ejercicio | -411 402 | 861 789 | 723 571 | 1 003 365 | 1 190 995 | 1 321 709 | 1 408 747 | 1 481 023 | 1 544 309 | 1 599 442 |
| Utilidad neta | -411 402 | 861 789 | 1 808 927 | 2 508 413 | 2 977 488 | 3 304 273 | 3 521 867 | 3 702 558 | 3 860 773 | 3 998 605 |

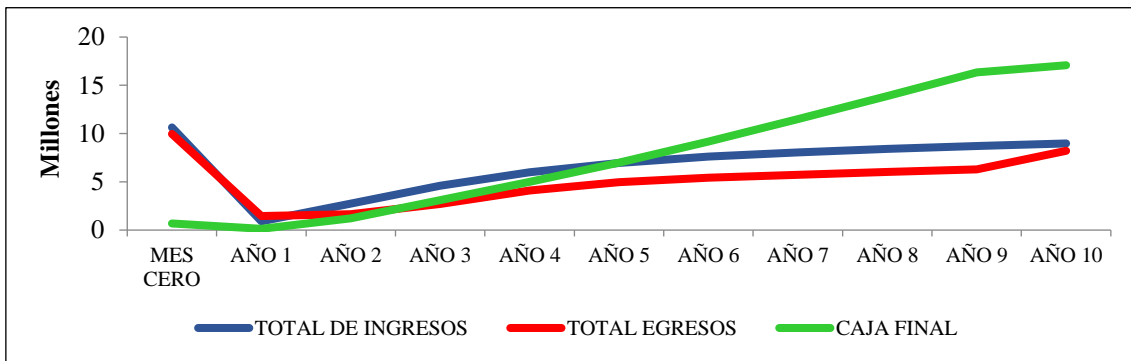
Nota. Elaboración propia, 2023

La información presentada en la Tabla 62 permite deducir que las utilidades del negocio se podrán empezar a distribuir a partir del tercer año de operación del cementerio Hogar Eterno.

6.6 Flujo de Caja Efectivo y Balance General

En la siguiente figura se visualiza la evolución de los ingresos, los egresos y la caja del negocio desde el mes cero hasta el año 10 de operación de Hogar Eterno.

Figura 18. Flujo de caja efectivo.

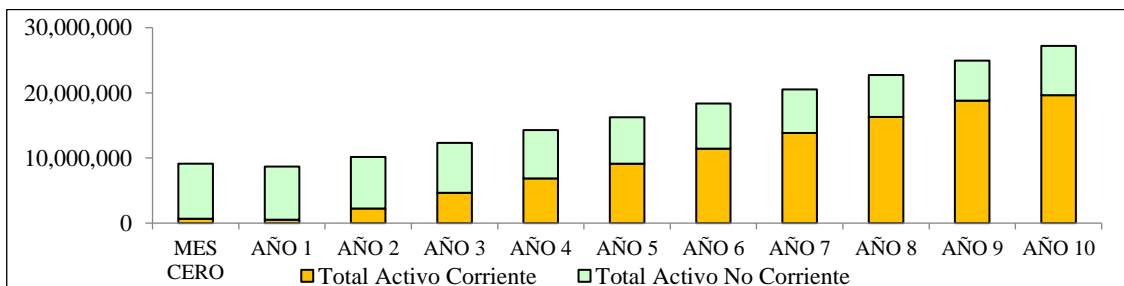


Nota. Elaboración propia, 2023

Los datos reportados en la figura 18 indican que a partir del año dos los ingresos superarán los egresos, lo cual incrementará el saldo de la caja hasta S/17 MM al finalizar el décimo año de operaciones. Este dinero será utilizado para un desarrollo de mercado en el Perú, abriendo un segundo cementerio en la provincia limeña, o bien podría emplearse para ampliar el terreno actual.

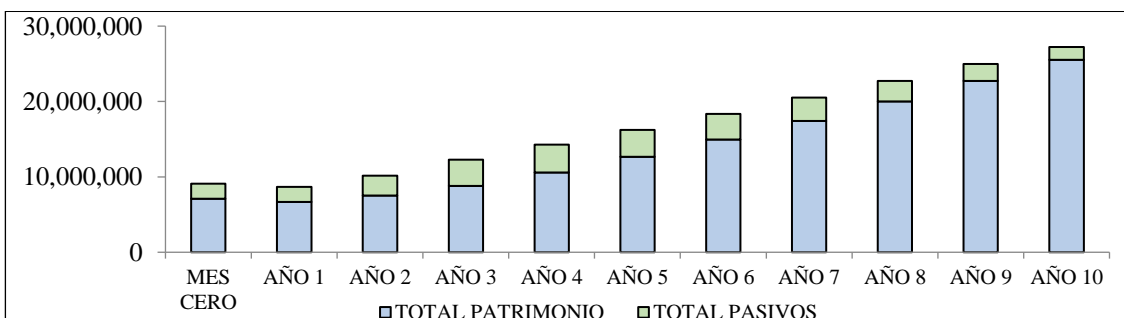
En la figura 19 se puede observar que las proyecciones indican que los activos corrientes se incrementarán por el aumento que se espera en la caja en efectivo y porque el patrimonio de los accionistas irá creciendo alrededor de estos 10 años logrando multiplicar por 3.5 su valor inicial.

Figura 19. Evolutivo de activos corrientes y no corrientes.



Nota. Elaboración propia, 2023

Figura 20. Evolutivo de patrimonio y cuenta pasivos.



Nota. Elaboración propia, 2023

6.7 Flujo de Caja

Teniendo en cuenta que la tasa bancaria es del 14 % (como se definió en el apartado 6.2) y la tasa de riesgo es del 10 % (pues, si bien es cierto que el proyecto es comercialmente un buen negocio, hay factores externos como la inestabilidad política y la tasa de referencia del Banco Central de Reserva que hacen que la tasa de riesgo sea intermedia), para el análisis del flujo de caja económico del proyecto se ha considerado una tasa del 24 % para los accionistas (tasa bancaria + tasa de riesgo).

Tabla 63. Flujo de caja económica.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 | |
|-----------------------------|-------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------------|------------------|
| Utilidad neta | | -411 402 | 861 789 | 1 808 927 | 2 508 413 | 2 977 488 | 3 304 273 | 3 521 867 | 3 702 558 | 3 860 773 | 3 998 605 | |
| Depreciación activos | | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | 254 925 | |
| Amortización intangible | | 9220 | 9220 | 9220 | 9220 | 9220 | 1412 | 1412 | 1412 | 1412 | 1412 | |
| Costo de venta | | 512 108 | 639 055 | 742 355 | 818 849 | 880 181 | 933 544 | 983 160 | 1 035 649 | 1 093 611 | 1 158 939 | |
| (-) Costo de producción | | -512 108 | -639 055 | -742 355 | -818 849 | -880 181 | -933 544 | -983 160 | -1 035 649 | -1 093 611 | -1 158 939 | |
| Gasto financiero * (1-T) | | 347 500 | 329 530 | 309 043 | 285 689 | 259 065 | 228 714 | 194 113 | 154 668 | 109 701 | 58 439 | |
| (-) Activo nuevo | | 0 | 0 | -14 400 | 0 | -18 490 | -14 400 | 0 | 0 | -14 400 | -1 713 405 | |
| Valor de recuperación (1-T) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 864 182 | |
| | -10,637 761 | 200 243 | 1 455 463 | 2 367 715 | 3 058 246 | 3 482 207 | 3 774 923 | 3 972 316 | 4 113 563 | 4 212 411 | 20 464 159 | |
| | Inversión | % Tasa | | | | | | | | | | |
| Préstamo del banco | 3 545 920 | 14.00 % | | | | | | | | | | |
| Socios | 7 091 841 | 24.00 % | | | | | | | | | | |
| Total | 10 637 761 | 19.27 % | WACC | | | | | | | | VAN ECON | 2 753 668 |
| | | | | | | | | | | | TIR ECON | 23.7 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

Considerando un WACC del 19.27 %, una inversión de S/10.6 MM y el flujo de caja económica detallada en la Tabla 63 se obtiene un VAN económico positivo de S/2.8 MM y un TIR económico mayor que el WACC, lo que permite concluir que el proyecto será *rentable*. Luego de estimar la rentabilidad del proyecto se realizó el análisis del flujo de caja financiero, para lo cual se consideró una tasa del 24 % para los accionistas.

Tabla 64. Flujo de caja financiera

| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--------------------------|-------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FCE | -10 637 761 | 200 243 | 1 455 463 | 2 367 715 | 3 058 246 | 3 482 207 | 3 774 923 | 3 972 316 | 4 113 563 | 4 212 411 | 20 464 159 |
| Amortiguación de deuda | -3 545 920 | 183 372 | 209 044 | 238 310 | 271 674 | 309 708 | 353 067 | 402 497 | 458 846 | 523 085 | 596 317 |
| Gasto financiero * (1-T) | | 347 500 | 329 530 | 309 043 | 285 689 | 259 065 | 228 714 | 194 113 | 154 668 | 109 701 | 58 439 |
| | -7 091 841 | -330 630 | 916 889 | 1 820 361 | 2 500 883 | 2 913 434 | 3 193 142 | 3 375 707 | 3 500 049 | 3 579 625 | 19 809 403 |

| | Inversión | % Tasa |
|--------|--------------|---------|
| Socios | 7 091 840.82 | 24.00 % |

VAN FIN **1 319 028**

TIR FINAN **27.2 %**

Nota. Elaboración propia, 2023

Tomando en consideración un KOC del 24 %, una inversión de accionistas de S/7.1 MM y el flujo de caja financiero detallado en la Tabla 64 se obtuvo un VAN financiero positivo de S/1.3 MM y un TIR financiero mayor que el KOC, por lo que se puede concluir que el proyecto será rentable para los accionistas.

6.8 Evaluación de Escenarios

Con base en los aportes de las investigadoras, los comentarios que proporcionaron los participantes en las entrevistas, las estadísticas recientes y la información obtenida en el trabajo de campo se determinaron los siguientes rangos de variación en tres escenarios bajo las siguientes variables:

Tabla 65. Análisis de la variación de las variables por escenario.

| VARIABLES | Pesimista | Esperado | Optimista |
|-----------------------------|-----------|----------|-----------|
| Precio | 94.0 % | 100 % | 104.5 % |
| Sueldos | 107.0 % | 100 % | 94.8 % |
| Insumos | 108.0 % | 100 % | 94.0 % |
| Insumos IND | 108.0 % | 100 % | 94.0 % |
| SERV. EXTIN, BOTIQ Y UNIF | 106.0 % | 100 % | 95.5 % |
| Marketing | 107.0 % | 100 % | 94.8 % |
| Tasa bancaria | 104.0 % | 100 % | 97.0 % |
| Ingresos financieros | 96.0 % | 100 % | 103.0 % |
| IGV | 100.5 % | 100 % | 99.6 % |
| Impuesto de renta | 100.5 % | 100 % | 99.6 % |
| Porcentaje de participación | 94.0 % | 100 % | 104.5 % |
| Tasa de riesgo | 106.0 % | 100 % | 95.5 % |
| Préstamo bancario | 100.0 % | 100.0 % | 100.0 % |
| Activos fijos | 100.0 % | 100.0 % | 100.0 % |
| Activos intangibles | 100.0 % | 100.0 % | 100.0 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

Si se consideran estas variaciones se tendría como resultado para los escenarios optimista y pesimista los siguientes:

Tabla 66. Análisis VAN económico.

| | Pesimista | Esperado | Optimista |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| VAN económico | -32 585 | 2 753 668 | 5 163 498 |
| TIR económico | 20.1 % | 23.7 % | 26.4 % |
| WACC | 20.2 % | 19.3 % | 18.6 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tabla 67. Análisis VAN financiero.

| | Pesimista | Esperado | Optimista |
|----------------|-----------|-----------|-----------|
| VAN financiero | -920 949 | 1 319 028 | 3 273 602 |
| TIR financiero | 22.7 % | 27.2 % | 30.7 % |
| KOC | 25.2 % | 24.0 % | 23.1 % |

Nota. Elaboración propia, 2023

La evaluación estima un 0.03 % de probabilidad de que el VAN económico refleje pérdidas y un 1.1 % de probabilidad de que el VAN financiero sea negativo. Dado que el riesgo de que ocurran estos escenarios es menor al 5 %, se considera que es un riesgo controlado. Por lo tanto, desde el punto de vista financiero, que este es un proyecto rentable y un negocio viable.

7 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con base en el presente estudio y el plan de marketing presentado para la empresa Hogar Eterno se esbozan las siguientes conclusiones y puntos relevantes del proyecto:

- Aunque el entorno político es desfavorable, el entorno económico, principalmente de Lima, y el entorno sociodemográfico presentan condiciones favorables para la puesta en marcha de esta nueva propuesta de valor.
- De acuerdo con el entorno legal y el análisis de la industria y del sector, estos contextos obligan a tener como prioridad la gestión de la inversión para cubrir el elevador CAPEX que se necesita para iniciar la operación de la empresa.
- La matriz de perfil competitivo y la matriz VRIO sugieren que la empresa debe emplear una estrategia de diferenciación, lo que ayudará a que el poder de los sustitutos no represente un riesgo. Esta diferenciación podría apalancarse del impacto ambiental que sugiere la matriz de evaluación de los factores externos, para lo cual, como se sugiere en la matriz EFI, es preciso cuidar del servicio de atención.
- Al desarrollar los objetivos de investigación, de las sesiones con los grupos focales se concluye que las personas con edades entre los 25 y 34 años valoran la vegetación, el precio y el lugar donde sus familiares estén enterrados, dado que aún no consideran la compra de este. Mientras que las personas con edades entre los 35 a 60 años valoran la naturalidad, la distancia, el acceso y el precio; además, consideran relevante el acompañamiento que el persona les brinda en el proceso de entierro y en el aniversario luctuoso de la persona fallecida; están predispuestas a hacer tanto la compra de un terreno para sí mismos con el propósito de no dejarle esta responsabilidad a su familia, como también consideran que podrían adquirir un lote para sus padres; por otra parte, también consideran que el precio de esta propuesta podría alcanzar el doble de su valor actual por el cual tendrían un *ticket* de compra de dos unidades.
- Con base en la encuesta realizada se debe considerar que dentro del TOM se encuentran los cementerios Jardines de la Paz, Campo Fe y Parque del Recuerdo. Los factores relevantes son: el precio, la distancia y la calidad del servicio. Con relación al proceso de compra de un terreno en el cementerio las personas encuestadas manifestaron que no realizan una compra por falta de información, que tienen un mayor interés por la cremación y el esparcimiento de cenizas para fertilizar un árbol. También consideran que el *ticket* de compra sería para entre 2 a 4 personas, y el 94 % prefiere que el lugar esté ubicado en Cieneguilla.

- De acuerdo con la información presentada en la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), donde se contrastan diferentes matrices, se estima implementar una estrategia genérica de Porter de “diferenciación” con la cual se buscará penetrar en el mercado, bajo los criterios de Ansoff. En esta línea se considera que puede dar viabilidad a esta nueva propuesta de negocio.
- Después de realizar la investigación y llevar a cabo el análisis de la propuesta se puede concluir que el proyecto es viable y rentable, puesto que existen los activos disponibles para llevarlo adelante y porque los VAN económico y financiero son mayores que cero.

7.2 Recomendaciones

Bajo este escenario se listan las siguientes actividades principales que se deberán implementar para asegurar la viabilidad del estudio y del plan de marketing, la cual, al tener éxito, podrá transformar esta industria.

- En medio de la coyuntura actual se recomienda mantener la proyección de ejecución en el departamento de Lima que presenta una mayor oportunidad, apuntando al segmento que comprende a las personas mayores de 25 años que residen en las zonas de Lima Este, Lima Sur y Lima Centro, las cuales representan el 64 % del total de la población limeña en ambos casos. También se consideran entre las características de esta población que las personas tengan un estilo de vida sofisticado, moderno y progresista y un NSE ABC+ que alberga el 31.4 %.
- Como parte de la estrategia de marketing se recomienda asegurar que se ofrece un producto potencial bastante diferenciado de la competencia. A nivel de precio se sugiere seguir una estrategia de desceme para remarcar la diferenciación ofrecida, además de usar diferentes precios para estimular estrategias *trade up*, *more* y *across*.
- Con respecto a los tres canales de venta se sugiere mapear a los principales actores de las funerarias y los seguros, y a nivel de promoción mantener una comunicación que realce las características que diferencian a Hogar Eterno y promover el uso de cremaciones que están más alineadas con el formato de negocio propuesto. En esa dirección, en relación con los canales *offline*, se recomienda cuidar la implementación del *showrooming* en la ciudad para trasladar la experiencia y con ello sea posible incrementar la penetración en el mercado y así asegurar el 29 % de la participación del mercado al décimo año de operación, representando el servicio de cremación el 52 % de las ventas totales.

8 CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

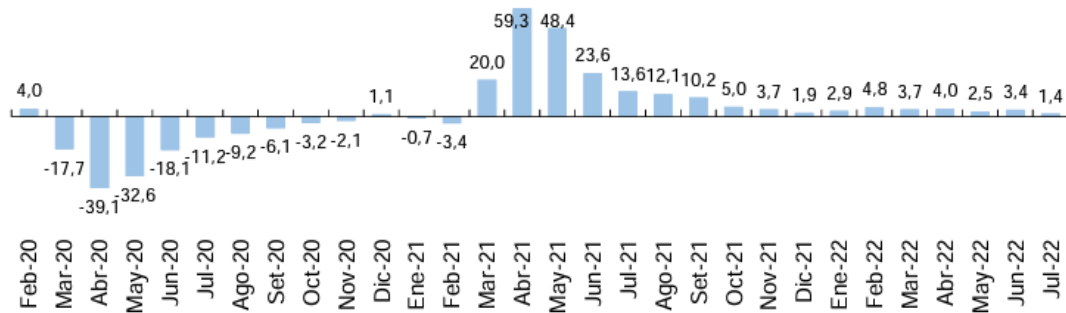
- Arellano. (s.f.). *Características de los Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Banco Mundial. (s.f.). *Emisiones de CO₂ (toneladas métricas per cápita) - Perú*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.PC?locations=PE>
- BBVA. (2023). *Perú | La tasa interanual de inflación volvió a subir en enero, pero menos de lo esperado*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-la-tasa-interanual-de-inflacion-volvio-a-subir-en-enero-pero-menos-de-lo-esperado/>
- CELAG. (2022). *Coyuntura política en Perú*. <https://www.celag.org/coyuntura-politica-en-peru/>
- Choque, G. (2020). *La situación actual del Perú en materia política*. <https://mundosur.org/la-situacion-actual-del-peru-en-materia-politica/>
- Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República. (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 -2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Cremaciones Perú. (2007). *Tendencia*. <https://www.cremacionesperu.com/tendencia.htm>
- Cruz, R. (2020). *Crematorios entran a etapa de colapso por coronavirus: 90 cadáveres en espera en un día [INFORME]*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-el-peru-crematorios-entran-a-etapa-de-colapso-90-cadaveres-en-espera-en-un-dia-informe-cementerio-pnp-covid-19-noticia/>
- Forbes. (2023). *Home*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-01-31/moodys-cambia-de-estable-a-negativa-la-perspectiva-de-la-calificacion-de-peru/>
- France 24. (2021). *Impacto ambiental de los funerales: La contaminación se invita a nuestra muerte*. <https://www.france24.com/es/medio-ambiente/20211101-impacto-ambiental-funerales-contaminacion-muerte>
- Gestión. (2022). *Análisis: Crisis políticas del Perú finalmente están dañando su economía*. <https://gestion.pe/peru/politica/analisis-tesis-politicas-del-peru-finalmente-estan-danando-su-economia-noticia/>

- Gobierno del Perú. (2022). *Solicitar la autorización sanitaria para trasladar un cadáver a la Diris Lima Sur*. <https://www.gob.pe/17432-solicitar-la-autorizacion-sanitaria-para-trasladar-un-cadaver-a-la-diris-lima-sur>
- INEI. (2020). *Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1794/
- INEI. (s.f.). *Home*. <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/>
- Infomercado. (2022). *Ipsos NSE Perú 2021: 1 de cada 3 hogares pertenecen al nivel socioeconómico E*. <https://infomercado.pe/ipsos-nse-peru-2021-1-de-cada-3-hogares-pertenecen-al-nivel-socioeconomico-e/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2023). *Víctor Fuentes, economista jefe del IPE: “Esperábamos crecer 2.1 % en 2023, pero es probable un ajuste a la baja”*. <https://www.ipe.org.pe/portal/victor-fuente>
- Ipsos. (2022). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lazo, R. (2012). Costumbres y tradiciones en cementerios de Lima el 1 de noviembre en tiempos de globalización. *Investigaciones Sociales*, 16(29), 189-198.
- Lowry, B. (2019). 'Watchmen' concluye con un final extraño pero satisfactorio. <https://cnnespanol.cnn.com/2017/05/03/la-urna-funeraria-biodegradable-que-convierte-t>
- Ministerio de Salud. (s.f.). *Normativa y vigilancia sanitaria de cementerios y crematorios*. http://www.digesa.minsa.gob.pe/Orientacion/NORMATIVIDAD_CEMENTERIOS_MANEJO_CADAVERES_COVID-19.pdf
- Nortehispana Seguros. (2017). *Cuánto cuesta una incineración y por qué la eligen las familias*. <https://www.nortehispana.com/blog/cuanto-cuesta-incineracion/>
- Observatorio del Agua. (s.f.). *Crecimiento poblacional*. <http://observatoriochirilu.ana.gob.pe/factores-de-presi%C3%B3n/crecimiento-poblacional>
- Ojo Público. (2020). *Dolor y violencia: El trance para enterrar a los fallecidos por coronavirus*. <https://ojo-publico.com/1736/dolor-y-violencia-el-trance-para-enterrar-muertos-por-coronavirus>
- Presidencia de la República del Perú. (2021). *Decreto Supremo N.º 031-2021-SA*. El Peruano.

- Público. (2022). *Quién es Dina Boluarte, la nueva presidenta de Perú*.
<https://www.publico.es/internacional/dina-boluarte-nueva-presidenta-peru.html>
- ResearchGate. (s.f.). *Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International*. https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Estrategias-genericas-de-Porter_fig1_307182073.
- RPP. (2023). *Moody's rebaja perspectiva de calificación de Perú a negativa por protestas y crisis política*. <https://rpp.pe/economia/economia/moodys-rebaja-perspectiva-de-calificacion-de-peru-a-negativa-por-protestas-y-crisis-politica-noticia-1463666>
- Villacampa, O. (2019). *La matriz de Ansoff es un gran apoyo para decidir sobre el crecimiento de una empresa*. Ondho: <https://www.ondho.com/matriz-ansoff-gran-apoyo-decidir-crecimiento/>
- World Funeral News. (2021). *Cremación o inhumación: ¿Cuál deja mayor huella ecológica?*
<https://news.wfuneralnet.com/es/cremacion-inhumacion-huella-ecologica/#:~:text=La%20inhumaci%C3%B3n%20supone%20una%20emisi%C3%B3n,al%20de%20casi%20tres%20cremaciones>

9 ANEXOS

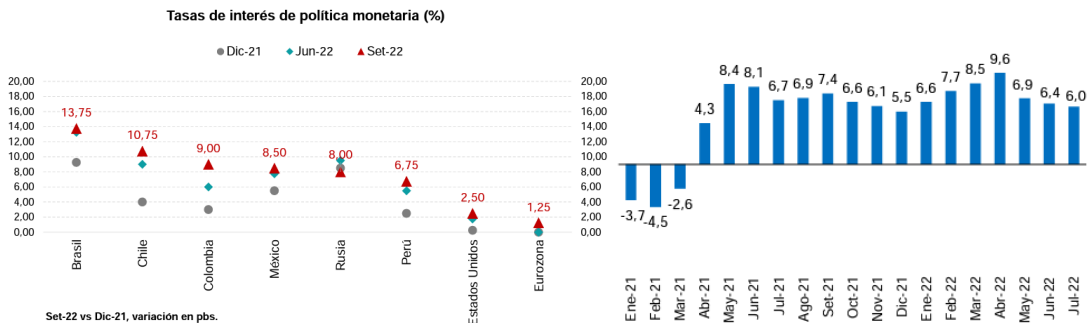
Anexo 1. Variación del PBI.



Considerar que el 5 de abril del 2021 se llevó a cabo la primera vuelta de las elecciones presidenciales y que el 6 de junio del 2021 se realizó la segunda vuelta de las elecciones presidenciales (BCRP, 2022).

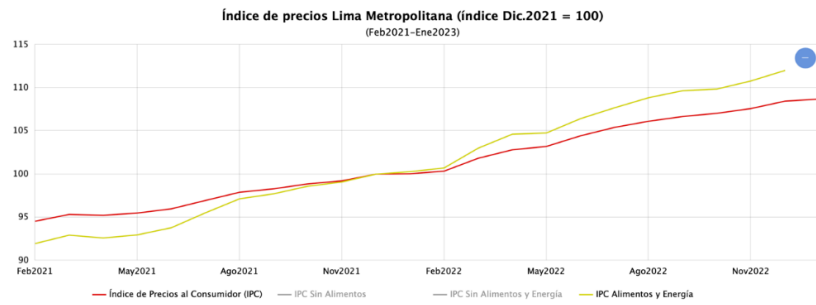
Nota. Tomado de *Proyecciones Macroeconómicas* por Julio Velarde <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

Anexo 2. Tasa de interés de la política monetaria en porcentaje (izquierda). Variación interanual de puestos de trabajo formal en porcentaje (derecha).



Nota. Tomado de *Proyecciones Macroeconómicas* por Julio Velarde <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

Anexo 3. Incremento del índice de precio (IPC) de Lima.



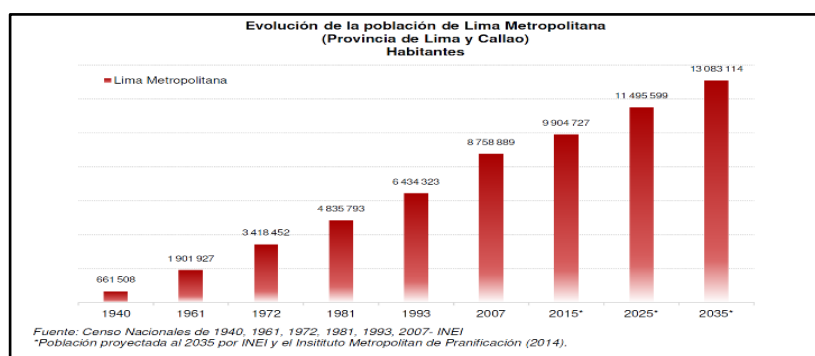
Nota. Tomado de Buscador BCRPData de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

Anexo 4. Calificación de LATAM (izquierda). Valoración de las agencias de calificación de crédito (derecha).

| | Moody's | FitchRatings | S&P Global | GRADO DE CALIDAD | Moody's | S&Py Fitch | |
|-----------|---------|--------------|------------|----------------------------|---------|------------|-----|
| Canadá | Aaa | AAA | AA+ | Óptima | Aaa | AAA | |
| EEUU. | Aaa | AA+ | AAA | | Alta | Aa1 | AA+ |
| México | Baa1 | BBB | BBB- | | | Aa2 | AA |
| Colombia | Baa2 | BB+ | BB+ | Aa3 | | AA- | |
| Bolivia | B2 | NR | B | Buena | A1 | A+ | |
| Perú | Baa1 | BBB | BBB | | A2 | A | |
| Chile | A1 | A | A- | | A3 | A- | |
| Brasil | Ba2 | BB- | BB- | Satisfactoria | Baa1 | BBB+ | |
| Venezuela | C | B- | N.A. | | Baa2 | BBB | |
| Ecuador | Caa3 | B- | B- | | Baa3 | BBB- | |
| Paraguay | Ba1 | BB | BB+ | Cuestionable | Ba1 | BB+ | |
| Uruguay | Baa2 | BBB | BBB- | | Ba2 | BB | |
| Argentina | Ca | CCC+ | CCC | Especulación (bono basura) | | | |

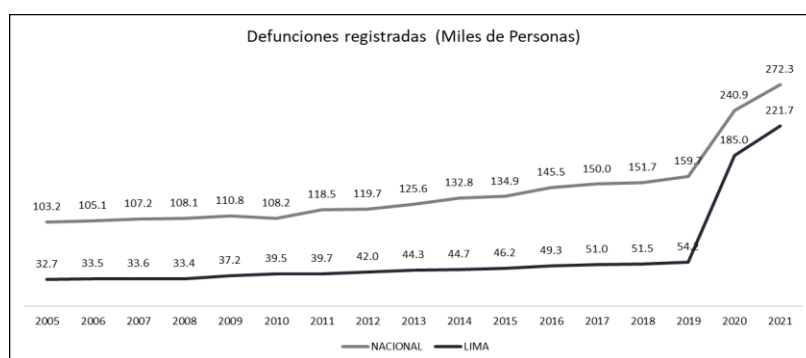
Nota. Tomado de Chile, Perú y México, las economías con mejores notas crediticias de América Latina, por B. Becerra, 2022, La República, <https://www.larepublica.co/globoeconomia/chile-peru-y-mexico-las-economias-con-mejores-notas-crediticias-de-america-latina-3386962> (imagen izquierda) Tomado por Moody's rebaja calificación de 16 bancos españoles, por G. Signoret y P. Signoret, 2012, <http://www.transeconomic.com/timoneconomico/2012/05/18/moodys-rebaja-calificacion-de-16-bancos-espanoles/> (imagen derecha)

Anexo 5. Evolución de la población de Lima Metropolitana (habitantes)



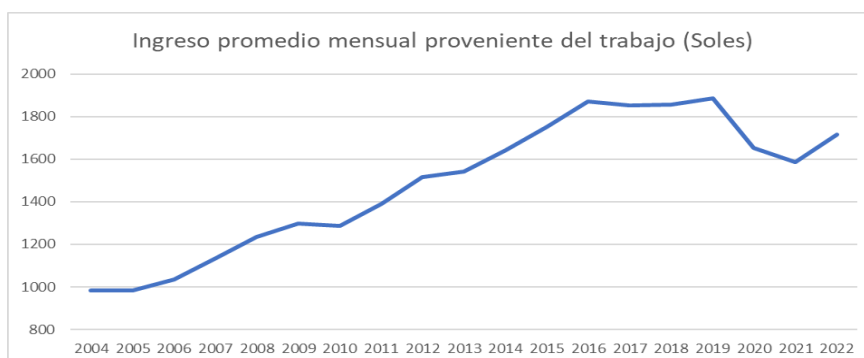
Nota. Tomado de *Crecimiento poblacional*, por Observatorio del Agua, s.f., <http://observatoriochirilu.ana.gob.pe/factores-de-presi%C3%B3n/crecimiento-poblacional>

Anexo 6. Defunciones registradas (miles de personas)



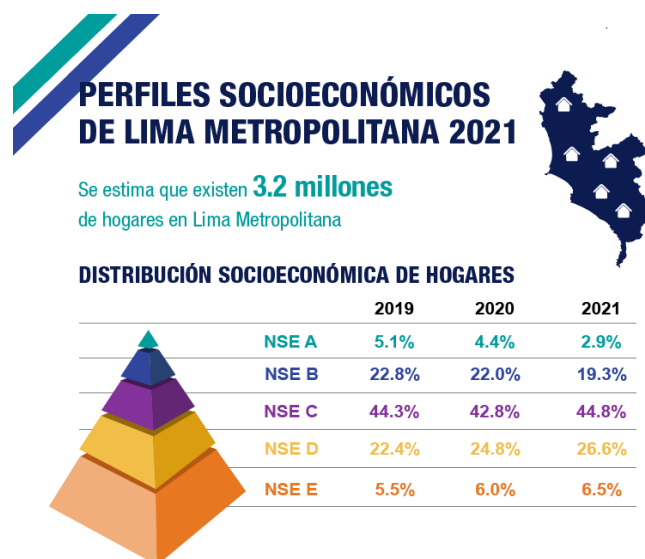
Nota. Tomado de *Home*, por INEI, s.f., <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/>

Anexo 7. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (soles)



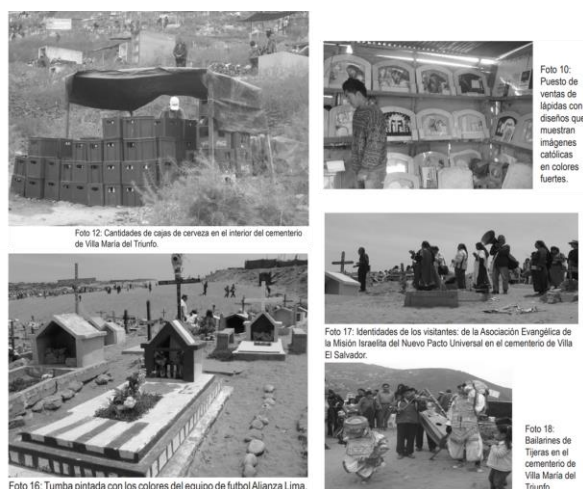
Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHG).

Anexo 8. Distribución anual por perfil socioeconómico de Lima Metropolitana (2019-2021)



Nota. Tomado de *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*, por Ipsos, 2022, <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>

Anexo 9. Costumbres en Lima con fotos



Nota. Tomado de *Costumbres y tradiciones en cementerios de Lima el 1 de noviembre en tiempos de globalización*, por R. Lazo, 2012, Investigaciones Sociales, 16(29).

Anexo 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)

A continuación, se identifican los principales competidores del sector y se indican las fortalezas y debilidades particulares de cada uno. En la siguiente tabla se aprecian los factores clave para el éxito, los cuales tienen un peso relativo del grado de importancia entre 0 % (menor importancia) y 100 % (mayor importancia); cada empresa de sepultura es, además, calificada en un *rating* de 1 a 4 puntos, siendo 1 la mayor debilidad y 4 la gran fortaleza.

| Factores determinantes del éxito | Peso | Hogar Eterno | | Mapfre | | Parque del Recuerdo | | Campo Fe | |
|---|------|--------------|----------------|--------|----------------|---------------------|----------------|----------|----------------|
| | | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado |
| Distancia | 15 % | 1 | 0.15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| Competitividad de precios | 18 % | 3 | 0.54 | 1 | 0.18 | 2 | 0.36 | 4 | 0.72 |
| Participación en el mercado | 12 % | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 |
| Calidad del servicio | 25 % | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 | 2 | 0.50 |
| La incineración es más económica que el nicho | 30 % | 3 | 0.90 | 3 | 0.90 | 2 | 0.60 | 2 | 0.60 |
| | 100% | | 2.46 | | 2.61 | | 2.52 | | 2.36 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Con base en los datos de la MPC se puede concluir que Mapfre es la empresa más fuerte del mercado, seguida del Parque del Recuerdo. Por otro lado, dado que la empresa Hogar Eterno es una empresa seguidora, se recomienda aplicar una estrategia de diferenciación.

Anexo 11. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)

Se identificaron las principales oportunidades y amenazas más relevantes que podrían afectar la empresa para elaborar la matriz de evaluación de factores externos. A esta lista se le asignó una serie de valores entre 0 % y 100 %, siendo 100 % el más importante; además, se le dio una calificación entre 1 y 4, siendo el último el factor aquel que se presenta con mayor fuerza.

| Factores determinantes del éxito | | Peso del sector | Calificación de Hogar Eterno | Peso ponderado |
|----------------------------------|---|-----------------|------------------------------|----------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Incremento de incineración de los difuntos | 13 % | 3 | 0.39 |
| 2 | Las restricciones legales son bajas | 15 % | 3 | 0.45 |
| 3 | Mayor tendencia a lo ecológico | 15 % | 4 | 0.60 |
| 4 | El entierro en nicho es muy caro | 7 % | 4 | 0.28 |
| 5 | Se pueden hacer alianzas estratégicas con los proveedores | 6 % | 4 | 0.24 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Posible recesión económica en el Perú | 5 % | 1 | 0.05 |
| 2 | Inestabilidad política en el Perú | 7 % | 2 | 0.14 |
| 3 | Disminución de defunciones | 10 % | 2 | 0.20 |
| 4 | Varios competidores en el mercado | 10 % | 2 | 0.20 |
| 5 | La inversión en el activo fijo es alta | 12 % | 1 | 0.12 |
| | | 100 % | | 2.67 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Dado que el resultado de la matriz EFE es 2.67, que es mayor que 2.5, se puede concluir que el entorno externo es favorable para el proyecto.

Anexo 12. Modelo de negocio, Business Model Canvas

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Socios Claves <ul style="list-style-type: none"> - Funerarias de terceros - Seguros - Bancos - Proveedores de suministros de ataúdes ecológicos, sustancia ecológica para la descomposición y plantas - Dueños de terrenos | Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> - Brindar una experiencia con los protocolos indicados - Rapidez en la atención - Generar confianza y tranquilidad. - Capacitación a la FFVV - CRM del cliente - Publicidad en RRSS | Propuesta de Valor Brindar una nueva experiencia de sepultura ecológica que permita recordar al ser más querido a través de una nueva vida que es un árbol o planta. Además, de utilizar productos ecológicos que reduce el impacto negativo al medio ambiente. Finalmente, la atención brindada se realiza de manera rápida. | Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa con la FFVV - Plataforma: <i>Landing page, Whatsapp web</i> - Emails - RRSS: videos cortos, promociones y ofertas | Segmentos de clientes Lima Centro y Este de NSE A, B y C. |
| | Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Personal operativo en los entierros - Personal de Mkt y producto - Plataforma web - FFVV - Personal de atención (servicio al cliente) | | Canales <ul style="list-style-type: none"> - Página Web - Fuerza de Ventas - Redes Sociales - Funerarias | |
| Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos de ataúd ecológico, sustancia ecológica para la descomposición y maquinarias - Salarios del personal de operaciones, administrativos y comisiones de FFVV y de equipos comercial y de marketing - Inversión en Marketing - Costos fijos del Capex que comprende el terreno y maquinaria | | Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de productos de Necesidad Futura e inmediata - Ingresos por servicios funerarios: Servicio de velatorio, flores, alumbrado - Ingresos por tipo de lápida, experiencia y otros complementos | | |

Nota. Elaboración propia, 2023

Anexo 13. Desarrollo de la cadena de valor en cada actividad

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Hogar Eterno es un cementerio ecológico que deberá cumplir las especificaciones del terreno según lo dispone la Ley General de Cementerios así:

Ubicación: “Los cementerios privados son ubicados en áreas específicamente asignadas en los planos de zonificación o de equipamiento urbano aprobados por la municipalidad provincial”. Por otro lado, deben estar ubicados preferentemente en emplazamientos con suelo de textura arcillosa o arenosa, secos y con buen drenaje para no afectar a las áreas pobladas, así como también debe tener accesibilidad asegurada (peatonal y vehicular).

Área: En localidades con población mayor de los 400 000 habitantes la superficie total de cementerios públicos/privados no puede ser menor a los 50 000 m². En localidades con población menor de 400 000 habitantes la superficie no puede ser menor de 30 000 m². Sin embargo, los promotores de cementerios pueden solicitar la redimensión presentando la sustentación técnico-económica para la aprobación de la construcción según el área que se tenga a disposición.

Servicios: Se ofrecen servicios como sepulturas y cremaciones, y brinda una experiencia para el último adiós del difunto. Estos servicios son comercializados a través de su página web, punto de venta y asesores. Los entierros se realizan en el terreno de Hogar Eterno, un inmueble propio, asimismo, el servicio de cremación también se realiza en las mismas instalaciones mediante un horno. También se prestan servicios adicionales durante y después del entierro como los servicios funerarios, velatorios, sacerdote (en caso nos indiquen la religión), candelabros, alfombra, cargado y transporte a sus familiares. Después del entierro se ofrecerán servicios de recuerdo del difunto como entrega de flores, alumbrado de sepultura. Se cuenta con alianzas de financieras externas y financiera propia para brindar facilidades de pago a los clientes.

- Gestión de recursos humanos: Al ser una empresa que brindaría servicios en momentos altamente sensibles para el cliente la atención debe ser muy cercana. En una primera fase el equipo estará conformado por un total de 14 personas, 5 se encargarán del soporte operativo, 2 personas estarán a cargo en el mortuario y crematorio, 1 se encargará de ver los temas administrativos y de marketing, 2 personas se encargarán de mantener en buen estado las instalaciones como la vegetación del cementerio ecológico y 4 se desempeñarán como personal de venta y servicio.
- Desarrollo tecnológico: Se contará con dos importantes desarrollos tecnológicos que son i) una página web que servirá como canal de venta para ofertar los servicios y ii) una

plataforma (aplicación) cuya función será facilitar la búsqueda de un familiar, este desarrollo tecnológico en la web permitirá al cliente encontrar a su ser querido, dado que la aplicación le mostrará de manera gráfica el mapa del cementerio ecológico e incluso podría ayudar a albergar información sobre el deceso.

- Aprovisionamiento: Los insumos para embalsamar los cuerpos serán comprados en España, debido a que estos insumos no se encuentran en Perú, donde se tendrá que negociar los precios. Las urnas y las lápidas de madera serán adquiridas en el territorio peruano por la logística que implica el transporte de estos, sobre todo en una primera fase donde el volumen será menor. Considerando que el insumo más difícil de adquirir es el embalsamamiento se hace necesario desarrollar una buena gestión logística para la compra de estos insumos y tener un buen abastecimiento.

Actividades primarias

- Logística interna: Al contar con un inmueble propio con amplio metraje la empresa tendrá un almacenamiento para los insumos, los cuales estarán a la vista y tendrán cercanía con la sala de operaciones, lo que permitirá tener un orden y tiempo adecuado para embalsamar el cuerpo y llevarlo al horno de cremación si es este el caso. Asimismo, los insumos estarán en un lugar fresco para su almacenamiento.
- Operaciones: Las operaciones principales que realiza Hogar Eterno se llevan a cabo a través del cementerio ecológico donde se realizarán los velatorios, los crematorios, los entierros, las ceremonias y el embalsamamiento de sus seres queridos. Como operación secundaria se incluyen los servicios que se ofrecerán para las visitas de sus seres queridos a sus difuntos.
- Logística externa: La logística externa de distribución es un proceso complementario administrativo debido a que, posterior al fallecimiento y entierro del difunto, Hogar Eterno se encarga de enviar los documentos legales del procedimiento para que el cliente tenga constancia de lo realizado.
- Marketing y ventas: La comercialización se hará por medio de un punto de venta, fuerzas de ventas propia y una página web para ofrecer a los clientes los servicios. El punto de venta contará con un cubículo de venta dentro del cementerio ecológico, la fuerza de ventas estará conformada por cuatro personas en dos turnos de trabajo, y la publicidad se realizará por medios propios al ser un negocio nuevo en el mercado, pero una vez que la empresa esté consolidada se ejecutarán campañas de Google AdWords y Business Manager Facebook para lograr un mayor alcance y generar un mayor tráfico al sitio web. Al ser una propuesta altamente relacionada con las últimas tendencias del mercado, se considera oportuno poder establecer campañas de posicionamiento con *influencers* que

ayudan a tener un mayor alcance y movilizar más a las personas en este tiempo de tendencias.

- Servicios: Esta actividad es la principal de la empresa debido a que el servicio que se presta se realiza de manera presencial durante y después del fallecimiento. Por lo tanto, Hogar Eterno busca mostrarse como una empresa totalmente empática con sus clientes, ofreciéndoles el mejor de los procesos para hacer más fácil el momento doloroso. Se puede concluir, entonces, que la ventaja competitiva es ofrecer al mercado objetivo un servicio de cementerio ecológico con una experiencia de recuerdo para los seres queridos del fallecido a un precio competitivo que genere una buena rentabilidad para el negocio.

Anexo 14. Matriz VRIO

Esta herramienta, creada por Barney, J. B. en el año 1991 permite a la empresa analizar los recursos internos (financieros, tangibles, intangibles y el recurso humano) con base en cuatro atributos que deben tener las empresas para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida. Estos atributos requieren que la empresa ofrezca servicios o productos con las siguientes características: valioso (recurso con valor que coloca a la empresa en una posición competitiva), raro (casi nadie lo tiene), inimitable (costoso de imitar) y organizada para capturar el valor de los recursos. Con los resultados obtenidos es posible identificar si la empresa se encuentra en una posición de desventaja, igualdad, ventaja temporal, ventaja por explotar o ventaja sostenible frente a la competencia.

| Tipo de recurso | Recursos | Capacidades | V | R | I | O | Conclusión |
|-----------------------------|-----------------------|--|---------|------|------------|--------------|------------|
| | | | Valioso | Raro | Inimitable | Organizado | |
| Recursos financieros | Recursos financieros | Genera recursos para la inversión y el lanzamiento del producto. | X | | | X | VCT |
| Tangibles | Insumos | Genera la calidad que el servicio requiere y que da valor al cliente, ayuda a crear el espacio para concretar la entrega del servicio. | X | | | X | VCT |
| | Equipos | | X | | | X | VCT |
| | Infraestructura | | X | X | | X | VCSE |
| Intangibles | <i>Know how</i> | Conocimiento en el área de marketing adquirido de manera teórica y práctica, además de experiencia adquirida en diferentes rubros y en servicios funerarios. | X | | | X | VCT |
| | Software y <i>app</i> | Por un lado, ayuda a controlar todo lo referente a los gastos, los ingresos e impuestos contables. Por el otro lado, la <i>app</i> permite brindar un mejor servicio al cliente. | X | X | | X | VCSE |
| | Propuesta de valor | Características naturales del producto y estrategias de <i>inbound marketing</i> . | X | X | | X | VCSE |
| | Plataforma web | Amigable con el consumidor y ofrece beneficios adicionales. | X | | | X | VCT |
| Recursos humanos | Recursos humanos | Genera los procesos adecuados para la creación y entrega del producto. | X | | | X | VCT |
| | | | | | | Prom. | VCT |

Nota. Elaboración propia, 2023

Tal y como se observa en la tabla anterior, la empresa tiene una ventaja competitiva temporal (VCT). Lo que quiere decir que se requerirá un esfuerzo considerable por parte de la empresa para mantenerse por delante de la competencia y diferenciar sus servicios.

Anexo 15. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

A continuación, se visualizan los factores internos que influirán en el éxito de la empresa. Luego de asignar una calificación a esta lista de fortalezas y aspectos a mejorar, se obtuvo los siguientes resultados

| Fortalezas | | | | |
|---|--|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Factores determinantes del éxito | | Peso del sector | Calificación de Hogar Eterno | Peso ponderado |
| 1 | Facilidad de pagos | 12 % | 4 | 0.48 |
| 2 | Calidad de atención de clientes | 14 % | 4 | 0.56 |
| 3 | Especialistas en incineración | 10 % | 4 | 0.40 |
| 4 | Zona de esparcimiento familiar | 5 % | 3 | 0.15 |
| 5 | Servicios complementarios para los deudos | 6 % | 3 | 0.18 |
| Debilidades | | | | |
| Factores determinantes del éxito | | Peso del sector | Calificación de Hogar Eterno | Peso ponderado |
| 1 | Poco conocidos en el mercado limeño | 10 % | 1 | 0.10 |
| 2 | Ubicación y distancia | 12 % | 2 | 0.24 |
| 3 | Empresa nueva en el mercado limeño | 7 % | 1 | 0.07 |
| 4 | Poco porcentaje de participación en el mercado | 11 % | 1 | 0.11 |
| 5 | Poco capital social | 13 % | 2 | 0.26 |
| | | 100 % | | 2.55 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Como se valida, el resultado obtenido es 2.55, el cual es mayor que 2.5. Por ese motivo se concluye que la empresa es fuerte.

Anexo 16. Fuentes secundarias

| Fuentes secundarias |
|---|
| Bibliográfica |
| Observación (realizada durante las visitas de campo para validar la oferta actual) |
| <i>Focus Group</i> (para el levantamiento de <i>insight</i> y <i>pain points</i> de los clientes potenciales) |

Nota. Elaboración propia, 2023

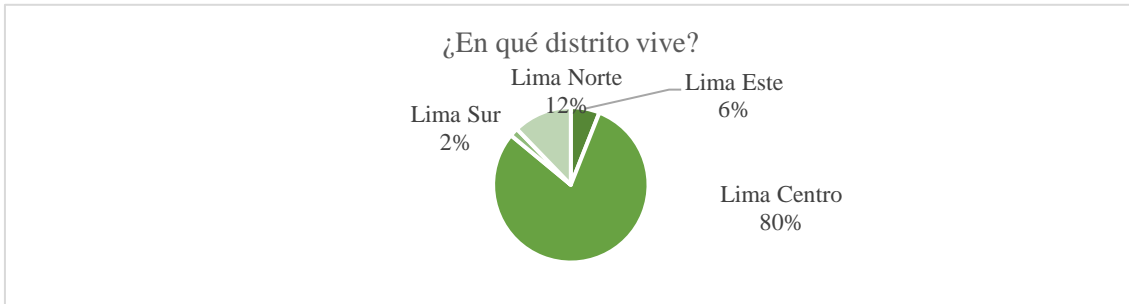
Anexo 17. Precio por m²

| Zona | Lima provincia | Lima Centro-Oeste | Lima Este | Lima Sur | Lima Norte | Piura |
|-----------|---|---|---|---|---|--|
| Distritos | Huaura, Cañete | Magdalena del Mar, San Miguel, Breña, Lince, Pueblo Libre, Chorrillos | La Molina, Ate, SJL | Cieneguilla, Pachacamac, Lurín, Punta Hermosa hasta Pucusana | Cabaylo, Puente Piedra y Ancón | |
| 1 | 14 | 85 | 400.0 | 20.0 | 550 | 7.5 |
| | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-medio-mundo-vegueta-60448733 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-brena-lima-62164234 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-la-pradera-la-molina-64929692 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-lurin-lima-12218521 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-calle-tarapaca-puente-piedra-63784501 | 55ha https://www.dondevivir.com/propiedades/mancora!-vista-al-mar-\$7.50-m-sup2--por-la-compra-55499799.html |
| 2 | 13 | 12 | 144.1 | 35.6 | 120 | 35.0 |
| | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-san-luis-canete-canete-64914386 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-brena-lima-64032061 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-rinconada-baja-la-molina-64415563 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-lurin-lima-58183978 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-puente-piedra-lima-64884046 | 12ha https://www.dondevivir.com/propiedades/terreno-proyeccion-av-grau-en-piura-53651727.html |
| 3 | 6 | 400 | 250.0 | 18.0 | 350 | 15.0 |
| | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-san-vicente-de-canete-canete-63575388 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-la-encantada-de-villa-chorrillos-64905217 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-la-molina-lima-61254768 | https://www.dondevivir.com/propiedades/excelente-terreno-en-venta-ideal-para-proyecto-65100270.html | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-san-juan-puente-piedra-64901623 | 16,23ha https://www.dondevivir.com/propiedades/38511-terrenos-industriales-predio-rustico-63315889.html |
| 4 | 12 | 650 | 435.1 | 14.0 | 180 | |
| | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-herbay-san-vicente-de-canete-5-a-mas-dormitorios-13495954 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-los-huertos-de-villa-chorrillos-13062002 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-la-molina-lima-62485182 | https://www.dondevivir.com/propiedades/vendo-terreno-de-10-000-m-sup2--en-lurin-parque-60959426.html | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-zapallal-puente-piedra-59470687 | |
| 5 | 4 | 800 | 65.4 | | 450 | |
| | https://www.dondevivir.com/propiedades/\$4-x-m-sup2-terreno-en-huaura-31-has-para-65036848.html | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-los-huertos-de-villa-chorrillos-64889466 | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-la-molina-lima-62457815 | | https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-en-las-vegas-puente-piedra-63448908 | |
| Prom. | 9.8 | 389.4 | 258.9 | 21.9 | 330.0 | 19.2 |

Nota. Elaboración propia, 2023

Anexo 18. Resultados totales de la encuesta

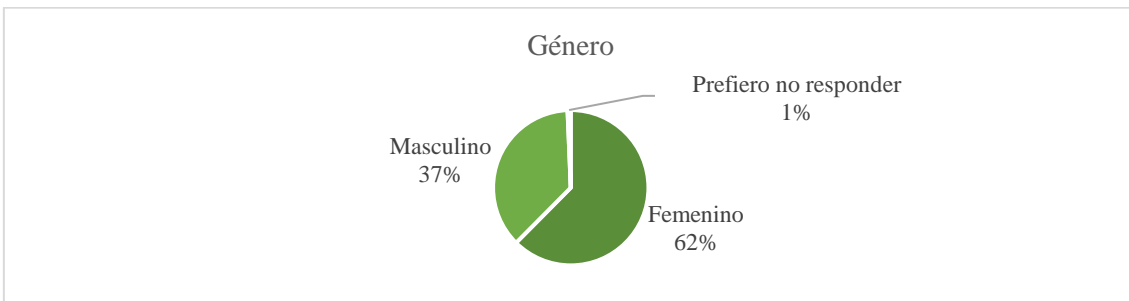
Pregunta 1. ¿En qué distrito vive?



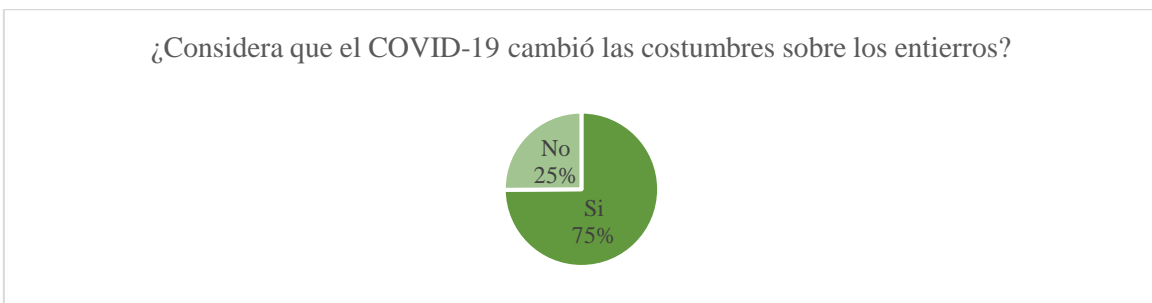
Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?



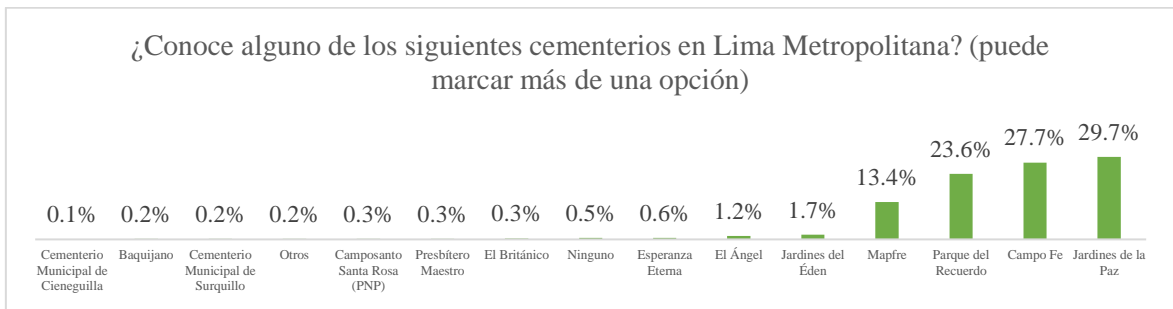
Pregunta 3. Género



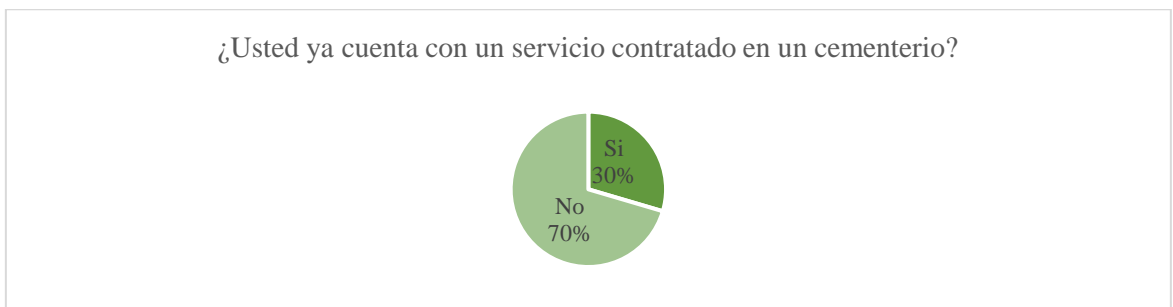
Pregunta 4. ¿Considera que el COVID-19 cambió sus costumbres sobre los entierros?



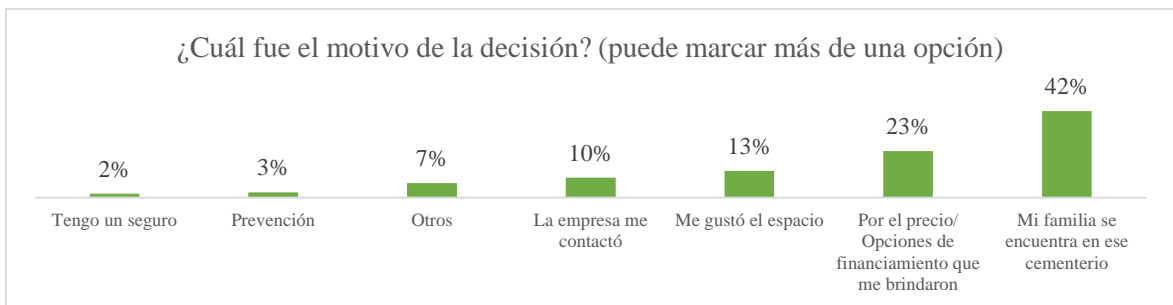
Pregunta 5. ¿Conoce alguno de los siguientes cementerios en Lima Metropolitana?



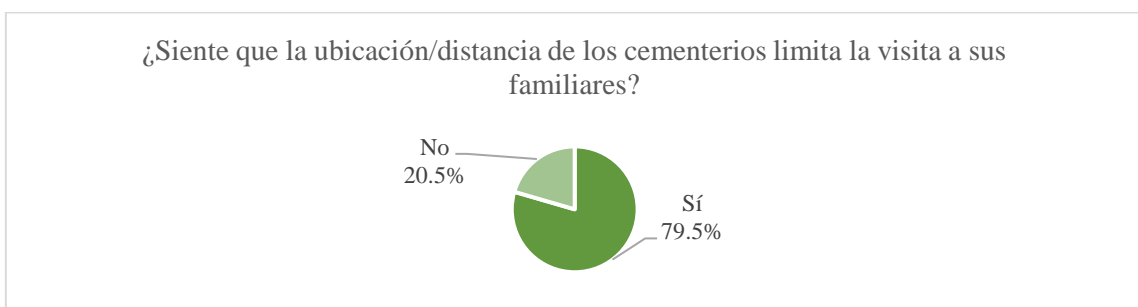
Pregunta 6. ¿Usted ya cuenta con un servicio contratado en un cementerio?



Pregunta 7. ¿Cuál fue el motivo de su decisión?



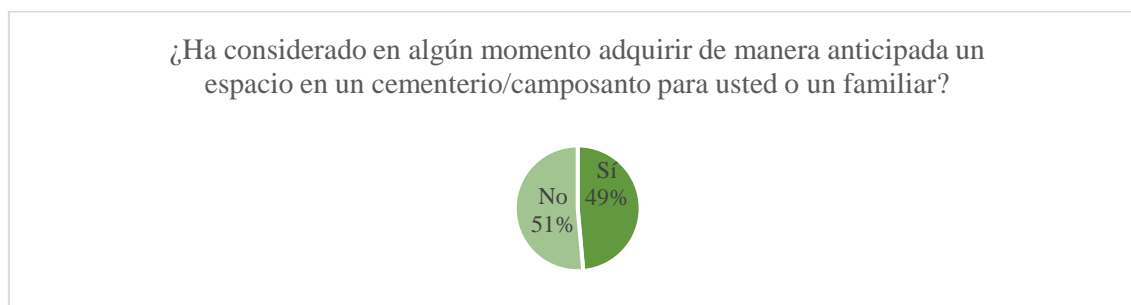
Pregunta 8. ¿Siente que la ubicación/distancia de los cementerios limita la visita a sus familiares?



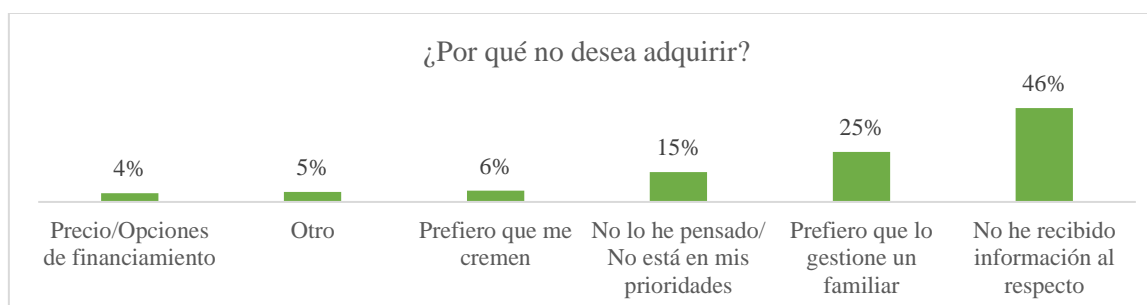
Pregunta 9. Ordene a su consideración del 1 al 5, siendo 5 el más importante, los siguientes atributos que se suelen considerar a la hora de tomar una decisión sobre la elección de un servicio funerario/cementerio

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Precio | 11 % | 11 % | 16 % | 25 % | 37 % |
| Distancia | 11 % | 25 % | 23 % | 31 % | 10 % |
| Calidad de servicio | 13 % | 18 % | 24 % | 17 % | 29 % |
| Opciones de financiamiento | 19 % | 29 % | 22 % | 20 % | 10 % |
| Tradiciones/Religión | 47 % | 18 % | 15 % | 7 % | 14 % |

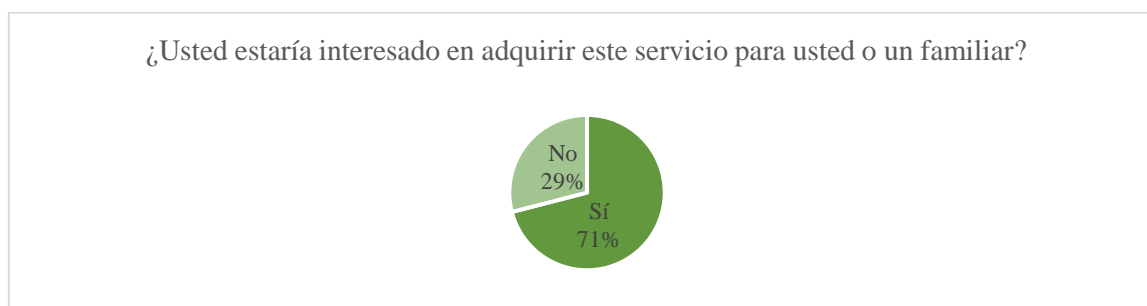
Pregunta 10. ¿Ha considerado en algún momento adquirir de manera anticipada un espacio en un cementerio/camposanto para usted o un familiar?



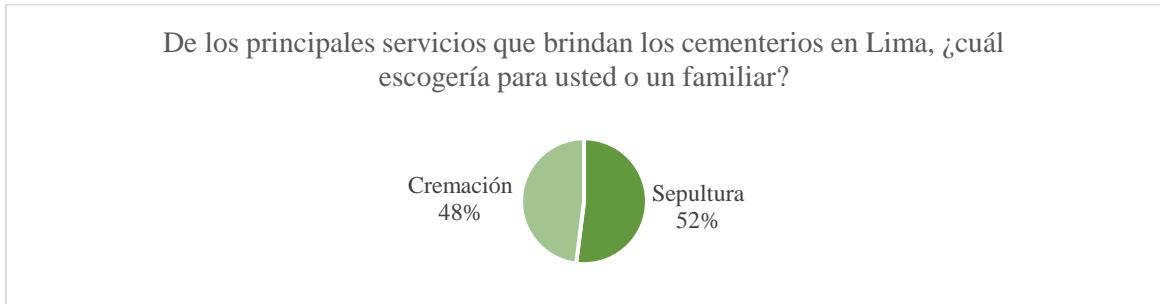
Pregunta 11. ¿Por qué no desea adquirir?



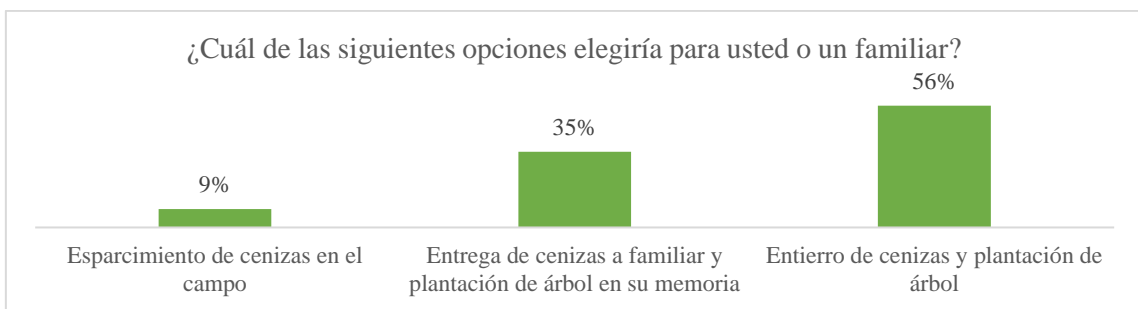
Pregunta 12. ¿Usted estaría interesado en adquirir este servicio para usted o un familiar?



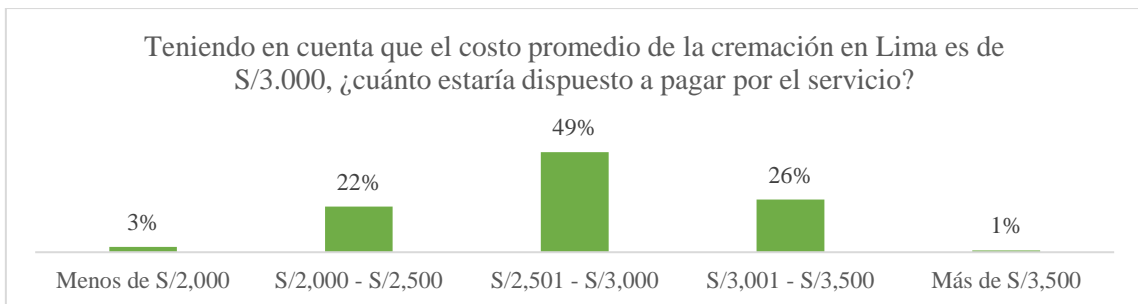
Pregunta 13. De los principales servicios que brindan los cementerios en Lima, ¿cuál escogería para usted o un familiar?



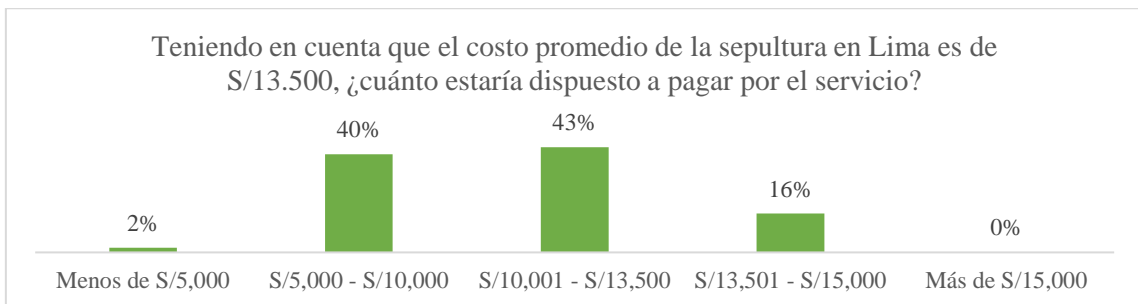
Pregunta 14. ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría para usted o un familiar?



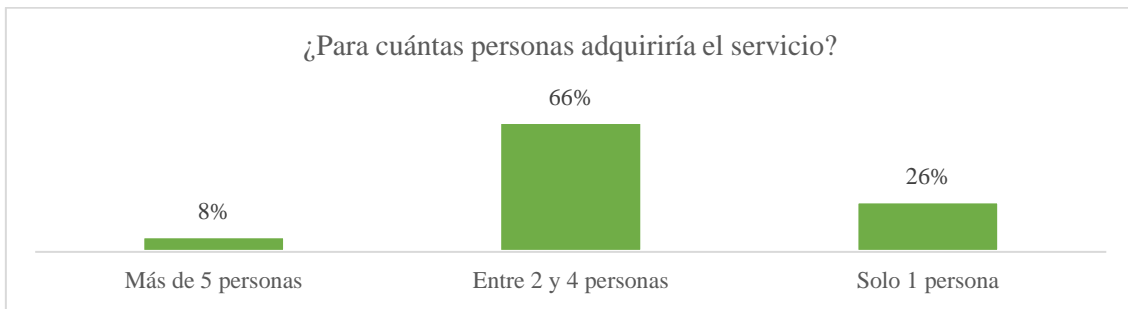
Pregunta 15. Teniendo en cuenta que el costo promedio de la cremación en Lima es de S/3.000, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?



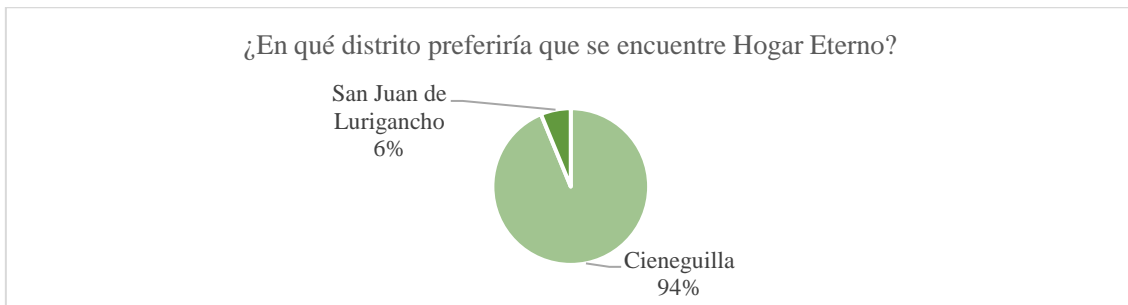
Pregunta 16. Teniendo en cuenta que el costo promedio de la sepultura en Lima es de S/13.500, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?



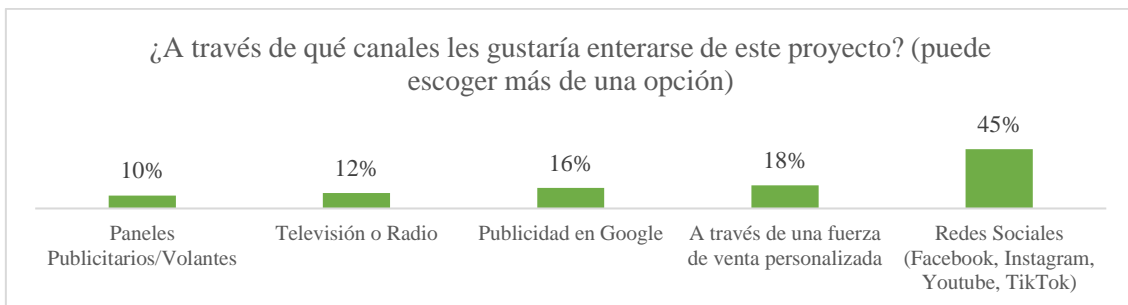
Pregunta 17. ¿Para cuántas personas adquiriría el servicio?



Pregunta 18. ¿En qué distrito preferiría que se encuentre Hogar Eterno?



Pregunta 19. ¿A través de qué canales les gustaría enterarse de este proyecto?



Anexo 19. Matriz PEYEA

Diseñada por Allan Rowe, R. Maron y K. Dickel, la matriz PEYEA tiene como objetivo determinar y definir la estrategia más adecuada para la organización en base a sus posiciones estratégicas internas, para medir su fortaleza financiera (FF) y su ventaja competitiva (VC), y externas, para definir el poder o influencia de sus Stakeholders: estabilidad ambiental (EA) y su fuerza industrial (FI). Posee un marco de cuatro cuadrantes las cuales indicarán si la estrategia a aplicar es agresiva, defensiva, conservadora o competitiva. Se asignará un puntaje del 1 al 6 (siendo 6 el mejor) a las dimensiones FF y FI, y a las dimensiones EA y VC se les adjudicará un puntaje entre -1 y -6 (siendo -6 el peor).

| Posición estratégica interna | | | | Posición estratégica externa | | | |
|----------------------------------|-----------------|--|-------------------|--------------------------------|-----------------|--|-------------------|
| Fuerza de la industria (FI) | Valores (1 a 6) | Ventaja competitiva (VC) | Valores (-6 a -1) | Fuerza financiera (FF) | Valores (1 a 6) | Estabilidad del ambiente (EA) | Valores (-6 a -1) |
| Potencial de crecimiento | 5 | Participación en el mercado | -3 | Rendimiento sobre la inversión | 2 | Cambios tecnológicos | -2 |
| Potencial de ganancias | 3 | Calidad del producto | -1 | Endeudamiento | 1 | Tasa de inflación | -3 |
| Estabilidad financiera | 3 | Ciclo de vida del producto | -1 | Liquidez | 6 | Variabilidad de la demanda | -2 |
| Conocimientos tecnológicos | 6 | Lealtad de clientes | -3 | Capital de trabajo | 4 | Gama de precios de los productos de la competencia | -3 |
| Utilización de los recursos | 6 | Conocimientos tecnológicos | -1 | Flujo de efectivo | 6 | Barreras para entrar al mercado | -4 |
| Facilidad para entrar al mercado | 3 | Control sobre proveedores y distribuidores | -1 | | | Presión de la competencia | -2 |
| Productividad | 5 | | | | | Facilidad para salir del mercado | -6 |
| | | | | | | Riesgo que implica el negocio | -3 |
| Promedio | 4.4 | Promedio | -1.7 | Promedio | 3.8 | Promedio | -3.1 |

Nota. Elaboración propia, 2023

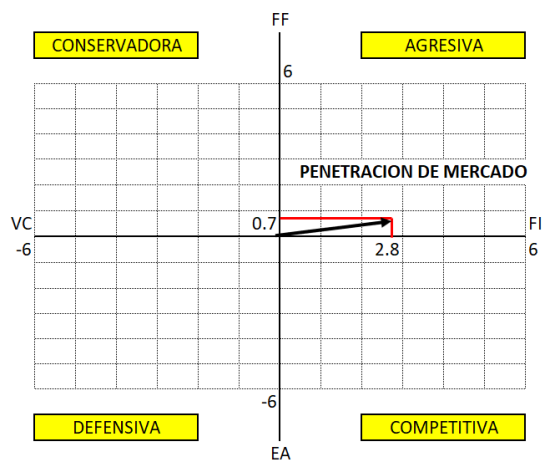
Para ubicar a qué cuadrante corresponde se procede con la suma del promedio de VC con FI, así se identifica la ubicación en el eje X. Y para el eje Y se suman los promedios de EA y FF.

Eje horizontal = FI + VC =

2.8

Eje vertical = FF + EA =

0.7

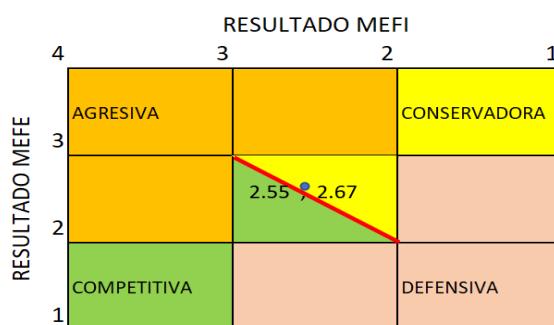


Nota. Elaboración propia, 2023

Como se puede observar, la estrategia de la empresa se encuentra en el cuadrante “agresivo”. Esto quiere decir que se deben aprovechar las fuerzas financieras y las fuerzas de la industria para la penetración de mercado.

Anexo 20. Matriz interna-externa

Esta herramienta considera los resultados de los factores internos y los factores externos detallados en los capítulos I y II, los cuales se ubicarán en uno de los siguientes nueve cuadrantes:



Nota. Elaboración propia, 2023

Al ubicarse los resultados de las MEFE y MEFI en la parte superior del V cuadrante se recomienda implementar una estrategia conservadora. En este caso se propone una estrategia de diferenciación.

Anexo 21. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz permite contrastar y comparar las estrategias recomendadas del análisis de las matrices que fueron ejecutadas a lo largo de esta investigación para identificar la que más se ajusta a la situación. Ello consiste en asignar una calificación a cada elemento del FODA y hallar el promedio ponderado total para cada una de las estrategias.

| | Peso del sector | Estrategia penetración de mercado | | Estrategia alianza estratégica | | Estrategia diferenciación | | Estrategia reducción de costos | | |
|----------------------|---|-----------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| | | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado | |
| Oportunidades | | | | | | | | | | |
| 1 | Incremento de incineración de los difuntos | 13 % | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 |
| 2 | Las restricciones legales son bajas | 15 % | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| 3 | Mayor tendencia a lo ecológico | 15 % | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| 4 | El entierro en nicho es muy caro | 7 % | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 |
| 5 | Se pueden hacer alianzas estratégicas con los proveedores | 6 % | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| Amenazas | | | | | | | | | | |
| 1 | Posible recesión económica en el Perú | 5 % | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 |
| 2 | Inestabilidad política en el Perú | 7 % | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 |
| 3 | Disminución de defunciones | 10 % | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 4 | Varios competidores en el mercado | 10 % | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 5 | La inversión en el activo fijo es alta | 12 % | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | |
| 1 | Facilidad de pagos | 12 % | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 |
| 2 | Calidad de atención de clientes | 14 % | 3 | 0.42 | 2 | 0.28 | 4 | 0.56 | 2 | 0.28 |
| 3 | Especialistas en incineración | 10 % | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 |
| 4 | Zona de esparcimiento familiar | 5 % | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 |
| 5 | Servicios complementarios para los deudos | 6 % | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 |
| Debilidades | | | | | | | | | | |
| 1 | Poco conocidos en el mercado limeño | 10 % | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 |
| 2 | Ubicación y distancia | 12 % | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 |
| 3 | Empresa nueva en el mercado limeño | 7 % | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| 4 | Poco porcentaje de participación en el mercado | 11 % | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 |
| 5 | Poco capital social | 13 % | 2 | 0.26 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 | 4 | 0.52 |
| | | 200 % | | 5.76 | | 5.47 | | 6.44 | | 5.26 |

Nota. Elaboración propia, 2023

De acuerdo con los datos que refleja la matriz MPEC la estrategia a implementar es la de diferenciación, puesto que fue la obtuvo el mayor puntaje (6.44). La segunda estrategia por aplicar sería la de penetración de mercado que obtuvo el segundo puntaje más alto (5.76).

Anexo 22. Evaluación económica de los principales departamentos con mayor participación del PBI y otras variables económicas

| Departamento | Participación PBI 2020 | PBI per cápita 2020 | VAR PBI per cápita 2007-2020 | Participación actividad económica ¹ | Participación actividad económica ² |
|--------------|------------------------|---------------------|------------------------------|--|--|
| Amazonas | 0.7 % | 11 568 | 165 % | | 34 % |
| Apurímac | 1.4 % | 22 379 | 434 % | 61 % | |
| Ayacucho | 1.2 % | 12 406 | 169 % | | 22 % |
| Huancavelica | 0.8 % | 15 333 | 187 % | 34 % | |
| Huánuco | 1.2 % | 11 296 | 177 % | | 21 % |
| Puno | 2.1 % | 12 004 | 165 % | | 25 % |
| San Martín | 1.3 % | 9832 | 126 % | | 29 % |
| Lima | 45.1 % | 27 034 | 87 % | | 36 % |

1/ Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos y electricidad, gas y agua.

2/ Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, manufactura y otros servicios

Nota. Tomado de *Proyecciones Macroeconómicas 2022-2023*, por Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, 2022, <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

Anexo 23. Ingreso promedio mensual familiar declarado por NSE (2019-2021)

Ingreso Familiar Promedio Declarado Mensual por NSE 2021

INGRESO FAMILIAR PROMEDIO DECLARADO Y GASTO MENSUAL (% de sus ingresos)

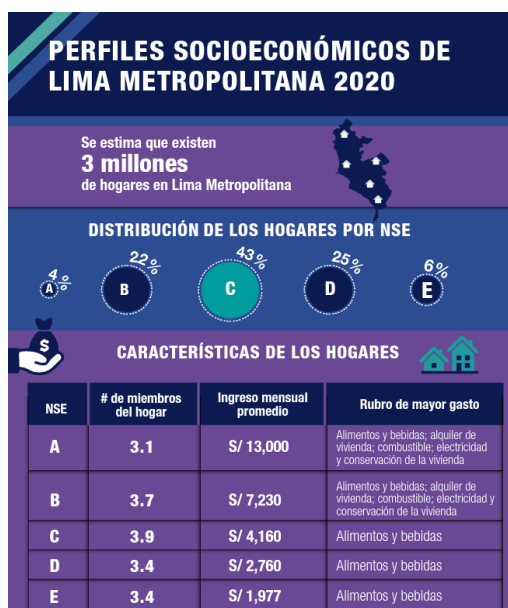


| | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E |
|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos | S/ 12,647 | S/ 6,135 | S/ 3,184 | S/ 2,038 | S/ 1,242 |
| Gastos | 57.9% | 69.5% | 81.7% | 85.5% | 89.8% |

Nota. Tomado de *Ipsos NSE Perú 2021: 1 de cada 3 hogares pertenecen al nivel socioeconómico*, por Infomercado, 2022, <https://infomercado.pe/ipsos-nse-peru-2021-1-de-cada-3-hogares-pertenecen-al-nivel-socioeconomico-e/>

Ingreso familiar promedio declarado mensual por NSE 2020

Ingreso familiar promedio declarado mensual por NSE 2019



Nota. Tomado de Ipsos *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2020*, por IPSOS, 2020, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/nse_2020_v2.pdf

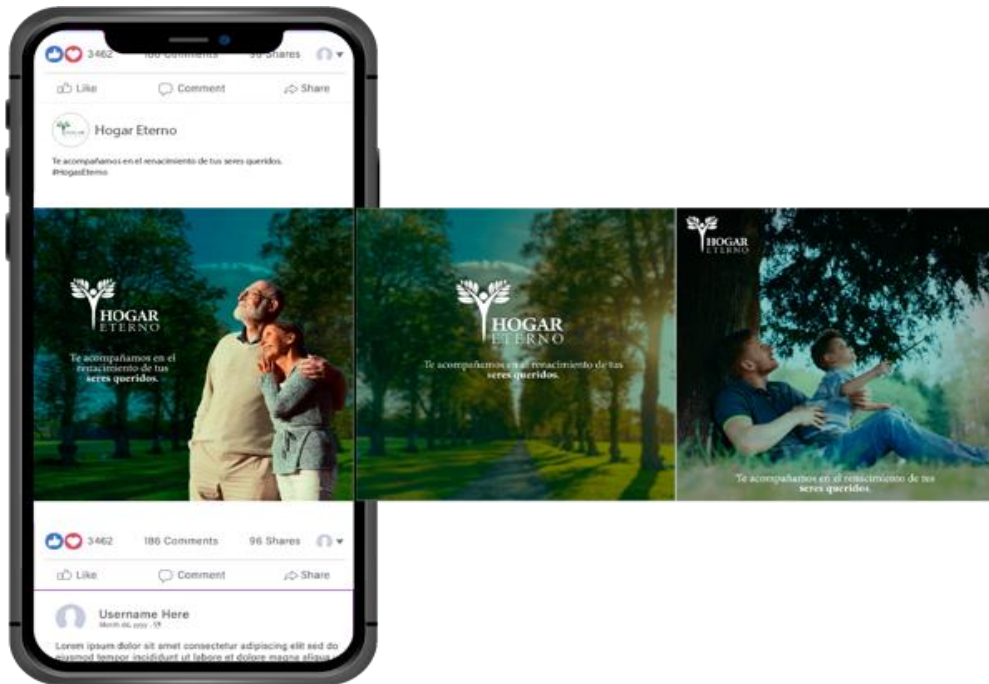
Nota. Tomado de Ipsos *Características de los niveles Socioeconómicos en el Perú*, por IPSOS, 2019, <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Anexo 24. Manual de marca Hogar Eterno



Nota. Elaboración Propia, 2023

Anexo 25. Publicidad pagada en redes sociales que tiene una preferencia del 45 % según encuesta



Nota. Elaboración Propia, 2023