UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y

FINANZAS

Huellas Eternas

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

AUTORES

Becerra Valenzuela, Junior Adrián (0000-0002-3337-8494)

Chávez Mauricio, Pierre Alonso (0000-0001-9599-1297)

Guerra Guerra, Carmen Rosa (0000-0002-5021-0116)

Robles Cueva, Melissa Candy (0000-0002-2133-3037)

ASESOR

Morales Guzmán Barrón, Alex Nicolás (0000-0002-4177-1886)

Lima, día 13 de diciembre de 2018

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias y como muestra de inspiración a nuestra primera mascota que en vida formó parte de nuestra familia..

RESUMEN

El presente trabajo de investigación demuestra que es posible atender las necesidades que presentan actualmente las familias en Lima Metropolitana, que tienen una mascota y no cuentan con facilidades de espacio para poder atender su fallecimiento.

Según nuestro estudio de mercado, hoy en día un promedio de 60% de hogares en Lima Metropolitana tienen mascotas y el mayor índice vive en departamentos, condominios y zonas urbanizadas; en consecuencia, esto genera que cada vez las personas cuenten con menos espacio para atender el fallecimiento de sus mascotas.

Frente a este problema, hemos creado “Huellas Eternas”, pensado en las carencias de los dolientes que atraviezan este penoso momento, para que de esta manera puedan optar por alternativas que ayuden a disipar esta circunstancia. Contamos con un servicio integral y personalizado de cremación de mascotas, de manera que, se cuenta con tres paquetes integrales y accesibles para todo público, servicio Estándar, Personalizado y Ecológico.

La tasa de aceptación de acuerdo a nuestras entrevistas realizadas es de 12.16%, el cual supera a nuestro rango esperado y nos da un público objetivo de 132,192 hogares que podrían pagar por nuestros servicios.

Nuestra tasa de crecimiento anual promedio anual es del 5%, lo cual se ha proyectado en nuestras ventas en un horizonte de 5 años.

Nuestro plan de inversión para el negocio es de S/. 163,496, de tal forma que nuestra estructura de financiamiento se conforma con el 60% por los accionistas y el 40 % por financiamiento externo.

Palabras clave: mascota, .cremación, servicios, horno

ETERNAL FOOTPRINTS

ABSTRACT

The present research shows that it is possible to meet the needs of families in Metropolitan Lima, who have a pet and do not have space to deal with their death.

According to our market study, today an average of 60% of households in Metropolitan Lima have pets and the highest index lives in apartments, condominiums and urbanized areas; consequently, this means that each time people have less space to deal with the death of their pets.

Faced with this problem, we have created "Eternal Footprints", designed in the shortcomings of the mourners who go through this painful moment, so that in this way they can opt for alternatives that help to dispel this circumstance.

We have a comprehensive and personalized pet cremation service, so that we have three comprehensive and accessible packages for all public, Standard, Custom and Ecological service.

The acceptance rate according to our interviews is 12.16%, which exceeds our expected range and gives us an objective audience of 132,192 households that could pay for our services.

Our annual average annual growth rate is 5%, which has been projected in our sales over a 5-year horizon.

Our investment plan for the business is S /. 163,496, in such a way that our financing structure is made up of 60% by shareholders and 40% by external financing.

Keywords: mascot, .cremation, services, oven

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	2
2.1	IDEA DE NEGOCIO / NOMBRE DE NEGOCIO	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER.....	2
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	3
3	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	5
3.1	ANÁLISIS EXTERNO:	5
3.1.1	Análisis PESTEL.....	5
3.1.2	Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales.	14
3.2	ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR	16
3.3	ANÁLISIS FODA	20
3.4	VISIÓN	21
3.5	MISIÓN	21
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	21
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	22
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	22
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	22
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES....	32
5	PLAN DE MARKETING	34
5.1	PLANEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	34
5.2	MERCADO OBJETIVO.....	35
5.2.1	Tamaño de mercado total	35
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	35
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	36

5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	37
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	37
5.3.1	Segmentación	37
5.3.2	Posicionamiento	39
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	40
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	40
5.4.2	Diseño de producto / servicio	41
5.4.3	Estrategia de precios	43
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	44
5.4.5	Estrategia de distribución	44
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	44
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	49
6	PLAN DE OPERACIONES	50
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES.....	50
6.1.1	Calidad.....	50
6.1.2	Procesos.....	50
6.1.3	Planificación	51
6.1.4	Inventarios	51
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	51
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	51
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	53
6.2.3	Distribución de las instalaciones	53
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO	54
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	54
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	59
6.5.1	Gestión de compras y stock	59
6.5.2	Gestión de calidad	60
6.5.3	Gestión de proveedores	61
6.6	INVERSIÓN EN LOS ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.	61
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS	61
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	65
7.1	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	66

7.1.1	Organigrama	66
7.1.2	Diseño de puestos y funciones.....	67
7.2	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	71
7.3	GESTIÓN HUMANA	72
7.3.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	73
7.3.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	74
7.3.3	Sistema de Remuneración	75
7.4	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	76
8	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	79
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	79
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 79	
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	83
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	85
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	91
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	93
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE CGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	95
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	98
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 99	
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	100
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	101
8.11.1	Análisis de sensibilidad	102
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	103
8.11.3	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	105
9	CONCLUSIONES	105
10	REFERENCIAS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Requisitos para inscribir una empresa.....	6
Tabla 2	Tasa de inflación del Perú en los últimos 5 años.....	8
Tabla 3	Análisis de los factores externos del mercado.....	13
Tabla 4	Análisis de los factores.....	19
Tabla 5	Tamaño de mercado total	35
Tabla 6	Tamaño de mercado disponible.....	35
Tabla 7	Tamaño de mercado operativo.....	36
Tabla 8	Costos y precio de los servicios de cremación	43
Tabla 9	Proyección de la demanda Huellas Eternas en unidades por cada tipo de servicio.	45
Tabla 10	Proyección de ventas Huellas Eternas expresado en soles.....	45
Tabla 11	Proyección de ventas de los 5 años que dura el proyecto.....	46
Tabla 12	Presupuesto de Marketing	49
Tabla 13	Inversión en activos fijos.....	61
Tabla 14	Costos del servicio estandar	62
Tabla 15	Costos del servicio personalizado	62
Tabla 16	Costos del servicio Ecológico	63
Tabla 17	Proyección de costos por la ventas en cada tipo de servicio.	63
Tabla 18	Gastos administrativos.....	64
Tabla 19	Gastos de ventas	65
Tabla 20	Gastos operativos	65
Tabla 21	Proyección de remuneraciones en el primer año.....	76
Tabla 22	Costos del proceso de selección.	77
Tabla 23	Gastos por capacitaciones en Huellas Eternas.....	77
Tabla 24	Costos Annual por desarrollo empresarial de Huellas Eternas.	78
Tabla 25	Presupuesto Anual de Recursos Humanos.	79
Tabla 26	Inversión en Activos Fijos Tangibles	80
Tabla 27	Inversión en Intangibles	80
Tabla 28	Depreciación de Activos Fijos 2019 . 2023	81
Tabla 29	Amortización de Activos Intangibles 2019 - 2023.....	82
Tabla 30	Inversión total 2019 - 2013.....	82
Tabla 31	Proyección de Ventas Anual por unidad de servicio.....	83

Tabla 32 Proyección de Ventas Anual Soles.....	84
Tabla 33 Proyección de Ventas 2019 – 2013	85
Tabla 34 Costos de venta por servicio.....	85
Tabla 35 Costo de Servicio Estándar.....	86
Tabla 36 Costo de Servicio Personalizado	86
Tabla 37 Costo de Servicio Ecológico	87
Tabla 38 Proyección de costos de ventas anual.....	87
Tabla 39 Proyección de ventas 2019 - 2023.....	88
Tabla 40 Gastos Administrativos 2019 - 2023	89
Tabla 41 Gastos de Ventas 2019 - 2023	90
Tabla 42 Gastos Operativos 2019 - 2023	90
Tabla 43 Capital de trabajo.....	91
Tabla 44 Flujo de caja mensual	92
Tabla 45 Estructura de Financiamiento	93
Tabla 46 TEA, plazo y cuota	93
Tabla 47 Cronograma de pago – 3 años	94
Tabla 48 Estado de Resultados.....	95
Tabla 49 Flujo de caja	96
Tabla 50 Estado de situación financiera.....	97
Tabla 51 Flujo de caja económico y financiero.....	98
Tabla 52 FCLD, FCF, FCNI.....	98
Tabla 53 Costo de oportunidad.....	99
Tabla 54 COK.....	100
Tabla 55 WACC	100
Tabla 56 Indicadores económicos	100
Tabla 57 Indicadores financieros.....	101
Tabla 58 Análisis de riesgo	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Bruto Interno 2009 – 2019.	7
Figura 2. Tasa de crecimiento económico.	7
Figura 3. Tasa de Inflación del Perú en los últimos 10 años.	8
Figura 4. Evolución de la PEA según ámbito geográfico 2007 – 2016.	9
Figura 5. Cuadro de PEA en el Perú 2007 – 2016.	9
Figura 6. Elaboración propia con los datos de CPI 2018.	11
Figura 7. Elaboración propia con información de la competencia.	14
Figura 8. Elaboración propia con información de proveedores.	15
Figura 9. Cadena de valor de Huellas Eternas.	16
Figura 10. Matriz FODA	20
Figura 11. Estrategia Genérica.	21
Figura 12. Canvas de Huellas Eternas.	24
Figura 13. Experiment Board de Huellas Eternas.	25
Figura 14. Diseño de Landing Page Huellas Eternas.	29
Figura 15. Métricas de la Landing Page Hellas Eternas.	30
Figura 16. Tasa de conversion 12.12% en la Landing Page Huellas Eternas.	30
Figura 17. Creación de la página Facebook Huellas Eternas.	31
Figura 18. Publicidad Huellas Eternas en el Facebook.	32
Figura 19. Resultados de la publicidad en el Facebook.	32
Figura 20. Publicidad en el Facebook.	33
Figura 21. Evolución del PBI 2010 - 2017	37
Figura 22. Proceso de segmentación.	39
Figura 23. Marca: Huellas Eternas.	40
Figura 24. Características de los tipos de servicios de cremación de mascota.	41
Figura 25. Imagen de diseño para la página web Huellas Eternas.	42
Figura 26. Proyección de la demanda.	47
Figura 27. Lozalización de locales	52
Figura 28. Ubicación de la oficina Huellas Eternas.	53
Figura 29. Especificaciones técnicas de la urna	54
Figura 30. Procesos de Huellas Eternas.	55

Figura 31. Proceso de atención y cobranza al cliente.	56
Figura 32. Flujograma de atención y cobranzas de pedidos.	56
Figura 33. Pert	58
Figura 34. Gestión de compras y stock	59
Figura 35. Proceso de stock	60
Figura 36. Organigrama	66
Figura 37. Diseño de puesto y funciones del Gerente Gneral de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.	67
Figura 38. Diseño de puesto y funciones de la Asesora Comercial de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.	68
Figura 39. Diseño de puesto y funciones del Técnico operario 1 de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.	69
Figura 40. Diseño de puesto del Técnico operario 2 de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.	70
Figura 41. Diseño de puesto del Contador Auxiliar para la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.	71
Figura 42. Análisis de sensibilidad	102
Figura 43 Análisis de escenarios.	103
Figura 44 Punto de equilibrio Annual.	104
Figura 45 Punto de equilibrio mensual.	104

1 INTRODUCCIÓN

Nuestra empresa está conformada por personas que en algún momento de sus vidas tuvieron una mascota en casa, al tener una mascota en casa crea un vínculo que va más allá de lo sentimental, es por esta razón se pudo identificar la necesidad de los hogares que requerían enterrar a sus mascotas pero no tenían el espacio suficiente para hacerlo. Esto nos permitió proponer y desarrollar una idea de negocio rentable y sostenible en el tiempo. De esta manera y a través de una exhaustiva investigación se logró concretar que realmente hay un nicho de mercado que puede ser atendido por nuestra empresa.

Por tal motivo se decidió enfocar nuestros esfuerzos en este rubro y así es como nace Huella Eternas.

Nuestra empresa como tal, busca brindar servicios de cremación de mascotas, teniendo como ventaja competitiva que todos nuestros servicios son personalizados a comparación de la competencia. De esta manera nuestros clientes obtengan una experiencia positiva hacia nuestros servicios.

Para esto se ha elaborado una planificación y comercialización del negocio, dando como resultado una demanda existente que permitirá a nuestros clientes dar un excelente servicio.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea de negocio / nombre de negocio

La idea del negocio surgió por la existencia de una necesidad de atención inmediata frente a la pérdida de una mascota, esto se puede dar por diferentes circunstancias como la falta de tiempo, espacio, etc., por todo lo mencionado anteriormente nos llevó a la conclusión que este segmento carece de una atención oportuna que pueda suplir esta necesidad de enterrar a su mascota en un tiempo corto y con las facilidades del caso.

Este servicio está dirigido a hogares establecidos en Lima Metropolitana que tengan mascotas, que no tienen el espacio suficiente para realizar el entierro de sus mascotas, son hogares que tienen como orientación la vida familiar en conjunto con sus animales, aprecian a sus mascotas y las incluyen como parte de su entorno más cercano.

2.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer

Nuestro canal de servicio está orientado a atender los requerimientos por medio de nuestra página web y Facebook, mediante estos medios los dolientes podrán escoger los tipos de planes que ofrecemos para el servicio integral de cremación de mascotas (desde el recojo del cuerpo hasta la entrega de las urnas con las cenizas). Para cada tipo de servicio se cuenta con una sala de espera privada.

2.3 Equipo de trabajo

Junior Adrián Becerra Valenzuela

Cursa el 10mo ciclo de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. En la actualidad dirijo mi propia empresa desde hace ocho años. Mis habilidades son: Dominar mis pensamientos para poder canalizarlo y tomar la mejor decisión para mi negocio, en base a mis convicciones.

Carmen Rosa Guerra Guerra

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC y con formación en turismo. Cuento con experiencia en el sector turismo - cultural tal como Museos y agencias de viajes. Asimismo en el área administrativa en gestión y ejecución de procesos administrativos. Actualmente, trabajo en el área administrativa encargada de la parte de recursos humanos. Considero entre mis habilidades tener sentido de responsabilidad, me adapto a diferentes situaciones y mi compromiso hacia el desarrollo de organización y abierta al aprendizaje.

Melissa Candy Robles Cueva

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración y Finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Con 6 años de experiencia en el rubro de tesorería finanzas y operaciones bancarias, desempeñándose en empresas como Prosegur y actualmente en una empresa del sistema financiero. Actualmente labora como Analista de Colocaciones en Banco Ripley, encargada de control y administración de gestiones y transacciones operativas en el área de colocaciones, con habilidades en capacidad de análisis, creatividad, trabajo en equipo, gestión y resolución de reclamos. Asumirá el puesto de Gerente de Marketing, quien se encargará de realizar el planeamiento comercial para el lanzamiento de la empresa.

Pierre Alonso Chávez Mauricio:

Estudiante de 9no ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Cuento con 7 años de experiencia laboral en el área comercial, tanto en el canal tradicional como moderno (consumo masivo, B2B, Key Accounts, entre otros), mi experiencia manejando cuentas de detalle hasta institucionales me ha ayudado a formar herramientas sobre cómo abordar a algún cliente y como ser más eficiente al cerrar una negociación. Manejo una amplia base de clientes potenciales a las cuales se les puede ofrecer este tipo de servicios, desde personas naturales hasta jurídicas.

3 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Análisis externo:

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Factor político-legal

Ley 30407 - Ley de Protección y Bienestar Animal

Ante la derogación de la Ley N° 27265 – Ley de protección a los animales domésticos y silvestres mantenidos en cautiverio, promulgada en el año 2000, no logro ser reglamentada pues no se aplicó y no se hizo efectivo. Por tal razón se creó la Ley N° 30407 que busca garantizar el bienestar y protección de los animales sin distinción de especie, tanto silvestres o domésticos que se encuentran en cautiverio. Además, se está considerando la protección a la vida y salud de los animales, asimismo, prohibir el maltrato que ocasione el sufrimiento, lesión o muerte. También, reglamenta la eutanasia de animales domésticos de compañía bajo recomendación de un médico veterinario y autorización del propietario.

El Departamento de Protección Bienestar Animal es la oficina de la Policía Nacional del Perú encargado de recibir las denuncias relacionadas al maltrato animal y de acuerdo a la Ley 30407 menciona que la persona que mata a un animal será castigado con una pena de cárcel no menor a 3 años y no mayor a 5 años. Por lo tanto, toda persona que es testigo de maltrato animal puede recurrir a esta oficina y podrá presentar fotos o videos que avalen la acusación.

En el Perú para emprender un negocio es necesario identificar el tipo de actividad económica del negocio al cual va pertenecer pues de ello va dependerá cuales serán las obligaciones tributarias ante la SUNAT. Esta puede ser persona natural con negocio o persona jurídica – Empresa.

- a) Inscribirse al RUC a cargo de la SUNAT
- b) (*) En el caso de empresas, se debe inscribir previamente en registros públicos.
- c) Obtener las autorizaciones complementarias que implica los permisos especiales, licencia de funcionamiento, entre otros.
- d) Obtener los comprobantes de pago y libros contables que corresponda.

Tabla 1
Requisitos para inscribir una empresa.

Persona Individual		Persona Jurídica (Empresa)	
Inscribirse en el RUC	Consultar información sobre inscripción al RUC.	Constitución de Empresa en SUNARP	Puedes constituir tu empresa de modo tradicional (minuta, escrita pública, inscripción)
Autorizaciones complementarias	Licencia de funcionamiento		Puedes constituir tu empresa en línea.
	Permisos especiales según el giro del negocio.	Inscribirse en el RUC	Consultar información sobre inscripción al RUC.
	Autorizaciones de planillas, de corresponder.	Autorizaciones complementarias	Licencia de funcionamiento
Comprobantes de Pagos y Libros Contables.	Obtener comprobantes de pagos		Permisos especiales, según el giro del negocio
	Obtener y legalizar libros contables (considerar que los contribuyentes de Régimen especial de Renta y General pueden tener comprobantes de pago y libros contables electrónicos).		Autorización de planillas de trabajadores, de corresponder.
		Comprobantes de Pago y Libros Contables	Obtener comprobantes de pago.
			Obtener y legalizar libros contables (considerar que los contribuyentes de Régimen especial de Renta y General pueden tener comprobantes de pago y libros contables electrónicos).

3.1.1.2 Factores económicos

Según Latin Business Chronicle, el Perú se encuentra en el tercer lugar de América Latina porque es considerado un país para realizar negocios luego de Chile y Panamá. Pues demuestra tener el mejor ambiente macroeconómico, 4to en el ambiente corporativo y nivel tecnológico.

Según la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada el Perú ha logrado avances en la economía reflejado en tasas de inflación, nivel de deuda, tasas de crecimiento del PBI y tasas de cambio estables. Por ejemplo, el BCR ha estimado para el período 2009-2019 que el PBI lograría una tasa promedio de 4.4% donde las estimaciones para el presente año y el siguiente de 4.0% y 4.2%. Esto comparado con la región latinoamericana es superior al promedio.

Además, esto se muestra en el impulso del consumo privado y en la ejecución de proyectos privados.

Según el FMI considera al Perú como un mercado emergente durante los últimos sucesivos gobiernos que ha permitido un crecimiento sólido y una baja vulnerabilidad.

Figura 1. Producto Bruto Interno 2009 – 2019.

Figura 2. Tasa de crecimiento económico.

Además, es importante considerar que la economía peruana presenta una buena solidez debido a las políticas monetarias y fiscal implementada en los últimos 10 años que ha

beneficiado en obtener ratios de endeudamiento a niveles bajo en Latinoamérica. Asimismo, el nivel de reservas internacionales netas ha sido alto lo cual favorece, obteniendo 64 000 millones a junio 2018.

Tasa de inflación

La inflación es un proceso económico que es provocado por el desequilibrio existente entre la producción de la demanda; causa una subida continuada de los precios de productos y servicios y una pérdida del valor del dinero para adquirirlos.

Figura 3. Tasa de Inflación en el Perú en los últimos 10 años.

Tabla 2
Tasa de inflación del Perú en los últimos 5 años.

Año	%
2013	2.81
2014	3.25
2015	3.54
2016	3.60
2017	2.81

Población económicamente activa (PEA) muestra un segmento al que nos enfocaremos, ya que es el que cuenta con solvencia para poder cubrir un gasto en nuestro servicio.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007-2016
(Miles de personas)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	14 197.9	14 459.6	14 762.4	15 092.5	15 307.4	15 542.7	15 682.9	15 796.8	15 919.2	16 197.1
Área de residencia										
Urbana	10 013.0	10 303.6	10 583.4	10 979.9	11 248.7	11 548.2	11 753.6	11 872.4	12 035.1	12 389.5
Rural	4 184.9	4 156.0	4 179.1	4 112.6	4 058.7	3 994.5	3 929.3	3 924.4	3 884.2	3 807.6
Región natural										
Costa	7 519.2	7 651.3	7 855.3	8 100.0	8 195.1	8 433.1	8 469.4	8 487.4	8 583.1	8 841.9
Sierra	4 799.9	4 917.7	4 995.4	5 028.8	5 109.6	5 082.1	5 174.9	5 242.2	5 290.0	5 253.5
Selva	1 878.7	1 890.6	1 911.8	1 963.7	2 002.6	2 027.6	2 038.6	2 067.2	2 046.2	2 101.7

Figura 4. Evolución de la PEA según ámbito geográfico 2007 – 2016.

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15 542.7	15 682.9	15 796.8	15 919.2	16 197.1

Figura 5. Cuadro de PEA en el Perú 2007 – 2016.

3.1.1.3 Factores Sociales-Culturales

En los últimos años el consumidor peruano es exigente porque tiene la capacidad de elegir o decidir y el poder de influenciar en otros. Esto es debido a que maneja una mayor información de manera inmediata a través de redes sociales o internet. Pues la globalización ha permitido el ingreso de tecnología generando un impacto en los productos y servicios al alcance de más personas.

A raíz de esto, el comportamiento del consumidor peruano tiende al consumo multicanal que implica comprar a través canales digitales. Pues las marcas deben mantener el interés del

cliente a través de los atributos e información valiosa para el consumidor de esa manera generar la ventaja competitiva.

Internet de las cosas es otra tendencia del consumidor peruano donde cualquier dispositivo puede estar no solo conectado a través de wifi, pues las interconexiones ayudan a la transformación de la industria que permita obtener información, almacenar, administrar y tener acceso a la nube.

Es cada vez más frecuente en el consumidor peruano el consumo E-commerce donde en los últimos años se incrementado las transacciones y el ingreso de nuevos usuarios a través del comercio electrónico. Esto se ve reflejado el uso de páginas de intermediarios (40%) y tiendas de aplicaciones (20%).

La tendencia del público Millennial o Generación Y son los nacidos en los años 80 pues se caracterizan por consumir productos en medios digitales, con mentalidad abierta, trabajan en empresas y principales decisores de compras. Actualmente en el Perú existe una población de 10.2 millones Millennial pues se conectan en promedio 7 veces al día con o sin Wifi donde el 92% cuenta con una red social y 1/3 ha realizado una compra en internet.

El estudio de CPI mostró que el 62.4% de los limeños poseen una mascota en sus hogares. Además, la mayoría de los encuestados reveló una preferencia por los perros, que llegan a estar presentes en el 80.1% de los domicilios.

Los gatos cuentan con un 36.8% de presencia en los hogares de Lima Metropolitana. El tercer lugar es ocupado por los loros, con un 4.1% y en el cuarto lugar aparecen los conejos con 2.8% de las preferencias.

Actualmente, diversas campañas de sensibilización como el buen trato que se les debe dar a las mascotas, el rechazo al abandono, la promoción de adopción en vez de la compra de animales ha generado un mayor respeto hacia las mascotas, es por esto que actualmente es difícil imaginar a una familia deshaciéndose del cuerpo de un animal fallecido sin cremarlo o enterrarlo.

3.1.1.4 Factores demográficos

Según CPI 2018, el Perú tiene una población 32,162 200 millones de peruanos de los cuales 16 057 200 son mujeres y 16, 105 000 son hombres. Por otro lado, la población en Lima es de 11 352.2 en miles donde el 34% son varones y 36.1% son mujeres. La mayor población

según el segmento por edad en el Perú se encuentra de 25 a 39 años representando el 23.6% equivalente a 7584.2 en miles peruanos.

Departamento	Total	%	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56- + años
Lima	11,351.20	35.3 %	1,061.40	1,231.80	934.60	1,440.10	2,743.00	2,192.30	1,748.00
Perú	32,162.20	100 %	3,386.60	4,049.60	2,902.20	3,989.60	7,584.20	5,853.80	4,396.20

Figura 6. Elaboración propia con los datos de CPI 2018.

3.1.1.5 Factores tecnológicos

Con el alto crecimiento de aplicaciones móviles, se han desarrollado también algunas que ayudan con el cuidado de animales, tipo de alimentos que se les debe de dar, maneras de entrenarlos, cuidarlos, entre otras actividades.

Se han creado chips para colocarlos dentro de la piel de las mascotas, el cual cuenta con un GPS para poder ubicarlo de manera rápida y eficiente en caso de pérdida o secuestro.

En la actualidad existen empresas comprometidas con la protección y cuidado del medio ambiente, con lo cual, se utiliza innovadora tecnología para la presentación de sus productos y servicios que contribuyen a la sensibilización de los consumidores. Esto no solo se observa en los negocios sino es una tendencia que va abarcando otros rubros como la agricultura.

3.1.1.6 Factores medio ambientales

Plan de esterilización.

Frecuentemente se ejecuta a nivel nacional un plan de esterilización a las mascotas, con el único propósito de limitar la cantidad de animales callejeros, ya que estos generan un impacto negativo en los sectores rurales y urbanos

El problema en áreas restringidas.

Se ha observado en muchos casos que estas animales han depredado a especies silvestres, transmitiendo enfermedades, perturbando ecosistemas, alterado la calidad del paisaje.

Responsabilidad de los dueños.

Se debe contar con una educación con respecto a este tema, ya que hay muchos dueños que tienen mascotas y no los llevan a los veterinarios realizar un control adecuado de salud. En algunos casos, puede traer enfermedades que pueden afectar a personas.

En gran parte de las municipalidades queda multado el sacar a una mascota a pasear y no recoger sus desechos fisiológicos.

El cuidado de áreas verdes y medio ambiente motiva a los dueños de mascotas fallecidas en no enterrarlos en cualquier sitio, sino ubicar uno adecuado.

Tabla 3
Análisis de los factores externos del mercado

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
	0 - 1	1 - 4	P x Cal.
OPORTUNIDADES			
1 LEY 30407 - Ley de Protección y Bienestar Animal.	12%	4.00	0.48
2 Crecimiento económico constante.	11%	3.00	0.33
3 Mercado Total de gran tamaño.	10%	4.00	0.40
4 Avance en Tecnología (GPS para mascotas).	9%	4.00	0.36
5 Mercado con pocos competidores.	8%	4.00	0.32
AMENAZAS			
1 Alto poder de negociación de proveedores.	12%	4.00	0.48
2 Alta amenaza de productos sustitutos.	11%	4.00	0.44
3 Demora en entrega de licencias de funcionamiento.	10%	3.00	0.30
4 Clientes prefieren enterrar a sus mascotas en jardines de familias.	8%	4.00	0.32
5 Creencias religiosas les impida adquirir los servicios.	9%	4.00	0.36
TOTAL	100%		3.79

Análisis: El mercado tiene oportunidades que la empresa debe aprovechar.

3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales.

Competidores:

El riesgo de competidores que estimamos es relativamente medio, ya que el servicio es poco difundido y se está haciendo conocido en el mercado.

Pues desde el 2012 se puede encontrar en Lima empresas que comenzarán a brindar el servicio de cremación. Además, existe una lista de 8 empresas que brindan el servicio de cremación en Lima.

Centro	Tipo	Ubicación	Servicio
Veterinario Salvador	Clínica veterinaria	Lima	-
Cremascotas	Crematorios	Chiclayo	Servicio funerario para las mascotas de compañía, cremación, traslado y urnas, etc.
San Martín de Porres	Crematorios	Lima	Servicio funerario para las mascotas de compañía, incineración, traslado y urnas de cenizas, etc.
Pet Forever	Crematorios	Lima	Servicio funerario para las mascotas de compañía, incineración, recogida del cuerpo, urnas, certificado de defunción, etc.
Cremaciones de mascotas	Crematorios	Pueblo Libre	Servicio funerario para las mascotas.
Cremaciones de mascotas Perú	Crematorios	Pueblo Libre	Servicio funerario para las mascotas, recogida y traslado del cuerpo, urna de cenizas, certificado, incineración.
El Bosque del amigo fiel	Cementerios	Chosica	Cementerio para las mascotas rodeado de jardines, bosques, cataratas y estanques.
Crematorio San Francisco de Asís		Lima	Servicio de recojo de mascota, entrega de cenizas y exhumación de cadáveres de mascotas

Figura 7. Elaboración propia con información de la competencia.

Cientes: Poder de negociación de clientes

El poder de negociación es medio, ya que no existen muchas empresas que brinden este tipo de servicio, por lo tanto, podemos ofrecerlo como algo novedoso y de fácil acceso.

Nuestros clientes serán familias que tienen mascotas y viven en Lima metropolitana. Existen pocas empresas en el medio que brinden el servicio personalizado.

Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto porque la cantidad de proveedores es reducida debido a que la herramienta principal para brindar nuestro servicio son los hornos crematorios o incineradores.

Empresa	Producto	Ubicación
Hornos e incineraciones	Hornos crematorios para animales	Jr. Echenique N° 1080 Col. La Huaca, Magdalena
Hornos y Servicios	Hornos crematorios para animales e humanos	Mz A,Lote 11 - 12, Urb Santa Luisa 3 etapa Oquendo, Callao

Figura 8. Elaboración propia con información de proveedores.

Los proveedores no deben estar tan organizados, y así se debe de aprovechar la situación y poder negociar con los fabricantes de los crematorios y obtener un precio aceptable para nuestro negocio.

Productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que este tipo de servicio no es muy difundido en el mercado y muchas de las familias que tienen mascotas siguen utilizando métodos tradicionales, como enterrarlos ellos mismos en sus propias viviendas.

Las alternativas en el mercado son:

- Realizar el entierro por su propia cuenta.

- Servicios de cementerios para mascotas.
- Dejarlo en veterinarias.

Competidores potenciales:

En el mercado de los servicios crematorios para mascotas la entrada de nuevos competidores es muy baja, existen pocas empresas que brindan este servicio y no es muy conocido ni difundido en nuestro segmento.

3.2 Análisis interno: La cadena de valor

Figura 9. Cadena de valor de Huellas Eternas.

Infraestructura:

Para comenzar con nuestras actividades, debemos contar con los equipos necesarios. Por lo tanto, como fuente primordial hemos tomado en cuenta el alquiler del local y adecuar el sitio el cual vamos a dividir en cuatro ambientes, (recepción, área de velatorio, oficina área de cremación) el ultimo ambiente se realizará la preparación del cuerpo de la mascota y la

cremación, el segundo ambiente será la sala de espera que estará debidamente acondicionada, dándole un recibimiento cálido y diferenciado en estos momentos sensibles para las familias.

Recursos Humanos:

Nos enfocaremos en tener personal altamente proactivo con orientación de servicio al cliente, trato cordial, amable y empatía.

Marcaremos la diferencia, ya que no solo ofreceremos el servicio, añadiremos un trato diferenciado, sobre todo en estos momentos penosos, el cual será percibido por nuestros clientes.

Sistema de Gestión (Tecnología de la Información):

Nuestro canal de servicio está orientado a atender los requerimientos por medio de venta directa y a través una nuestra página web y redes sociales, mediante estos medios se podrá escoger los tipos de planes que ofrecemos para el servicio integral de cremación de mascotas (desde el recojo del cuerpo hasta la entrega de las urnas con las cenizas). Asimismo, contaremos con una página web y Fanpage en Facebook. Nos enfocaremos en difundir nuestro servicio por redes sociales y recomendaciones.

Gestión Financiera:

Una adecuada gestión financiera para implementar los recursos necesarios en el inicio de nuestras actividades, contratación de personal idóneo, abastecimiento de insumos.

Logística de Entrada:

El servicio incluye desde el transporte de la mascota y familiares hacia el lugar de la cremación.

Tenemos una ventaja competitiva al realizar el transporte de la mascota en un tiempo promedio ya que nuestro local se encuentra en un lugar céntrico para atender nuestro segmento objetivo, lo que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores.

Procesos:

Realizaremos un servicio personalizado comenzando con el traslado, la incineración, y la entrega de urna con recordatorio, contamos con todos los implementos, insumos y personal

calificado para realizar el trabajo de manera eficiente y en el menor tiempo posible, desde la contratación del servicio, de esta manera brindaremos un servicio de calidad y con atención rápida.

Logística de salida:

El servicio de cremación es la actividad clave del negocio desde el traslado de la mascota de su domicilio hasta la entrega del mismo mediante una urna con sus cenizas; un recuerdo sobre la mascota con fotografía y un recordatorio anual del fallecimiento con fotografías incluidas.

Ventas y Marketing:

Se gestionará mediante una página web, redes sociales y app porque, a través de esta aplicación se captará mayor parte de clientes dispuestos a prestar el servicio.

- Descuento por pago del servicio en el futuro; se otorgará promociones de descuentos desde el 5% por la inscripción para ambos servicios.
- Descuentos especiales para miembros de comunidades defensoras de animales; se otorgará descuentos para miembros de asociaciones defensoras de animales, clínicas veterinarias y veterinarios.

Servicios Post Venta:

Nos permite mantener el vínculo con nuestros clientes y a su vez nos puedan recomendar a sus familiares, amistades cercanas, etc.

- Brindaremos recordatorios de aniversario del fallecimiento; se le enviara al cliente un recordatorio vía correo cada año.

Tabla 4
Análisis de los factores

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
	0 - 1	1 - 4	P x Cal.
FORTALEZAS			
1 Accionistas profesionales en administración y marketing.	12%	4.00	0.48
2 Recojo a domicilio.	11%	3.00	0.33
3 Atención los siete días a la semana.	10%	3.00	0.30
4 Solicitud y/o pago online mediante web y redes sociales.	9%	4.00	0.36
5 Ubicación estratégica.	8%	3.00	0.24
DEBILIDADES			
1 Altos costos de producción.	12%	1.00	0.12
2 Dificultad para solicitar financiamiento.	11%	2.00	0.22
3 Marca desconocida en el mercado.	10%	2.00	0.20
4 Poca experiencia en el rubro.	9%	2.00	0.18
5 Poca experiencia en gestión empresarial.	8%	1.00	0.08
TOTAL	100%		2.51

Análisis: La empresa es ligeramente fuerte en comparación con la media del sector.

3.3 Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS 1 Accionistas profesionales en administración y marketing. 2 Recojo a domicilio. 3 Atención los 7 días a la semana. 4 Ubicación estratégica. 5 Solicitud y pago online mediante App o web.	DEBILIDADES 1 Altos costos de producción. 2 Dificultad para solicitar financiamiento. 3 Marca desconocida en el mercado. 4 Poca experiencia en el rubro. 5 Poca experiencia en la gestión empresarial.
OPORTUNIDADES 1 Ley 30407 - Ley de Protección y Bienestar Animal. 2 Crecimiento económico constante. 3 Mercado Total de gran tamaño. 4 Avance en tecnología (GPS para mascotas) 5 Mercado con pocos competidores	ESTRATEGIA (FO) 1 F1O2: Alianzas con veterinarias y municipales 2 F1O1: Uso de insumos e implementos ecologicos en el servicio de cremación y entierro para las mascotas.	ESTRATEGIA (DO) 1 D4,D5O3: Contratación de empresas de publicidad. 2 D4,D5O3: Contratación de servicios de mentoring y coaching al gerente general 3 D1O4: Selección meticulosa de proveedores
AMENAZAS 1 Alto poder de negociación de los proveedores 2 Alta amenaza de productos sustitutos. 3 Demora en la entrega de licencias de funcionamiento. Clientes pefieren enterrar a sus mascotas en jardines de familia. 4 Creencias religiosas les impida adquirir los servicios.	ESTRATEGIA (FA) 1 F1A1: Alianzas con proveedores mediante contrato largo plazo compartidas	ESTRATEGIA (DA) 1 D1A1: Obtención de financiamiento de un inversionista ángel o prestamistas

Figura 10. Matriz FODA

3.4 Visión

Ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios en Lima Metropolitana para el año 2023.

3.5 Misión

Brindar un servicio integral y sobretodo personalizado que facilite a los hogares que han perdido a sus mascotas y la conservación de sus restos.

3.6 Estrategia genérica

En nuestro caso, hemos identificado que usaremos la estrategia de enfoque para nuestro negocio.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Huellas Eternas
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	Diferenciación	Servicio Personalizado. Elaborar productos y servicios únicos al cliente.
	Nuestro segmento	Enfoque	Familias que vivan en Lima Metropolitana.

Figura 11. Estrategia Genérica.

Por la descripción del producto y servicio que vamos a ofrecer a nuestros clientes y usuarios. Como también, del análisis de nuestros competidores (análisis de las 5 fuerzas de Porter), se ha concluido que nuestro modelo de negocio tiene un atributo que se diferencia de nuestros competidores. Es indispensable que esta diferenciación sea percibida en el mercado como una ventaja competitiva y así poder satisfacer la demanda. Esta diferenciación está orientada al servicio personalizado para nuestros clientes, es imperativo que existe una conexión única de hogar a mascota, es por esta razón que nuestros servicios deben ir acorde a la necesidad del cliente. Es por eso que nuestro objetivo para esta estrategia, consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos para cada cliente.

Esta estrategia también es importante para nuestro modelo de negocio, ya que nos enfocaremos exclusivamente en un segmento del mercado. Nuestro servicio como tal va

dirigido a hogares que viven en Lima Metropolitana del NSE A, B y C, que no tienen el espacio suficiente para realizar el entierro de sus mascotas.

3.7 Objetivos Estratégicos

Después de definir nuestras estrategias genéricas, vamos a perfilar nuestros objetivos estratégicos. De tal manera que se debe contar con los objetivos claros para que todo el personal de nuestra organización, pueda cumplir sus actividades con eficiencia y eficacia. No obstante, es importante que nuestros objetivos estratégicos validen nuestra misión y visión que se han planteado como punto de partida.

- Lograr un 10 – 15% de participación en el mercado, según estudios del CPI actualmente más del 60% de limeños cuenta con una mascota, por consecuencia; nuestro mercado ha crecido considerablemente, ingresaremos una campaña publicitaria a través de redes sociales llamada “Un buen amigo siempre deja huellas Eternas”, lanzando consejos, información y sensibilizando a nuestro público objetivo sobre los beneficios de nuestros servicios.
- Aumentar las ventas en un 5% a partir del tercer año, para poder ampliar nuestros servicios de calidad.
- Publicitar nuestro servicio de cremación de mascotas en Lima Metropolitana y concentrándonos en la Lima Sur debido a que nuestro local estará ubicado en San Juan de Miraflores. realizando una campaña intensa, para lo cual contaremos con una página web y Fan Page publicidad con folletos, tachos de basura especiales para mascotas con nuestro slogan, colocados en parques aleñados a nuestro público objetivo.
- Aumentar las visitas en nuestro sitio web en un 25% mediante publicidad constante, para el reconocimiento de nuestra empresa.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Nuestros clientes presentan diversos problemas para afrontar el fallecimiento de su mascota y dentro del supuesto de mayor riesgo que encontramos es el factor del espacio, ya que no cuentan con el necesario para poder enterrar a su mascota. En referencia a todo lo mencionado podemos indicar que nuestro segmento tiene muchas dificultades para actuar y hacer frente a este tipo de acontecimiento.

Nuestro canal de servicio estará orientado a atender los requerimientos a través de la pagina web y redes sociales, por estos medios se podrá escoger los tipos de planes que ofrecemos para el servicio integral de cremación de mascotas (desde el recojo del cuerpo hasta la entrega de las urnas con las cenizas).

- **Servicios integrales de cremación de mascotas:**

El servicio incluye desde el transporte de la mascota y familiares hacia el lugar de la cremación, entrega de la Urna personalizada con fotografía de la mascota y un recordatorio anual del fallecimiento con fotografías incluidas.

Satisfacemos a un segmento que en la actualidad no tiene muchas opciones óptimas para la atención de cremación, si bien es cierto, existen negocios que ofrecen este servicio pero no cuentan con la atención personalizada como la que nosotros brindaremos, dentro de los beneficios que incluimos en nuestro servicio es la rápida atención, estaremos en el momento que más lo necesite con seguridad y tranquilidad.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Clinicas veterinarias</p> <p>Protectores de los animales</p> <p>Empresas de marketing y publicidad</p> <p>Google y Facebook</p> <p>Empresas de asesoria contable</p>	<p>Abastecimiento de insumos Promoción off y online Recepción de pedido Cobranza</p> <p>Recojo de la mascota Cremación o entierro del cuerpo Entrega de recordatorios Gestión de las redes sociales</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Capital de trabajo Oficinas administrativas Personal capacitado. Vehículo acondicionado. Software de gestión.</p>	<p>Conservación los restos de la mascota a precio accesible</p>	<p>A través de eventos de promoción BTL</p> <p>Descuento por pago adelantado.</p> <p>Descuentos especiales por referidos.</p> <p>CANALES</p> <p>Página web, Fan page, app, Twiter, youtube y correo. Teléfono y Skype Oficinas Clínicas veterinarias asociadas.</p>	<p>Segmentación geográfica: Hogares en Lima Metropolitana</p> <p>Segmentación demográfica: habitados por hombres y mujeres entre los 26 y 55 años de edad, profesionales. Pertenecientes al nivel socio economico A, B y C.</p> <p>Segmentación psicográfica: de acuerdo a los estilo de vida de Rolando Arellano son sofisticados, modernos y progresistas.</p> <p>Segmentación conductual: son amantes de los animales, tienen mascotas (perro, gato, loro, conejo entre otros) y están interesados en conservar los restos de sus mascotas mediante el cremado de sus cenizas o enterrarlos en un cementerio para poder visitarlos luego.</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Costos Directos: Insumos para el cremado.		PV %		
Costos Indirectos: gastos de transporte y recordatorios		Servicio Estándar	S/.	300 55%
Gastos administrativos: alquiler de oficina, planilla, servicios, etc		Servicio personalizado	S/.	450 39%
Gastos de ventas: promoción, eventos BTL, publicidad pagada.		Servicio ecológico	S/.	380 6%
		Servicio ecológico	S/.	381 106%

Figura 12. Canvas de Huellas Eternas.

Acerca de la validación de hipótesis, hemos considerado los siguientes:

- **Falta de espacio en las viviendas para enterrar a sus mascotas:**

Este supuesto lo hemos considerado como el de mayor riesgo, en atención al creciente aumento de las personas de vivir en departamentos y/o en viviendas pequeñas sin jardín, tal y como hemos constatado en las tendencias citadas (Estudio de APEIN sobre la vivienda de las personas), así como también por la gran problemática que esto representa a la hora de atender el fallecimiento de las mascotas pues el duelo producido por la muerte de una mascota, puede ser tan dolorosa como el deceso de un ser querido.

Así la falta de espacio genera diversas problemáticas como por ejemplo: (i) entierros en lugares públicos, (ii) búsqueda de un espacio para el entierro ya sea de un familiar o amistades, (iii) entierros en zonas muy alejadas de la vivienda de sus dueños, (iv) posibles multas de la municipalidad por ocupar lugares públicos; y (v) desecho de los cuerpos en camiones recolectores de basura.

En ese sentido, a fin de evitarse estos problemas las personas estarían interesadas en contratar un servicio de atención del fallecimiento de mascotas, pues no solo les resuelve los problemas antes mencionados sino que a la vez les ayuda a sobrellevar la pérdida y les otorga un grato recuerdo de este momento.

- **Falta de tiempo de las personas para enterrar a sus mascotas:**

Este supuesto es de gran relevancia pues hoy en día las personas señalan que, entre otros supuestos, cuentan cada vez con menos tiempo dentro de su vida agitada como para atender el fallecimiento de sus mascotas, lo cual incluye: buscar un lugar donde enterrarlo (evitando tener problemas de permisos con la municipalidad u otro), traslado del cuerpo de ser el caso, prepara el terreno –hueco, preparar el cuerpo a efectos de evitar olores contaminantes, etc.

En ese sentido, este problema que presentan las personas se traduce para nuestro proyecto en una gran oportunidad pues los servicios que se brindaran son integrales y comprenden desde el traslado del cuerpo hasta la entrega de las cenizas en el caso del servicio de cremación de mascotas; y dese realizar el hueco hasta el término de la ceremonia en el caso del servicio de atención del entierro. Ello reduce en un 90% el tiempo que pudieran invertir las personas de atender ellos mismos el fallecimiento.

- **Problemas de insalubridad que puede generar un entierro deficiente de mascotas y/o el abandono del cuerpo del fallecido en vías públicas:**

Otro de los supuestos que hemos considerado ha sido la problemática de la insalubridad que representa el atender el fallecimiento de las mascotas sin tomar las debidas precauciones.

En el caso de realizar un entierro, hemos verificado que muchas veces este se dificulta, por ejemplo por: (i) entierros realizados superficialmente en la tierra lo que genera malos olores y contaminación; (ii) volver a realizar el entierro pues el cuerpo se ha hinchado y ha sobresalido a la superficie generando contaminación; (iii) quejas de los vecinos por los malos olores; (iv) posibles multas de la municipalidad por la contaminación, entre otros problemas.

Estos problemas que presentan las personas implican para el proyecto un beneficio, toda vez que nuestros servicios están destinados a ofrecerle al cliente la atención integral para ocuparnos de la totalidad del entierro y/o cremación evitándoles todo tipo de dificultades, otorgándoles a su mascota una bonita despedida y permitiéndoles sobrellevar el luto y la carga sentimental de lo que ello significa.

- **Escasa oferta de cementerios de mascotas:**

Este supuesto, también es de relevancia, pues hoy en día en el Perú existe una escasa oferta de cementerios de mascotas, más aun en el departamento de Lima (en el cual se prestaran los servicios) existen alrededor de 2 cementerios de mascotas, sumado a esto está el hecho de que actualmente está en aumento el vivir en departamentos.

Este supuesto representa una oportunidad para el proyecto toda vez que ofrecemos el servicio de cremación de mascotas con el cual los clientes no tendrían la necesidad de buscar un cementerio, más aun tendrían a su mascota en una urna en su casa.

- **No existe el servicio de atención del entierro para mascotas:**

Este supuesto, también es de relevancia, pues en el Perú no existe el servicio de atención del entierro de mascotas. Esto es, el encargarse de manera integral de realizar el entierro del cuerpo en el lugar designado por el cliente, ya sea su casa, la de un familiar, u otro. Este servicio está orientado a personas que por temas de costumbres, tradiciones optan por enterrar a sus mascotas y cuentan con un lugar para realizarlo.

No obstante, a efectos de no tener complicaciones y tener un bonito recuerdo, opten por el servicio de atención del entierro. Con esto se evitarían problemas de insalubridad, quejas de clientes, emanación de olores fétidos, y multas de la municipalidad. En ese sentido este supuesto representa también una oportunidad para el proyecto.

4.2 Resultados de la investigación

Utilizaremos el método pitch, mediante la creación e implementación de una landing page que se ajusta al mensaje que en principio queremos mostrar para captar la atención de nuestros futuros clientes, en la página hemos incluido un contraste de colores tiernos con colores llamativos y frases que detallan el sentimiento hacia las mascotas, con la finalidad de validar el interés de las personas.

Guía de indagación

Según nuestra guía de preguntas realizada es la siguiente:

- ¿Usted tiene mascotas?
- ¿Vives en casa o departamento?
- ¿Algunas de las mascotas fallecieron?
- ¿Cuéntame tu experiencia cuando falleció tu mascota?
- ¿Por qué decidiste eso?
- ¿Cuánto gastaste?
- ¿Evaluaste otras opciones?
- ¿Por qué descartaste esas opciones?
- ¿Qué hiciste cuando falleció?

Según las entrevistas realizadas, nuestro resultado como grupo es Perseverar, por lo cual tenemos un resultado de 15/20 quince entrevistas validadas sobre un total de veinte. Con este resultado validamos el problema que presentan las personas ante la dificultad para atender el fallecimiento de su mascota por un factor de espacio en sus viviendas.

Muchas de las personas entrevistadas manifestaron que optaron por enterrar en casa de familiares cercanos, al escoger esta opción a muchos de ellos se le generó una problemática todo el tema de la organización para el entierro y todo lo que conlleva a ello.

Luego de realizada la entrevista se creó una Landing, donde se logró que las personas dejen sus datos lo que nos dio como resultado que porcentaje de estos hogares están interesados y/o puede adquirir el producto/servicio. De acuerdo al resultado obtenido de las familias que ingresaron a la página nos dejaron su correo electrónico mediante una conversión del 20%.

Las herramientas tecnológicas como el Facebook y el Landing Page son importantes y de fácil uso para segmentar, conocer las preferencias e intereses, la problemática real y la validación del negocio. En este caso usamos el Landing Page como herramienta de validación. Esta herramienta se puede visualizar así como para la PC y móvil.

Figura 14. Diseño de Landing Page Huellas Eternas.

El diseño del Landing Page se hizo utilizando un fondo de una mascota transmitiendo paz, tranquilidad hacia nuestros visitantes sobre nuestras mascotas. Además, hemos utilizado colores combinables y un mensaje tierno lleno de sentimientos hacia las mascotas, por ello las características mencionadas es llamar la atención y el impacto de nuestros clientes, para que al ingresar deje sus datos como interesados sobre el servicio que se les brindará. Esto nos permitirá determinar la cantidad de visitas y además validar el servicio que estamos desarrollando.

A continuación detallamos las métricas del Landing Page.

Figura 15. Métricas de la Landing Page Hellas Eternas.

El dominio del Landing Page: <http://unbouncepages.com/huellaseternas>

Obtuvimos visitas con una tasa de conversión de 12.12%.

Figura 16. Tasa de conversion 12.12% en la Landing Page Huellas Eternas.

La figura muestra la estadística de los visitantes que dejaron sus datos. En la publicación que se realizó se obtuvo un porcentaje de conversión de 12.12% que viene a ser la conversión de 32 personas.

Para la captación de prospectos utilizaremos la red social Facebook, como herramienta de llegada a nuestro cliente realizando publicaciones y anuncios.

A continuación, detallamos la creación de la página de Facebook y los anuncios realizados:

Figura 17. Creación de la página Facebook Huellas Eternas.

Para la creación de la página hemos optado por utilizar fotos reales de mascotas que muestren ternura y que se encuentren en un ambiente apacible reales, en su mayoría son paisajes de la naturaleza.

Con ello buscamos que las personas al entrar a la página reacción de manera inmediata con una expresión de cariño hacia las mascotas. El mostrar a las mascotas en un ambiente apacible, relajado, nos permite que las personas asocien la imagen a un ambiente de paz y tranquilidad en el cual descansaran sus mascotas al ser atendidas por nosotros.

Se han realizado las publicaciones siguientes:

Figura 18. Publicidad Huellas Eternas en el Facebook.

Se obtuvo el siguiente resultado de la publicación:

Información general de la c...		Campañas		Conjuntos de anuncios		Anuncios		1 seleccio...	
+ Crear		Duplicar		Editar		Vista previa		Reglas	
Nombre del anuncio		Entrega		Resultados		Alcance		Impresiones	
Huellas Eternas		Activo		256 Clics en el e...		7.538		8.669	
Costo por resultado		Importe gastado		Finalización					
S/0,08 Por clic en el ...		S/19,33		10 de septiembre de 2018					

Figura 19. Resultados de la publicidad en el Facebook.

De esta publicación se ha logrado un alcance de 7,538 personas dando un resultado de 256 clics en el enlace de la publicación, lo cual refleja una creciente aceptación e interés del público hacia nuestro proyecto de servicio.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

De acuerdo a los resultados de la página, se obtuvo una conversión de 12.12% de usuarios que están muy interesados en nuestro servicio. Sin embargo, aunque el porcentaje es bajo, el mercado es amplio ya que nuestro segmento abarca el NSE A, B y C que representa un 67% de los hogares en Lima Metropolitana (1'817,821 hogares) de las cuales el 60% cuenta con una mascota en casa (1'090,692 hogares). De este mercado, el disponible será un 12.12% (132,192 hogares).

Estos resultados son de una Landing Page publicada por 7 días, la tendencia indica que el porcentaje aumentaría con el pasar de los días. Se analizó las oportunidades de mejora para potenciar la página y obtener mejores resultados.

Con respecto a la página de Facebook, hubo una tendencia favorable al tener una publicación compartida por 27 personas y 69 han tenido alguna “reacción” en solo 7 días. Esto nos ayudará a que la página sea más conocida y tengamos más clientes interesados.

Figura 20. Publicidad en el Facebook.

Por otro lado, la tendencia al mejor trato que se le da a las mascotas, las campañas de adopción que se realizan, leyes en favor de los animales entre otros, ayuda a que nuestra página sea más interesante para la cantidad de personas que cuentan con mascotas.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

Nuestro objetivo es lograr posicionarnos con una imagen de empresa de cremación de mascotas, realizando campañas que logren captar la atención de nuestro público objetivo.

- Publicidad en las veterinarias de los distritos de la zona sur de Lima.
- Volantes con detalles del servicio ofrecido.
- Participar en eventos y ferias organizados por las municipalidades de preferencia de la zona Lima Sur

- Participaciones en eventos y ferias de comunidades conformadas por activistas animalistas.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

El mercado total al cual se dirigirán los servicios de Huellas eternas, está conformado por todos los hogares en Lima metropolitana que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C y tienen mascotas.

Tabla 5
Tamaño de mercado total

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN 2017	%
Hogares en Lima Metropolitana	2,713,165	100%
Hogares que pertenecen al NSE A, B y C	1,817,821	67%
Hogares que tienen mascota.	1,090,692	60%

De esta manera se puede obtener que son 1,090,692 hogares que cumplen con las características del perfil de cliente.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

El mercado total está conformado por todos los hogares que podrían requerir los servicios. Sin embargo, de acuerdo a la landing page solo el 12.12% de ellos pagaría por los servicios ofrecidos.

Tabla 6
Tamaño de mercado disponible.

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN 2017	%
Hogares en Lima Metropolitana	2,713,165	100.00%
Hogares que pertenecen al NSE A, B y C	1,817,821	67.00%
Hogares que tienen mascota.	1,090,692	60.00%
Pagarían por los servicios de Huella Eterna	132,192	12.12%

De tal manera que, el 12.12% del mercado total equivale a 132,192 hogares en Lima metropolitana que tienen mascotas y pagarían por los servicios de Huellas Eternas.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Pero la capacidad de atención de Huellas eternas es limitada, por ellos se optara solo por atender durante el primer año a un porcentaje del mercado disponible.

Tabla 7
Tamaño de mercado operative.

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN 2017	%
Hogares en Lima Metropolitana	2,713,165	100%
Hogares que pertenecen al NSE A, B y C	1,817,821	67%
Hogares que tienen mascota.	1,090,692	60%
Pagarían por los servicios de Huella Eterna	132,192	12%
Proyección de ventas	1,247	0.9%

Tomando en consideración la capacidad de atención, se ha proyectado ofrecer 1,247 servicios durante el primer año. Este nivel de ventas se irá incrementando cada año a medida que se haga conocida la marca en el mercado.

Nuestro mercado será segmentado de la siguiente manera:

- Personas que tengan una mascota
- Personas de NSE A, B y C
- Personas entre los 25 y 60 años
- Personas que vivan en Lima Metropolitana

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Evolución: PIB Per Capita Perú		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2017	5.817€	3,7%
2016	5.608€	0,8%
2015	5.566€	12,2%
2014	4.962€	1,5%
2013	4.887€	0%
2012	4.888€	20,0%
2011	4.072€	7,8%
2010	3.778€	26,7%

Figura 21. Evolución del PBI 2010 - 2017

Como se puede observar en el cuadro, el crecimiento porcentual del PBI no ha tenido una tendencia de crecimiento estable, ha sido variable, teniendo subidas y bajadas, por eso compararemos cuanto ha crecido en 2010 vs 2017 en Euros. 3,778 euros en 2010 creciendo un 54% al 2017 con un total de 5,817 euros. Esto nos demuestra que los ciudadanos ahora tienen medio sueldo más de ingreso en promedio que hace 7 años, con este mayor ingreso, le da la opción de tener poder realizar mayores gastos en sus mascotas y solicitar nuestros servicios.

5.3 Estrategias de marketing

Dentro de nuestro negocio iniciaremos con la segmentación y para esto se debe identificar las variables que las integran. Paso siguiente, desarrollaremos los perfiles de los segmentos resultantes y cuando tengamos los resultados de este desarrollo recién podremos evaluar el atractivo de cada segmento, es ahí donde seleccionaremos nuestro segmento objetivo.

Después de realizar la segmentación adecuada, realizaremos el posicionamiento y esto es la consolidación de posibles estrategias para cada mercado objetivo. A continuación, procederemos con el proceso descrito líneas arriba.

5.3.1 Segmentación

Segmentación y mercado meta.

De acuerdo a un estudio de CPI “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional 2018”, el 60% de los hogares tienen mascotas. Lo que representa un mercado amplio para

poder realizar las operaciones, sin embargo para efectos de minimizar los costos de lanzamiento se optará por iniciar las operaciones en Lima Metropolitana.

Se dividirá el mercado total de nuestro servicio en 4 zonas (Lima Sur, Lima Norte, Lima Centro y Lima Este). Y nuestro mercado meta, donde se diseñará un plan de marketing específico será Lima Sur, que está comprendida por los siguientes distritos (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Santiago de Surco y Barranco).

Criterios de segmentación.

Los criterios de segmentación usada en nuestro caso son los siguientes:

- a) Geográfica: Hogares ubicados en Lima Metropolitana enfocando nuestro plan de marketing en Lima Sur (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Santiago de Surco y Barranco).
- b) Demográfica: Pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C.
- c) Psicográficas: Si se toma en cuenta los estilos de vida de Rolando Arellano, son hogares cuyos dueños pertenecen a los estilos de vida Moderna, sofisticados y Progresista.
- d) Conductual: Son amantes de los animales, tienen mascotas (perros, gatos, etc) y están interesados en conservar los restos de sus mascotas mediante el cremado de sus cenizas o enterrarlos en un cementerio para poder visitarlos luego.

Estrategia de segmentación

Como estrategia de segmentación, usaremos la Estrategia Concentrada por las dos siguientes razones:

- a) Nos vamos a concentrar únicamente en un segmento específico, hogares del NSE A, B y C, que tengan una mascota.
- b) El Marketing Mix será diseñada específicamente en la zona de Lima Sur (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Santiago de Surco y Barranco).

Proceso de segmentación

Figura 22. Proceso de segmentación.

5.3.2 Posicionamiento

En Lima Metropolitana se encuentran algunos competidores de Huellas Eternas que brindan el servicio de cremación y entierro, sin embargo, estos están ubicadas en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres (ambos en el cono norte), Pueblo Libre y San Miguel. Este panorama nos permite identificar que la zona sur no está siendo atendida con este servicio.

Por lo tanto, nosotros como empresa podemos posicionarnos en la zona sur y comenzar a cubrir la necesidad de atención ante la pérdida de una mascota.

Para ello, se brindará un servicio más personalizado con profesionales que se caracterizan por el compromiso con la empresa y empatía con los usuarios (familias). Ya que lo que se busca es el reconocimiento de la marca por la atención oportuna, rápida y personalizada en el momento de la muerte de una mascota cuando nuestros clientes lo requieren. Además, se ha considerado no solo la calidad del servicio por las características detalladas sino también por lo accesible a las economías de nuestro segmento de familias que vivan en Lima Metropolitana.

Para poder cumplir con el objetivo de posicionamiento, se ha optado por diseñar un logotipo que refleje el sentimiento de los dolientes. Es por ellos que, se diseñó un logotipo con símbolos del sentimiento de nostalgia y recuerdo de las mascotas fallecidas mediante un

corazón con la huella de una pata, simbolizando que la mascota fallecida permanecerá siempre en el corazón de los dueños.

Figura 23. Marca: Huellas Eternas.

Este logotipo tiene 3 colores, negro que representa la muerte de la mascota, el blanco representa la tranquilidad de los dueños de poder enterrar o conservar los restos de su mascota, y el rojo representa el amor de las mascotas hacia los dueños.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Este servicio va dirigido a personas que tienen una mascota y desean conservar sus restos en sus hogares, además hogares que no tienen el espacio suficiente para realizar el entierro de sus mascotas, son personas que tienen como orientación la vida familiar en conjunto con sus animales, aprecian a sus mascotas y las incluyen como parte de su entorno más cercano.

Nuestro servicio se caracteriza por la diferenciación, brindamos servicio de cremación y atención al entierro, adicionalmente, para la entrega de urnas al cliente pueden escoger el tipo y material, adicional a ello se le brindará una fotografía y recordatorios anuales (correos) del fallecimiento de su mascota, de esta manera fidelizaremos a nuestros clientes.

Nuestra estrategia se enfocara en el desarrollo de mercado puesto que, nuestro servicio ya existe y nos encaminamos hacia mercados desatendidos, en este caso nos referimos a poner mayor énfasis en Lima Sur.

De acuerdo a nuestro análisis de mercado, nuestra competencia se encuentra ubicada en Lima Norte.

Las características principales de nuestro servicio:

Figura 24. Características de los tipos de servicios de cremación de mascota.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

El servicio que brindaremos es la cremación de mascotas que tendrá como nombre de marca “HUELLAS ETERNAS” en alusión al compañero y amigo que acompañó a la familia en momentos inolvidables, divertidos, gratos y tristes. Este nombre es fácil de recordar porque inmediatamente cualquier persona podría hacer referencia a alguien que deja huella en sus vidas.

Figura 25. Imagen de diseño para la página web Huellas Eternas.

La página Huellas Eternas contendrá imágenes relacionadas a mascotas felices camino al cielo, lo que se busca es captar la atención de los clientes interesados en nuestro servicio. Pues de esta manera, el mensaje que nosotros deseamos transmitir es nuestro servicio de cremación de mascotas.

Además, ofreceremos 03 paquetes diferenciados del servicio de cremación que se adecúe a la necesidad de las familias.

Nuestro servicio implica la atención oportuna desde la comunicación de la familia (teléfono, chat, web) informando de la necesidad del servicio de cremación de mascota.

Luego nuestro personal especializado se encargará del traslado y preparación del cuerpo de la mascota, quién será sometido a una temperatura de 800 °C durante 1 a 2 horas aproximadamente, dependiendo del tamaño y peso de la mascota.

Mientras dura el proceso de cremación, los dolientes se encontraran en una sala de espera mientras nosotros alistamos la entrega de la urna de madera u otro material, según el servicio seleccionado. En la sala de espera se brindará un catering (termo grande de café y pequeños sandwiches). Entrega de llaveros, cuadros y entrega de la urna personalizada con el certificado de defunción y finaliza con el traslado de los dolientes a su hogar.

5.4.3 Estrategia de precios

Debemos considerar dos aspectos importantes en lo que respecta al precio que estableceremos en nuestro negocio.

- Son los costos requeridos para satisfacer la demanda deseada.
- Es el valor que el cliente y/o usuario le asigna a nuestro servicio.

En el primer aspecto, es importante orientarnos que como todo negocio es importante maximizar las utilidades y para obtener esta premisa es muy importante aumentar el volumen de nuestras ventas y mantener o incrementar la participación en nuevos mercados. Por consiguiente, debemos estabilizar los precios y saber enfrentarnos a nuestra competencia.

En el segundo aspecto, nuestros clientes y/o usuarios deben percibir que nuestros servicios sean de excelencia, de tal manera que estos podrán entablar relaciones comerciales exitosas con nosotros. Para ello, nosotros como negocio hemos establecido tres paquetes de servicios, donde el cliente podrá escoger según sea su necesidad. Nuestra consigna como negocio siempre será la satisfacción de nuestros clientes.

También es importante tener en cuenta los siguientes factores internos y externos para la fijación de nuestro precio:

- Factores internos: Objetivos de marketing, estrategia de mezcla de marketing, costos, consideraciones de organización.
- Factores externos: Naturaleza del mercado y la demanda, competencia, economía del país, regulaciones legales del gobierno.

Tabla 8
Costos y precio de los servicios de cremación

PRODUCTOS	COSTO	VALOR
Servicio Estándar	76.47	300
Servicio Personalizado	134.76	450
Servicio Ecologico	121.96	380

- EL precio está basado en el costo del servicio, los precios de la competencia y el valor percibido del cliente. Por ellos se ha optado por elegir los precios mencionados que permiten lograr los objetivos de ingresos.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional nos ayudará a lograr los objetivos de marketing de la empresa enfocándose al segmento seleccionado de hogares con mascota del NSE A, B Y C en Lima Metropolitana. Así mismo, hemos identificado un sector de Lima Metropolitana que no está siendo atendido con este tipo de servicio (Lima sur).

Para nuestro servicio de cremación, el canal más efectivo para darlo a conocer son las redes sociales, así como la implementación de una página web y anuncios publicitarios con promociones para captar nuevos clientes.

Una manera de promoción y venta del servicio de cremación de mascotas es a través de la participación de campañas veterinarias (vacunación y esterilización) que organizan las municipalidades donde podremos difundir nuestro servicio para captar clientes ofreciéndolo de manera que pueda conocer los beneficios y costos. Además, nos permitirá registrar información de las familias.

5.4.5 Estrategia de distribución

Distribución exclusiva: Nosotros no comercializaremos un producto en sí, sino brindaremos un servicio el cuál será lo más personalizado posible. Es por esto que elegimos la distribución exclusiva que será el trasladar a la mascota y familiares a nuestro centro de cremación. No se trasladará ninguna persona externa a la familia excepto la que maneje el auto. Este servicio se dará tanto para el traslado de ida como de retorno cuando ya los familiares regresen con la urna a su domicilio. Todo este servicio de traslado ya está incluido en el costo.

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

No existe historial de ventas por ser una empresa nueva, por lo tanto no puede hacerse una proyección de las ventas de tipo cuantitativa. En su defecto se ha realizado una proyección cualitativa, basada en la cuota de ventas del asesor comercial y la promoción de los servicios realizada a través de empresas de publicidad. También es necesario mencionar que se esperan ventas bajas durante los primeros meses del año debido al desconocimiento de la marca.

Tabla 9

Proyección de la demanda Huellas Eternas en unidades por cada tipo de servicio.

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES				
	Servicio estándar	Servicio Personalizado	Servicio Ecológico	Total
enero	11	8	2	21
febrero	20	14	3	37
marzo	28	20	3	51
abril	36	26	4	66
mayo	44	32	5	81
junio	53	38	6	97
julio	61	43	7	111
agosto	69	49	8	126
setiembre	77	55	9	141
octubre	86	61	10	157
noviembre	94	67	11	172
diciembre	102	73	12	187
TOTAL				1247

Se esperan tener 1,247 servicios vendidos al finalizar el primer año.

Tabla 10

Proyección de ventas Huellas Eternas expresado en soles.

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES							
	Servicio estándar		Servicio Personalizado		Servicio Ecológico		Total
Precio	S/	300	S/	450	S/	380	
enero	S/	3,300	S/	3,600	S/	760	S/ 7,660
febrero	S/	6,000	S/	6,300	S/	1,140	S/ 13,440
marzo	S/	8,400	S/	9,000	S/	1,140	S/ 18,540
abril	S/	10,800	S/	11,700	S/	1,520	S/ 24,020
mayo	S/	13,200	S/	14,400	S/	1,900	S/ 29,500
junio	S/	15,900	S/	17,100	S/	2,280	S/ 35,280
julio	S/	18,300	S/	19,350	S/	2,660	S/ 40,310
agosto	S/	20,700	S/	22,050	S/	3,040	S/ 45,790
setiembre	S/	23,100	S/	24,750	S/	3,420	S/ 51,270
octubre	S/	25,800	S/	27,450	S/	3,800	S/ 57,050
noviembre	S/	28,200	S/	30,150	S/	4,180	S/ 62,530
diciembre	S/	30,600	S/	32,850	S/	4,560	S/ 68,010
Total							S/ 453,400

Si se multiplica la cantidad proyectada por el precio de venta, se puede obtener el ingreso. Se espera tener S/. 453,400 soles de ingresos para el primer año.

Tabla 11

Proyección de ventas de los 5 años que dura el proyecto.

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Frecuencia de compra anual 1 vez	1	1	1	1	1
Ventas Proyectadas/ año (Unidades)	1,247	2,303	2,416	2,535	2,659
Demanda total anual de productos	132,192	133,752	135,330	136,927	138,543
Participacion de mercado anual proyectada:	0.94%	1.72%	1.79%	1.85%	1.92%
Mercado potencial	S/. 48,025,321	S/. 48,592,020	S/. 49,165,406	S/. 49,745,557	S/. 50,332,555

Se considera la frecuencia de compra como 1, debido a que solo requerirán el servicio por única vez. La demanda total se obtiene multiplicando a las personas que pagarían por los servicios , con la frecuencia de compra anual, lo que da como resultado que la demanda total anual en Lima Metropolitana sea de 132,192 servicios para el año 2019, de los cuales se espera vender 1,247 servicios. Si se divide las ventas entre la demanda total se obtiene la participación de mercado. De esta manera se espera obtener en el primer año una participación de mercado de 0.94%. Si se multiplica la demanda por el precio de venta promedio se obtiene el mercado potencial en soles, obteniéndose que el mercado potencial de este mercado para el año 2019 es de S/. 48,025,321 soles.

Hemos realizado la proyección de la demanda de los próximos 5 años tomando en cuenta el historial de hogares en los últimos 5 años según CPI de Lima Metropolitana.

La proyección de nuestra demanda es representada de la siguiente manera:

Figura 26. Proyección de la demanda.

Este será nuestro proceso para poder conocer la proyección de la demanda, es importante tomar en cuenta los cuatro filtros que vemos líneas arriba (demográfico, psicografico, de adopción y de participación), ya que ellos se encargaran de dar un resultado confiable y así poder tomar las mejor decisión.

Política de Precios.

Definiremos nuestra «Política de Precios», para ello vamos a considerar los siguientes factores:

- Objetivos del precio: Maximización del mercado por descremado.
- Cálculo de la demanda: Sensibilidad al precio y la elasticidad precio de la demanda.
- Fijación de precio basado en el valor percibido: Entregar el valor requerido por el consumidor.

Política de distribución.

La Política de distribución solo se dará en nuestro único canal, donde brindaremos nuestro servicio. Es importante tener cuenta estos aspectos:

- Funciones y responsabilidades de nuestro punto de venta: Funciones y responsabilidades del personal.
- Tipos y cantidad de puntos de venta: Un solo punto de venta.
- Ventas y márgenes por punto de venta: Mediante página web, redes sociales y app.
- Logística por punto de venta: Administrada por personas calificadas.

Política de Promoción y Publicidad.

Se debe tomar las decisiones relacionadas dentro de nuestro punto de venta, para esto se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Generar tráfico en el punto de venta: Generar y consolidar una venta.
- Promoción en el punto de venta: Promocionar nuestro servicio.
- Identificar oportunidades: Tener personal altamente proactivo.
- Contrarrestar acciones de la competencia: Tomar de decisiones gerenciales.

Política de Fuerza de Ventas.

Se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Funciones y responsabilidades de los vendedores: Manual de responsabilidades y funciones.
- Numero de Vendedores: Un solo vendedor (a).
- Asignación de territorios y zona de vendedores: Solo será en Lima Sur (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Santiago de Surco y Barranco).
- Frecuencia de Visitas: Mediante encuestas y la relación “cara a cara”.

5.6 Presupuesto de marketing

Tabla 12

Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR UND.	VALOR (S/.)	MENSUAL (S/.)	1ER TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE
MARKETING TRADICIONAL										
Flyers	Impresión	1 millar	Mensual	S/. 0.08	S/. 95.00	S/. 95	S/. 285	S/. 285	S/. 285	S/. 285
Tarjetas de presentación	Impresión	1 millar	Mensual	S/. 0.1	S/. 75	S/. 75	S/. 75	S/. 75	S/. 75	S/. 75
Tríptico	Impresión	2 millar	Mensual	S/. 0.3	S/. 270	S/. 270	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540
Campaña publicitaria	Independencia	1 unid.	anual	S/. 15,000	S/. 15,000		S/. 15,000		S/. 15,000	
Incentivos de Fuerzas de Ventas	Bonos	2 unid.	Mensual	S/. 200	S/. 200		S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800
Gastos de Representación	Almuerzos	1 unid.	Mensual	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
MARKETING ONLINE										
Página Web	Mantenimiento de la web	1 unid.	Mensual	S/. 68	S/. 68	S/. 6				S/. 68
Dominio y Hosting	Mantenimiento de la web	1 unid.	anual				S/. 460			
Fan Page (facebook)	Alimentación de fanpage	1 unid.	Mensual	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 750	S/. 750	S/. 750	S/. 750
Avisos virtuales	Google	1 unid.	Mensual	S/. 290	S/. 290	S/. 290	S/. 870	S/. 870	S/. 870	S/. 870
Video publicitarios	fiverr	1 unid.	Mensual	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 750	S/. 750	S/. 750	S/. 750
SUB TOTAL					S/. 16,648.00	S/. 1,635.67	S/. 20,980.00	S/. 5,520.00	S/. 20,520.00	S/. 5,588.00
					TOTAL ANUAL					S/. 52,608.00

La inversión en marketing será a través de medios online y offline, cuya inversión total asciende a S/. 52,608.00 soles.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas operacionales

6.1.1 Calidad

Huellas Eternas es una organización que brindará los servicios de cremación para mascotas en Lima Metropolitana. Para lograr la atención e interés de nuestro público objetivo es necesario contar con estrategias de calidad que busquen identificar y satisfacer la necesidad de cremación y duelo de nuestros clientes a través de la diferenciación y respuesta de nuestro servicio. La primera implica que los clientes tengan una experiencia satisfactoria desde el inicio hasta el final del servicio de cremación de mascotas. El segundo implica que nuestros clientes tengan una atención rápida, flexible y confiable.

De esta manera buscamos la empatía hacia el dolor de la familia para mantener una buena relación desde el inicio de la atención.

También es importante adquirir una reputación exitosa de nuestro servicio a través de las expectativas buenas o malas de nuestros clientes. Por eso creemos que es necesario mantener una buena relación con todos nuestros clientes: usuarios, colaboradores y proveedores.

La delegación de autoridad en los empleados es uno de los principios de calidad que le da valor agregado a nuestro servicio pues todos los colaboradores involucrados en el proceso de cremación de mascotas demostrarán compromiso y responsabilidad en la atención a la familia desde la solicitud de atención de cremación hasta la entrega de la urna y certificado de defunción.

6.1.2 Procesos

Huellas Eternas buscará mantener buenas relaciones económicas con algunos de los proveedores (veterinario, contador, llaveros, urnas) que permitirá brindar un servicio de calidad y de respuesta oportuna a las familias.

Por otro lado, respetar los reglamentos de uso de hornos crematorios, Normas legales Ley General de Salud Ley 26842 y autorizaciones forman parte de la responsabilidad del servicio que involucran las diferentes actividades y ejecución de nuestros servicios.

6.1.3 Planificación

El administrador se encargará de buscar socios claves en negocios relacionados a mascotas con familias, de esa manera, captará clientes de acuerdo a las características de nuestro público objetivo.

Las redes sociales de Huellas Eternas mostrarán un perfil de empatía, compromiso y de responsabilidad hacia las familias con las muestras de videos, fotos, campañas y noticias relacionadas al servicio y a la mascota.

6.1.4 Inventarios

Huellas Eternas contará con algunos insumos y materiales necesarios para asistir a la mascota. Estos se emplearán en la preparación del cadáver del animal para la cremación.

Contaremos con mostradores donde se encontrarán las diferentes urnas que la familia seleccionará para su mascota. Asimismo, podrán visualizarse los modelos de llaveros. Estos mostradores se encontrarán en la sala de espera.

6.2 Diseño de instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Huellas eternas contará con una establecimiento alquilado. Para ello hemos analizado el distrito donde se encontrará la empresa, la cual deberá cumplir con los siguientes factores:

- Factor 1: Costo de Alquiler: Evaluar el costo de alquiler según la ubicación.
- Factor 2: Área de Local: El local deberá tener lugares cercanos a transporte público, de fácil acceso y que se encuentre una céntrica de la zona sur de Lima.
- Factor 3: Infraestructura: Deberá contar con un ambiente adecuado, con una habitación con espacio suficiente para colocar nuestro horno de cremación y una sala de recepción para que la familia de la mascota pueda esperar.

Se realizará la investigación de 3 locales, de los cuales dos pertenecen a San Juan de Miraflores y uno a Lurín.

	1era Alternativa	2da Alternativa	3era Alternativa
Distrito	San Juan de Miraflores	San Juan de Miraflores	Lurín
Dirección	Av. Los Heroes	Av. Pedro Miotta	Antigua Panamericana Sur Km 33.
Antigüedad	15 años	8 años	5 años
Area	120 m2	150 m2	130 m2
Baños	3	3	3
Ambientes	3	4	4
Aire acondicionado	Aire acondicionado		Aire acondicionado
Iluminación	Iluminación natural	Espacio luminoso.	Espacio luminoso
Pisos	1 piso	1 piso	1 piso
Seguridad		Cámaras de seguridad	Cámaras de seguridad
Mantenimiento	S/. 180		
Estacionamiento		Cochera automatica.	Cochera automatica
Precio	S/. 2, 200 soles	S/. 2, 000 soles.	S/. 1, 850 soles

Figura 27. Localización de locales

Figura 28. Ubicación de la oficina Huellas Eternas.

Decidimos optar por el local ubicado en la Av. Pedro Miotta, si bien no es una zona tan comercial como la Av. Los Heroes, el local es más grande, a un precio más bajo y con accesos disponibles en la Panamericana Sur, lo cual será beneficioso para nuestros clientes.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Para iniciar nuestras operaciones Huellas Eternas contará con un espacio total de 150m², el cual tendrá un aforo de 25 personas, con 04 ambientes, 3 baños, aire acondicionado.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

El establecimiento de Huellas Eternas contará con los siguientes ambientes:

- 1 área de recepción
- 1 área de cremación
- 1 área de velatorio
- 1 baño hombres
- 1 baño mujeres
- 1 oficina

6.3 Especificaciones técnicas del producto / servicio

Especificaciones Técnicas de la Urna	
Artículo: Urna estándar	Tamaño: 25cm x 17cm
Color: Marrón	
Material: Cedro	

Especificaciones Técnicas de la Urna	
Artículo: Urna Premium	Tamaño: 25cm x 17cm
Color: Blanco Hueso	
Material: Mármol	

Figura 29. Especificaciones técnicas de la urna

6.4 Mapa de procesos y PERT

Para poder realizar las operaciones es necesario identificar los procesos claves del proyectos los cuales son :

Abastecimiento de insumos

Promoción Off y Online

Atencion y cobranza de pedidos

Recojo y servicio cremado

Entrega de recordatorios

Gestión de redes sociales

Medición de resultados

Figura 30. Procesos de Huellas Eternas.

Posteriormente, es necesario detallar el proceso de atención y cobranza a los usuarios

PROCESO DE ATENCIÓN Y COBRANZA AL CLIENTE		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso a página web o app	Cliente
2	Búsqueda yselección de servicio.	Cliente
3	Decisión de compra (si/no)	Cliente
4	Solicitud del servicio	Cliente
5	Realiza pago	Cliente
6	Confirma requerimiento	Community Manager
7	Sale de la página web o app.	Cliente
8	Encia requerimiento.	Community Manager
9	Recojo a domicilio.	Tecnico operario 1 o 2

Figura 31. Proceso de atención y cobranza al cliente.

Flujograma del Proceso de Atención y cobranza de pedidos.

Figura 32. Flujograma de atención y cobranzas de pedidos.

Es un sistema que trabaja con tiempo variables o probabilísticos. Y esto se da cuando la duración real de las actividades puede variar, por lo que puede calcularse la probabilidad de que el proyecto termine antes, dentro o después de un intervalo dado.

Clave	Actividades	Predecesora	Tiempo Optimista	Tiempo mas Probable	Tiempo Pesimista	Tiempo Esperado
A	Ingreso de la orden de pedido.	n/a	3	5	10	5.5
B	Recojo de la mascota y familiares	A	30	40	50	40
C	Identificación de la cremación individual o comunitaria	B	10	15	23	15.5
D	Cremación individual (cremación, urna, llavero y certificado).	C	2	3	4	3
E	Identificación del crematorio individual(Estándar, personalizado, ecológico)	D	10	15	20	15
F	Cremación comunitaria (certificado).	C	2	3	4	3
G	Tiempo de cremación individual.	E	45	60	90	62.5
H	Tiempo de cremación comunitaria.	F	105	120	150	122.5
I	Recolección de cenizas para la urna.	G	10	15	20	15
J	Recolección y desechar las cenizas.	H	10	15	20	15
K	Elaboración del llavero.	I	7	10	13	10
L	Elaboración del certificado.	K,J	3	5	10	5.5
M	Armado del producto.	L	5	7	9	7
N	Entrega del producto.	M	3	4	5	4
Ñ	Evaluación de satisfacción del cliente.	N	2	5	8	5

$$T_e = \frac{T_{optimista} + 4(T_{m\acute{a}s\ probable}) + T_{pesimista}}{6}$$

Figura 33. Pert

El tiempo que nos toma todo este proceso es de 223 minutos, que viene a ser 4 horas con 12 minutos. En este proceso, se está considerando desde el ingreso de la solicitud al sistema, hasta la evaluación de satisfacción al cliente.

6.5 Planeamiento de la producción

Como hemos apreciado en el Sistema PERT, el tiempo aproximado de todo el proceso de cremación de una mascota es de 4 horas con 12 minutos, este servicio que se brinda a nuestros clientes no puede aplicarse una gestión de compras ni de stock. Sin embargo, como parte de nuestro servicio de cremación se entrega una urna, un llavero y un certificado.

Se detallara a continuación cada uno de estos valores agregados.

6.5.1 Gestión de compras y stock

Los ingresos de pedidos se realizan a través de nuestra página web, las redes sociales y en nuestra oficina. En cada servicio de cremación se entrega una urna, un llavero y un certificado.

Es por este motivo que se debe contar con proceso de compras como también la de stock.

A continuación mostramos nuestro proceso de compras del producto.

Figura 34. Gestión de compras y stock

También mostraremos nuestro proceso de stock de la mercadería requerida.

Urna	<ul style="list-style-type: none">• Se debe contar como minimo 10 urnas de madera.• Se debe contar como minimo 5 urnas de marmol.
Maceta y Bolsa ecologica	<ul style="list-style-type: none">• Se debe contar como minimo 10 macetas de diferentes tipos• Se debe contar como minimo 10 bolsa ecologicas.
Llavero	<ul style="list-style-type: none">• Se debe contar como minimo 100 llaveros de diferentes modelos.
Certificado	<ul style="list-style-type: none">• Se debe contar como minimo 3 modelos de certificados.

Figura 35. Proceso de stock

6.5.2 Gestión de calidad

La gestión de calidad es una herramienta que nos permitirá planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de nuestra misión, es por ellos que todos nuestros servicios cuentan con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción al cliente.

Es indispensable identificar la mejor herramienta para mejorar el control de nuestras actividades, y así cumpliendo con los objetivos trazados como empresa. Esto beneficia al cliente, en recibir servicios oportunos, eficientes y de calidad.

Beneficios para la empresa, en ahorrar esfuerzos y dinero al no tener que repetir pasos y documentación para el personal. Mejora el clima laboral, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas de trabajo. Mejora la utilización de los recursos, contar con un manual de procesos y procedimientos.

6.5.3 Gestión de proveedores

Nuestro giro del negocio es ofrecer el servicio de cremación de mascotas, no obstante dentro de este servicio ofrecemos valores agregados tales como urnas, macetas, bolsas ecológicas, llaveros y certificados. Es por ello, que se quiere que los proveedores cumplan con nuestras expectativas, es indispensable conocer con detenimiento las mejores opciones.

Es muy importante que los proveedores cuenten con ciertos criterios que nosotros como empresa necesitamos, y estas serían las siguientes:

- a) Buen precio.
- b) Tiempo de entrega corto.
- c) Garantía del producto.
- d) Calidad en el producto.
- e) Facilidad de pago.

6.6 Inversión en los activos fijos vinculados al proceso productivo.

Tabla 13
Inversión en activos fijos

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Activos Fijos	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Horno Crematorio	1	S/. 29,800	S/. 29,800
Minivan (Acondicionado)	1	S/. 11,210	S/. 11,210
Muebles de Oficina	1	S/. 5,083	S/. 5,083
Frigorífico	1	S/. 3,499	S/. 3,499
Computadora	5	S/. 1,900	S/. 9,500
Aire Acondicionado	1	S/. 1,700	S/. 1,700
Televisor de Sala	1	S/. 1,600	S/. 1,600
TOTAL ACTIVOS FIJOS			S/. 62,392

El monto destinado a activos fijos tangibles es de S/. 62,392 soles.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Los costos de producción están relacionados al producto o servicio a brindar, y varían en función del nivel de ventas, sin embargo es necesario conocerlos y minimizarlos para poder maximizar la rentabilidad de la empresa.

Para ello, se detalla a continuación los costos variables unitarios de cada servicio ofrecido:

Tabla 14
Costos del servicio estandar

Servicio Estándar						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD		PRECIO		TOTAL
Combustible (GLP)	Lt	4	S/	1.50	S/	6.00
Urna en Caoba	Und	1	S/	42.00	S/	42.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/	14.00	S/	14.00
Guantes quirúrgicos	Par	1	S/	1.50	S/	1.50
Mascarilla	Und	1	S/	1.00	S/	1.00
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/	11.97	S/	11.97
TOTAL					S/	76.47

Tabla 15
Costos del servicio personalizado

Servicio Personalizado						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD		PRECIO		TOTAL
Combustible (GLP)	Lt	4	S/	1.50	S/	6.00
Urna de Marmol	Und	1	S/	80.00	S/	80.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/	14.00	S/	14.00
Guantes quirurgicos	Par	1	S/	1.50	S/	1.50
Mascarilla	Und	1	S/	1.00	S/	1.00
Vaso de café	Und	8	S/	0.30	S/	2.40
Peti Pan	Und	16	S/	0.10	S/	1.60
Vasos de Tecnopor	Und	8	S/	0.10	S/	0.80
Jamon Especial / Queso	Gr	100	S/	8.00	S/	8.00
Galletas	Paquete	1	S/	1.50	S/	1.50
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/	17.96	S/	17.96
TOTAL					S/	134.76

Tabla 16
Costos del servicio Ecológico

Servicio Ecologico						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL		
Combustible (GLP)	Lt	4	S/.	1.50	S/.	6.00
Maceta o Bolsa Ecologica	Und	1	S/.	70.00	S/.	70.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/.	14.00	S/.	14.00
Guantes quirurgicos	Par	1	S/.	1.50	S/.	1.50
Mascarilla	Und	1	S/.	1.00	S/.	1.00
Vaso de café	Und	8	S/.	0.30	S/.	2.40
Peti Pan	Und	16	S/.	0.10	S/.	1.60
Vasos de Tecnopor	Und	8	S/.	0.10	S/.	0.80
Jamon Especial / Queso	Gr	100	S/.	8.00	S/.	8.00
Galletas	Paquete	1	S/.	1.50	S/.	1.50
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/.	15.16	S/.	15.16
TOTAL					S/.	121.96

Tabla 17
Proyección de costos por la ventas en cada tipo de servicio.

PROYECCION DE COSTOS DE VENTAS						
	Servicio estándar	Servicio Personalizado	Servicio Ecológico	Total		
Costo	S/ 76	S/ 134.76	S/ 122			
enero	S/ 841	S/ 1,078	S/ 244	S/		2,163
febrero	S/ 1,529	S/ 1,887	S/ 366	S/		3,782
marzo	S/ 2,141	S/ 2,695	S/ 366	S/		5,202
abril	S/ 2,753	S/ 3,504	S/ 488	S/		6,744
mayo	S/ 3,365	S/ 4,312	S/ 610	S/		8,287
junio	S/ 4,053	S/ 5,121	S/ 732	S/		9,905
julio	S/ 4,665	S/ 5,794	S/ 854	S/		11,313
agosto	S/ 5,276	S/ 6,603	S/ 976	S/		12,855
setiembre	S/ 5,888	S/ 7,412	S/ 1,098	S/		14,397
octubre	S/ 6,576	S/ 8,220	S/ 1,220	S/		16,016
noviembre	S/ 7,188	S/ 9,029	S/ 1,342	S/		17,558
diciembre	S/ 7,800	S/ 9,837	S/ 1,464	S/		19,101
Total				S/		127,324

Cuando se multiplican la cantidad vendidas por los costos variables unitarios se obtiene el costo de ventas por servicio y total. De esa manera se puede saber cuánto van a costar los productos de manera mensual y anual según la proyección de ventas realizada.

En el caso de los gastos de operación comprenden los gastos administrativos y gastos de ventas. Esos gastos deben realizarse se venda o no, y representan el punto de partida para poder calcular el capital de trabajo.

Tabla 18
Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Descripción	Gasto Mensual	Total Mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Alquiler de Oficina	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Internet, cable y Telefonía Fija (duo 15mpps)	S/. 150	S/. 150	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799
Servicio de Luz.	S/. 45	S/. 45	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540
Servicio de Agua	S/. 45	S/. 45	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540
Software de gestión ERP (5 personas)	S/. 450	S/. 450	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400
Servicio de Telefonía Movil	S/. 40	S/. 80	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958
Útiles de Oficina	S/. 200	S/. 200	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Salarios de personal	S/. 12,665	S/. 12,665	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983
Servicios Contables	S/. 400	S/. 400	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800
Total S/.		S/. 16,035	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419

Tabla 19
Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS							
Descripción	Gasto Mensual	Total Mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos de Marketing			S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608
Servicio de Telefonía Smartphone	S/. 40	S/. 40	S/. 479	S/. 479	S/. 479	S/. 479	S/. 479
Gastos de movilidad	S/. 200	S/. 600	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200
Bonificación			S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
Total S/.			S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187

Tabla 20
Gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos Administrativos	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419
Gastos de Ventas	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187
Total S/.	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606
Promedio Mensual	S/.21,133.82				

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Nosotros estamos buscando generar valor por los servicios que ofrecemos, por eso es importante nuestro capital humano. Es indispensable minimizar las debilidades que podamos tener como empresa, y para esto debemos contar con un personal calificado y que sepa tomar las decisiones correctas para el bien de nuestra empresa.

Por tal motivo, se contará con un diseño de puesto y funciones para todo el personal. También, es importante incorporar políticas organizacionales que puedan alinear un buen

servicio de calidad al cliente. No obstante, la gestión humana es vital para nuestra organización ya que este depende de escoger al personal ideal.

Entre los principales objetivos organizacionales se encuentran:

- Seleccionar al personal por medio de evaluaciones referido a los servicios que brindará la empresa.
- Capacitación al personal en temas relacionado a su función.
- Generar reuniones anuales de fraternidad y camaradería cada año, con la participación del personal.
- Conseguir que los empleados de nuestra empresa se comprometan con la misión y visión.

7.1 Naturaleza de la organización

La naturaleza de nuestra organización será una empresa de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), estará constituida por cuatro socios capitalistas. Nuestra organización contará con un administrador, una asesora comercial y dos técnicos operarios. Además, tendremos una asesoría contable que sea tercerizado.

7.1.1 Organigrama

Figura 36. Organigrama

7.1.2 Diseño de puestos y funciones

- Gerente General

HUELLAS ETERNAS <i>"Un buen amigo siempre deja huellas eternas"</i>	
Unidad :	Gerencia
Puesto :	Gerente General
Reporta a :	Junta de accionistas
Supervisa a :	Asesora Comercial, Técnicos Operarios, Contador Externo, Secretaria y Community Manager.
Objetivos del puesto	
Funciones :	Encargado de Supervisar las labores y el comportamiento del personal en la organización.
	Generar alianzas estratégicas con veterinarias y municipalidades.
	Realizar labores de caja chica, supervisa los pagos de los clientes.
	Mantener controlado los ingresos en la cuenta corriente de la empresa.
	Coordinar con los proveedores para mantener el óptimo desarrollo de los procesos en la organización.
	Dar apoyo y facilidades a la Asesora Comercial para la atención y captación de clientes potenciales.
Perfil del ocupante :	Conocimientos
	Técnico en Administración de Empresas / Computación e Informática
	Experiencia en puesto similar a 2 años.
	Deseable conocimiento en labores administrativas en veterinarias o del mismo rubro
	Competencias
	Liderazgo
	Alto nivel de orden
	Empatía y compromiso con la calidad
	Trabajo en equipo
Indicadores :	Índice de satisfacción de los empleados
	Nivel de identificación con la empresa

Figura 37. Diseño de puesto y funciones del Gerente Gneral de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.

- Asesora Comercial

HUELLAS ETERNAS <i>"Un buen amigo siempre deja huellas eternas"</i>	
Unidad :	Administración
Puesto :	Asesora Comercial
Reporta a :	Gerente General
Objetivos del puesto	
Funciones :	Realizar estrategias de captación de futuros clientes.
	Mantener actualizada con información a las redes sociales de la empresa sobre nuestros servicios ofrecidos.
	Proporcionar información pertinente mediante publicaciones en el Fanpage de Facebook (Redes Sociales)
	Recepcionar y atender a las familias en la sala de star
	Contestar las llamadas de los clientes y asesorarlos respecto a nuestros servicios.
	Gestionar de manera activa las solicitudes y/o dudas de nuestros clientes mediante las redes sociales.
	Dar soporte al Gerente General en tareas adicionales encomendadas.
Perfil del ocupante :	Conocimientos
	Técnico en Marketing / Diseño Publicitario.
	Experiencia en puesto similar a 2 años.
	Deseable conocimiento en labores de publicidad.
	Competencias
	Proactividad
	Comunicación Efectiva y habilidades comunicativas
	Empatía y compromiso con la calidad
	Trabajo en equipo
Indicadores :	Índice de satisfacción de los clientes
	Porcentaje de incremento de clientes

Figura 38. Diseño de puesto y funciones de la Asesora Comercial de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.

- Técnico Operario I

HUELLAS ETERNAS <i>"Un buen amigo siempre deja huellas eternas"</i>	
Unidad :	Operaciones
Puesto :	Técnico Operario I (Turno Mañana)
Reporta a :	Gerente General
Objetivos del puesto	
Funciones :	Realizar el traslado del cuerpo de la mascota a nuestras instalaciones.
	Preparar el cuerpo para la cremación.
	Realizar la cremación de la mascota.
	Mantener el horno y sus instalaciones en perfecto estado, siguiendo todos los protocolos de seguridad para su uso.
	Responsable de monitorear el proceso de incineración.
Perfil del ocupante :	Conocimientos
	Técnico Operario y/o Secundaria Completa.
	Experiencia en puesto similar a 1 año.
	Cursos de maquinarias, cremaciones y/o similares.
	Competencias
	Responsabilidad
	Seguridad
	Empatía y compromiso con la calidad
	Trabajo en equipo
Indicadores :	Tiempo del proceso de incineración
	Instalación en óptimas condiciones

Figura 39. Diseño de puesto y funciones del Técnico operario 1 de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.

- Técnico Operario II

HUELLAS ETERNAS <i>"Un buen amigo siempre deja huellas eternas"</i>	
Unidad :	Operaciones
Puesto :	Técnico Operario II (Turno Noche)
Reporta a :	Gerente General
Objetivos del puesto	
Funciones :	Atender la solicitud de los clientes e ingreso de los datos al sistema.
	Realizar el traslado del cuerpo de la mascota a nuestras instalaciones.
	Preparar el cuerpo para la cremación.
	Realizar la cremación de la mascota.
	Mantener el horno y sus instalaciones en perfecto estado, siguiendo todos los protocolos de seguridad para su uso.
	Responsable de monitorear el proceso de incineración.
Perfil del ocupante :	Conocimientos
	Técnico Operario y/o Secundaria Completa.
	Experiencia en puesto similar a 1 año.
	Cursos de maquinarias, cremaciones y/o similares.
	Competencias
	Responsabilidad
	Seguridad
	Empatía y compromiso con la calidad
	Trabajo en equipo
Indicadores :	Tiempo del proceso de incineración
	Instalación en óptimas condiciones

Figura 40. Diseño de puesto del Técnico operario 2 de la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.

- Contador

HUELLAS ETERNAS <i>"Un buen amigo siempre deja huellas eternas"</i>	
Unidad :	Administración
Puesto :	Contador (Externo)
Reporta a :	Administrador
Objetivos del puesto	
Funciones :	Revisar las facturas de costos y gastos.
	Ingresar transacciones en registros contables.
	Preparar informes contables y financieros.
	Gestionar trámites relacionadas a la contabilidad de la empresa.
	Preparar el pago de los impuestos mensuales y anuales a la SUNAT.
Perfil del ocupante :	Conocimientos
	Técnico en Contabilidad.
	Experiencia en puesto similar a 1 año.
	Competencias
	Responsabilidad
	Puntualidad
	Empatía y compromiso con la calidad
	Trabajo en equipo
Indicadores :	Calendario de pagos mensuales realizados

Figura 41. Diseño de puesto del Contador Auxiliar para la empresa Huellas Eternas. Elaboración propia 2018.

7.2 Políticas organizacionales

Política administrativa:

Se deberán cumplir con todas las funciones de acuerdo a lo establecido por cada puesto, y a su vez se tendrá un adecuado ambiente para el desarrollo de sus actividades para el desarrollo profesional y personal.

Política de Servicio al cliente :

Mantener la empatía para entender el difícil momento que atraviesan nuestros clientes y comprender la naturaleza del negocio.

Atender todos los canales por medio de redes sociales activos y con un período de respuesta no mayor a dos días. Se debe mantener la cordialidad, amabilidad, honestidad del servicio teniendo como pilar a nuestros clientes.

Política de normas de conducta:

La hora de entrada al establecimiento de trabajo será a partir de las 8:30 hasta las 06:00pm (Turno Mañana).

Se deben cumplir el horario establecido, de existir algún percance informar al Gerente General quien será la persona encargada de controlar el desarrollo de la organización.

Solo los técnicos operarios tendrán accesos a manipular el horno ecológico.

Política de Remuneraciones:

El sistema de remuneraciones será compensando de acuerdo al nivel de funciones y puestos que conformen en la organización, los cuales estaran orientados a cumplir los objetivos de la empresa.

Los pagos se efectuaran una vez al mes, mediante transferencia a su cuenta sueldo.

Política de vacaciones para los empleados:

El Gerente General se encargará de coordinar con los colaboradores la planificación de sus vacaciones al inicio de cada año, de esta manera podrán organizar sus actividades profesionales y personales con anticipación.

Política de pago a proveedores:

Los pagos a proveedores se realizarán las quincenas y fines de cada mes, de esta manera mantendremos nuestro stock de inventario inicial para continuar de manera eficaz con las operaciones.

7.3 Gestión Humana

Huellas eternas se caracterizará por ser una empresa con un clima laboral agradable para todos los trabajadores. Pues dará todas las facilidades, comodidades y ambientes para que el

cliente interno se sienta a gusto con nosotros, fidelizándolos y así evitar la rotación de personal que afecta directamente a la empresa de manera económica y organizacionalmente.

Tenemos presente que, si nuestros trabajadores están a gusto en la empresa, podrán trasladar esa motivación en clientes satisfechos y beneficios para la organización.

7.3.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

El proceso de reclutamiento se inicia con la necesidad de colaboradores que cumplan con el perfil para desarrollar este trabajo, lo cual es importante ya que tendremos contacto directo con familias que estarán sensible por la pérdida de su mascota.

Los canales de reclutamiento serán los siguientes.

- Bolsas de trabajo gratuitas (páginas de internet como Bumeran, Computrabajo, Aptitus entre otras.)
- Publicación en redes sociales.
- Contactar con los diferentes centros de estudio (Institutos y/o universidades)

Selección:

El proceso de selección se dividirá en 5 pasos, siendo imprescindible que se cumpla la fase anterior para poder pasar a la siguiente, de lo contrario, el participante quedará fuera del proceso.

1) Evaluación de hojas de vida

Es el primer filtro; en esta etapa se evalúan los CV recibidos. Solo se eligen los CV que evidencien el cumplimiento del perfil para citarlos a una primera entrevista.

2) Primera entrevista filtro

Se realiza la primera entrevista, se realizan preguntas relacionadas a la experiencia laboral, disponibilidad de horarios, desplazamiento, expectativas salariales, etc.

3) Verificación de antecedentes

Se realiza la verificación de referencias, datos y documentación de los candidatos.

4) Exámen Médico

Se realizarán exámenes médicos en convenio con alguna clínica especializada en este tipo de procesos.

El candidato elegido debe presentar una serie de documentos para proceder con la contratación y firma del contrato de trabajo:

- a) Hoja de vida documentada.
- b) DNI.
- c) Certificado de antecedentes penales.
- d) Certificado de antecedentes policiales.
- e) Certificado domiciliario.
- f) Carnet de sanidad.
- g) Ficha de datos personales con fotografía.
- h) Documento de afiliación cuenta sueldo.

7.3.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Nuestro plan de Recursos Humanos, será determinada de la siguiente manera:

- Reclutamiento
- Formación
- Políticas y reglamentos
- Servicios de terceros
- Presupuesto de personal
- Presupuesto de activos fijos administración

Los colaboradores de Huellas Eternas que logren formar parte de la organización una vez que hayan pasado el proceso de selección y contratación por parte de la empresa. Continuarán con la inducción de acuerdo al puesto requerido. Además, todos participarán de una capacitación anual en el cuarto trimestre que estará a cargo de una empresa externa, que complementará en mejor el desarrollo del colaborador y permitirá ampliar el conocimiento para las diferentes actividades internas de la empresa.

Nuestro Gerente General tendrá como una parte de su función la motivación a sus colaboradores para que estos puedan desarrollarse de una manera optima, como también la evaluación de desempeño. Es muy importante, este proceso para poder alinearnos con los objetivos de nuestra empresa. Todos estos detalles mencionados serán incorporados en nuestro plan económico – financiero, ya que el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, del personal que trabaje para nosotros. Incluso, con este éxito puede constituir la base de nuestra ventaja competitiva.

7.3.3 Sistema de Remuneración

Eterna Huella mantendrá un sistema de remuneraciones en función a:

- Evaluación y categorización de puestos.
- Funciones y puestos de confianza.
- Valorización de los puestos de trabajo en función a valor del mercado.

Los colaboradores que formen parte de la organización pasarán por una inducción de acuerdo al puesto requerido. Además, contarán con los beneficios de Ley después de tres meses de prueba.

El pago de sus servicios por cada puesto será abonado a una cuenta bancaria cada 30 del mes.

7.4 Estructura de gastos de RRHH

De acuerdo a los beneficios laborales se ha estructurado gastos correspondientes empresas que cuentan con trabajadores de una pequeña empresa.

Tabla 21

Proyección de remuneraciones en el primer año.

Puesto	Remuneración Básica	Total Mensual	Anual	Vacaciones	Gratificación Julio	Gratificación Diciembre	ESSALUD (9%)	CTS Mayo	CTS Noviembre	Total Anual
Gerente General	3,600	3,600	43,200	1,800	1,800	1,800	5,832	900	900	56,232
Secretaria	1,500	1,500	18,000	750	750	750	2,430	375	375	23,430
Técnico operario 1	1,000	1,000	12,000	500	500	500	1,620	250	250	15,620
Técnico operario 2	1,000	1,000	12,000	500	500	500	1,620	250	250	15,620
Asesor comercial 1	1,700	1,700	20,400	850	850	850	2,754	425	425	26,554
Community manager	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Total S/.	9,730	9,730	116,760	4,865	4,865	4,865	15,763	2,433	2,433	151,983

Tabla 22
Costos del proceso de selección.

SELECCIÓN										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR UND.	VALOR (S/.)	MENSUAL (S/.)	1ER TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE
portales de internet	Faceook	2								
	Google	unidades	Anual	S/. 250	S/. 500.00					S/. 500
Publicidad para atraer personal	Varios	1 anuncios	Anual	S/. 230	S/. 230.00					S/. 230
Empresas de selección	Proveedor de servicios	1 unid.	Anual	S/. 250	S/. 1,750.00					S/. 1,750
costos de pruebas	20 unid.	100 unid.	anual	S/. 90	S/. 540.00					S/. 540
SUB TOTAL					S/. 2,480.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,020.00

Tabla 23
Gastos por capacitaciones en Huellas Eternas

CAPACITACIÓN										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR UND.	VALOR (S/.)	MENSUAL (S/.)	1ER TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE
Costo de materiales	Impresión	1 ciento	Anual	S/. 4	S/. 350.00		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 350
Alimentos y bebidas	varios	1 unid.	Anual	S/. 7	S/. 325.00					S/. 325
Alquiler de equipos audiovisuales	empresa proveedora	1 unid.	Anual	S/. 250	S/. 250.00	S/. 250.00				S/. 250
SUB TOTAL					S/. 925.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 925.00

Tabla 24

Costos Annual por desarrollo empresarial de Huellas Eternas.

DESARROLLO EMPRESARIAL										
	ELABORAC IÓN	CANTID AD	VECE S	VALOR UND.	VALOR (S/.)	MENSUAL (S/.)	1ER TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTR E	4to TRIMESTR E
Medición de clima laboral	Proveedor	1 unid.	Anual	S/. 550	S/. 550					S/. 550
Medición de desempeño	Proveedor	1 unid.	Anual	S/. 600	S/. 600					S/. 600
Costo de consultoria	Proveedor	1 unid.	Anual	S/. 2,400	S/. 2,400					S/. 2,400
Encuestas de satisfacción	Proveedor	1 unid.	Anual	S/. 500	S/. 500					S/. 500
Clima laboral	Empresa	1 unidad	Anual	S/. 500	S/. 500					S/. 500
Formación de lideres	Proveedor	1 unid.	Anual	S/. 2,600	S/. 2,600		S/. 2,600			S/. 2,600
SUB TOTAL					S/. 7,150.00	S/. 0.00	S/. 2,600.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7,150.00

Tabla 25
Presupuesto Anual de Recursos Humanos.

Presupuesto de Recursos humanos	Anual
Planilla	151,983
Selección	3,020
Capacitación	925
Desarrollo Empresarial	7,150
	S/.
TOTAL	163,078

El monto total destinado al presupuesto de Recursos Humanos es de S/. 163,078 soles.

8 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

Para la proyección de los estados financieros se ha tomado en cuenta el valor de venta de los servicios. Asimismo, la moneda que se ha utilizado es el sol peruano. Las ventas anuales están basadas en un supuesto crecimiento del promedio anual de 5%. El financiamiento será a través de la Caja Municipal Huancayo en un período de 3 años con una tasa de interés (TEA) de 27.60%. El monto a financiar será el 40% de la inversión total, el cual asciende a S/. 65,399 soles. El beta desapalancado que se está considerando para calcular el Cok es, productos y servicios al consumidor, cuyo valor es 0.97. Para que los resultados obtenidos sean viables se espera que las condiciones del mercado se mantengan constantes al momento de la ejecución del proyecto.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

Huellas Eternas realizará los servicios de cremación de mascotas y para ello se requerirá invertir en maquinaria y equipos indispensables para dicha labor, entre estos activos fijos se encuentra el horno crematorio, una minivan acondicionada, computadora y otros.

Tabla 26
Inversión en Activos Fijos Tangibles

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Activos Fijos	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Horno Crematorio	1	S/. 29,800	S/. 29,800
Minivan (Acondicionado)	1	S/. 11,210	S/. 11,210
Muebles de Oficina	1	S/. 5,083	S/. 5,083
Frigorífico	1	S/. 3,499	S/. 3,499
Computadora	5	S/. 1,900	S/. 9,500
Aire Acondicionado	1	S/. 1,700	S/. 1,700
Televisor de Sala	1	S/. 1,600	S/. 1,600
TOTAL ACTIVOS FIJOS			S/. 62,392

El monto de la inversión destinado a activos fijos asciende a S/. 62,392 soles.

Tabla 27
Inversión en Intangibles

INVERSIÓN DE INTANGIBLES			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Licencias de Software gestión	3	S/. 309.47	S/. 928
Diseño web (responsive)	1	S/. 2,310.00	S/. 2,310
Diseño de la app	1	S/. 3,283.50	S/. 3,284
Branding	1	S/. 330.00	S/. 330
TOTAL DE INVERSIÓN DE INTANGIBLES			S/. 6,852

Los activos fijos intangibles considerados para el proyecto son: licencias de software de gestión CRM, esto permitirá automatizar las acciones de la empresa, y poder centralizar la información y hacerla accesible a todos en tiempo real. El diseño web que será adaptable a las diversas plataformas como pc's, laptops, tablets y smartphones. La app que permitirá brindar información, solicitud de servicios y pagos. Y el diseño de la identidad corporativa, entre ellos se encuentran el logotipo, los colores corporativos, papelería y folletería. Etc.

El monto total destinado a la inversión fija intangible asciende a S/. 6,852 soles.

Los activos fijos tienden a desgastarse por su uso o por el tiempo. Por ello, una empresa debe depreciarlos con el fin de reponerlos más adelante. Es necesario mencionar que los activos destinados para procesamiento de datos e información, de acuerdo a la SUNAT, deben depreciarse a una tasa anual de 25% mientras que los demás equipos a una tasa de 10%.

Tabla 28
Depreciación de Activos Fijos 2019 . 2023

DEPRECIACIÓN															
Activo	Cantidad	Precio	Total	Tasa anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Horno Crematorio	1	S/. 29,800	S/. 29,800	10%	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980	S/. 2,980
Minivan (Acondicionado)	1	S/. 11,210	S/. 11,210	10%	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121	S/. 1,121
Muebles de Oficina	1	S/. 5,083	S/. 5,083	10%	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508	S/. 508
Frigorífico	1	S/. 3,499	S/. 3,499	10%	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350	S/. 350
Computadora	5	S/. 1,900	S/. 9,500	25%	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375	S/. 2,375
Aire Acondicionado	1	S/. 1,700	S/. 1,700	10%	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170	S/. 170
Televisor de Sala	1	S/. 1,600	S/. 1,600	10%	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160
TOTAL			S/. 62,392		S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 7,664	S/. 5,289	S/. 5,289

El monto de la depreciación anual es de S/.7,664.00 soles para los primeros 4 años y de S/. 5,289 soles al quinto año.

Tabla 29

Amortización de Activos Intangibles 2019 - 2023

AMORTIZACIÓN																
Activo Intangibles	Cantidad	Precio		Total	Tasa anual	Año 1	Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
Licencias de Software gestión	3	309.465	S/.	700	20%	S/.	140	S/.	140	S/.	140	S/.	140	S/.	140	
Diseño web (responsive)	1	2310	S/.	650	20%	S/.	130	S/.	130	S/.	130	S/.	130	S/.	130	
Diseño de la app	1	3283.5	S/.	1,605	20%	S/.	321	S/.	321	S/.	321	S/.	321	S/.	321	
Branding	1	330	S/.	928	20%	S/.	186	S/.	186	S/.	186	S/.	186	S/.	186	
TOTAL INTANGIBLES					S/.	3,883	S/.	777	S/.	777	S/.	777	S/.	777	S/.	777

Similar situación sucede con la amortización de intangibles, donde la empresa debe determinar la tasa de amortización de un activo intangible.

En el caso de Huellas Eternas, esa tasa será de 20% anual y permitirá amortizar el monto total en 5 años.

Debido a las características de la empresa, la inversión en activos fijos representa el 38% de la inversión total. Esto se debe a las máquinas, entre otros equipos que permitirán realizar la cremación de las mascotas. Los activos fijos intangibles solo representan el 4%, los gastos pre operativos y el capital de trabajo representan el 29% de la inversión total cada uno.

Tabla 30

Inversión total 2019 - 2013

RESUMEN DE INVERSIONES		
DESCRIPCIÓN	Sub Total	%
TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	S/. 62,392.00	38%
TOTAL DE INVERSIÓN DE INTANGIBLES	S/. 6,851.90	4%
TOTAL DE GASTOS PREOPERATIVOS	S/. 46,636.37	29%
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 47,616.22	29%
TOTAL DE INVERSIÓN	S/. 163,496	100%

El monto total de la inversión es de S/. 163,496 soles.

8.3 Proyección de ventas

Como se ha mencionado en el plan de marketing las ventas estimadas para el primer año son de 1247 servicios. Dicha cantidad será obtenida producto de un agresivo plan de promoción en redes sociales y en emisoras zonales a través de actividades de promoción, los cuales serán realizados por una empresa especializada en marketing.

Tabla 31

Proyección de Ventas Anual por unidad de servicio

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES				
	Servicio estándar	Servicio Personalizado	Servicio Ecológico	Total
Enero	11	8	2	21
Febrero	20	14	3	37
Marzo	28	20	3	51
Abril	36	26	4	66
Mayo	44	32	5	81
Junio	53	38	6	97
Julio	61	43	7	111
Agosto	69	49	8	126
setiembre	77	55	9	141
octubre	86	61	10	157
noviembre	94	67	11	172
diciembre	102	73	12	187
TOTAL				1247

Se espera que los primeros meses de operación no se logre el punto de equilibrio, sin embargo se tiene previsto tener el capital de trabajo necesario para poder cubrir los costos de aquellos meses. Las cantidad de servicios a vender en los primeros meses, se basa en un estimado o proyección cualitativa, debido a que la empresa no tiene historial previo de ventas. Posteriormente, a partir del segundo año, la proyección de la demanda será realizada de forma cuantitativa a través del método de mínimos cuadrados.

Tabla 32
Proyección de Ventas Anual Soles.

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES						
	Servicio estándar		Servicio Personalizado	Servicio Ecológico	Total	
Precio	S/	300	S/	450	S/	380
enero	S/	3,300	S/	3,600	S/	760
febrero	S/	6,000	S/	6,300	S/	1,140
marzo	S/	8,400	S/	9,000	S/	1,140
abril	S/	10,800	S/	11,700	S/	1,520
mayo	S/	13,200	S/	14,400	S/	1,900
junio	S/	15,900	S/	17,100	S/	2,280
julio	S/	18,300	S/	19,350	S/	2,660
agosto	S/	20,700	S/	22,050	S/	3,040
setiembre	S/	23,100	S/	24,750	S/	3,420
octubre	S/	25,800	S/	27,450	S/	3,800
noviembre	S/	28,200	S/	30,150	S/	4,180
diciembre	S/	30,600	S/	32,850	S/	4,560
Total					S/	453,400

Los ingresos para el primer año serian de S/ 453,400 soles.

La tasa de crecimiento promedio anual de las ventas estimadas en los años posteriores al primer año es de 5%. De esta manera, se espera vender hasta 2659 servicios al final del quinto año. El estimado bajo el cual se ha proyectado las ventas es un estimado entre moderado y pesimista, eso con el fin de poder minimizar la diferencia entre lo proyectado y lo obtenido.

Tabla 33
Proyección de Ventas 2019 – 2013

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES					
Mes	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
enero	21	188	197	207	217
febrero	37	188	198	207	218
marzo	51	189	199	208	219
abril	66	190	199	209	219
mayo	81	191	200	210	220
junio	97	192	201	211	221
julio	111	192	202	212	222
agosto	126	193	203	212	223
setiembre	141	194	203	213	224
octubre	157	195	204	214	225
noviembre	172	195	205	215	226
diciembre	187	196	206	216	226
TOTAL	1247	2303	2416	2535	2659

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Los costos de ventas están conformados por el producto de los costos variables unitarios por cada servicio y la cantidad vendida. Para ello, primero es importante determinar cuánto le va a costar cada servicio a la empresa.

Tabla 34
Costos de venta por servicio

SERVICIO	COSTO	
Servicio estándar	S/	76.47
Servicio Personalizado	S/	134.76
Servicio Ecológico	S/	121.96

Los siguientes cuadros muestra el detalle del costo de cada servicio ofrecido por Huellas eternas:

Tabla 35
Costo de Servicio Estándar.

Servicio Estándar						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL		
Combustible (GLP)	Lt	4	S/	1.50	S/	6.00
Urna en Caoba	Und	1	S/	42.00	S/	42.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/	14.00	S/	14.00
Guantes quirurgicos	Par	1	S/	1.50	S/	1.50
Mascarilla	Und	1	S/	1.00	S/	1.00
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/	11.97	S/	11.97
TOTAL					S/	76.47

Tabla 36
Costo de Servicio Personalizado.

Servicio Personalizado						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL		
Combustible (GLP)	Lt	4	S/	1.50	S/	6.00
Urna de Marmol	Und	1	S/	80.00	S/	80.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/	14.00	S/	14.00
Guantes quirúrgicos	Par	1	S/	1.50	S/	1.50
Mascarilla	Und	1	S/	1.00	S/	1.00
Vaso de café	Und	8	S/	0.30	S/	2.40
Peti Pan	Und	16	S/	0.10	S/	1.60
Vasos de Tecnopor	Und	8	S/	0.10	S/	0.80
Jamon Especial / Queso	Gr	100	S/	8.00	S/	8.00
Galletas	Paquete	1	S/	1.50	S/	1.50
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/	17.96	S/	17.96
TOTAL					S/	134.76

Tabla 37
Costo de Servicio Ecológico.

Servicio Ecológico						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL		
Combustible (GLP)	Lt	4	S/.	1.50	S/.	6.00
Maceta o Bolsa Ecológica	Und	1	S/.	70.00	S/.	70.00
Recuerdo (Foto en marco) A4 o llavero	Und	1	S/.	14.00	S/.	14.00
Guantes quirúrgicos	Par	1	S/.	1.50	S/.	1.50
Mascarilla	Und	1	S/.	1.00	S/.	1.00
Vaso de café	Und	8	S/.	0.30	S/.	2.40
Peti Pan	Und	16	S/.	0.10	S/.	1.60
Vasos de Tecnopor	Und	8	S/.	0.10	S/.	0.80
Jamón Especial / Queso	Gr	100	S/.	8.00	S/.	8.00
Galletas	Paquete	1	S/.	1.50	S/.	1.50
comisión pasarela de pagos 4% del PC	Und	1	S/.	15.16	S/.	15.16
TOTAL					S/.	121.96

Si se multiplica el costo variable unitario de cada servicio por la cantidad vendida, obtenemos el costo de ventas por producto y total.

Tabla 38
Proyección de costos de ventas anual

PROYECCION DE COSTOS DE VENTAS							
	Servicio estándar		Servicio Personalizado		Servicio Ecológico		Total
Costo	S/	76	S/	134.76	S/	122	
enero	S/	841	S/	1,078	S/	244	S/ 2,163
febrero	S/	1,529	S/	1,887	S/	366	S/ 3,782
marzo	S/	2,141	S/	2,695	S/	366	S/ 5,202
abril	S/	2,753	S/	3,504	S/	488	S/ 6,744
mayo	S/	3,365	S/	4,312	S/	610	S/ 8,287
junio	S/	4,053	S/	5,121	S/	732	S/ 9,905
julio	S/	4,665	S/	5,794	S/	854	S/ 11,313
agosto	S/	5,276	S/	6,603	S/	976	S/ 12,855
setiembre	S/	5,888	S/	7,412	S/	1,098	S/ 14,397
octubre	S/	6,576	S/	8,220	S/	1,220	S/ 16,016
noviembre	S/	7,188	S/	9,029	S/	1,342	S/ 17,558
diciembre	S/	7,800	S/	9,837	S/	1,464	S/ 19,101
Total						S/	127,324

De esta manera se espera tener un costo de ventas para el primer año de S/. 127,324 soles.

El costo de ventas para los siguientes 4 años será el siguiente:

Tabla 39

Proyección de ventas 2019 - 2023

PROYECCIÓN DE VENTAS EN SOLES					
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	453,400	475,648	498,989	523,474	549,161
Costo de Ventas	127,324	133,572	140,126	147,002	154,216
Utilidad Bruta	326,076	342,077	358,862	376,472	394,945

El costo de ventas se irá incrementando cada año, a medida que las ventas van creciendo.

Los gastos operativos están conformados por los gastos administrativos y gastos de ventas. Determinarlos adecuadamente puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. En el caso de Huellas Eternas, la contabilidad será tercerizada, a través de la Consultora Contable. El software ERP será adquirido a la empresa MyGestión, con el fin de automatizar las actividades.

Tabla 40
Gastos Administrativos 2019 - 2023

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Descripción	Gasto Mensual	Total Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de Oficina	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Internet, cable y Telefonía Fija (duo 15mpps)	S/. 150	S/. 150	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799	S/. 1,799
Servicio de Luz.	S/. 45	S/. 45	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540
Servicio de Agua	S/. 45	S/. 45	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540	S/. 540
Software de gestión ERP (5 personas)	S/. 450	S/. 450	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400	S/. 5,400
Servicio de Telefonía Movil	S/. 40	S/. 80	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958
Útiles de Oficina	S/. 200	S/. 200	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Salarios de personal	S/. 12,665	S/. 12,665	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983	S/. 151,983
Servicios Contables	S/. 400	S/. 400	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800
Total S/.		S/. 16,035	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419

Tabla 41
Gastos de Ventas 2019 - 2023

GASTOS DE VENTAS							
Descripción	Gasto Mensual	Total Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing			S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608	S/. 52,608
Servicio de Telefonía Smartphone	S/. 40	S/. 40	S/. 479	S/. 479	S/. 479	S/. 479	S/. 479
Gastos de movilidad	S/. 200	S/. 600	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200
Bonificación			S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
Total S/.			S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187

Tabla 42
Gastos Operativos 2019 - 2023

GASTOS OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419	S/. 192,419
Gastos de Ventas	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187	S/. 61,187
Total S/.	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606	S/. 253,606
Promedio Mensual	S/.21,133.82				

El monto total destinado a gastos operativos es de S/. 253,606 soles al año.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Los costos totales de una empresa se dividen en costos fijos y variables. Dicho calculo permite saber la cantidad de efectivo requerido de esta manera poder solventar las operaciones diarias de la empresa.

Para calcular el capital de trabajo, se ha considerado tener como referencia 2 métodos.

El primero está basado en la suma de los gastos administrativos y de ventas, el cual da como resultado el gasto operativo. Mediante este método la empresa la empresa requerirá S/. 47,616 soles para poder cubrir sus necesidades de efectivo.

El segundo método basado en los saldos negativos del flujo de caja da como resultado una cifra muy aproximada, la cual es de S/. 46,167.61 soles.

Teniendo en cuenta estas 2 alternativas se cubrirá la mayor necesidad de capital de trabajo requerido para el proyecto que es de S/. 47,616.22 soles.

Tabla 43
Capital de trabajo

	Capital de Trabajo					
	0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gastos operativos		S/. 31,701	S/. 31,701	S/. 31,701	S/. 31,701	S/. 31,701
Costo de ventas		S/. 15,915	S/. 16,696	S/. 17,516	S/. 18,375	S/. 19,277
Necesidad de Capital de Trabajo		S/. 47,616	S/. 48,397	S/. 49,216	S/. 50,076	S/. 50,978
Inversion en Cap. Trabajo	S/. -47,616	S/. -781	S/. -819	S/. -860	S/. -902	S/. 50,978

Tabla 44
Flujo de caja mensual

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por Ventas		7660	13440	18540	24020	29500	35280	40310	45790	51270	57050	62530	68010
Costos Variables		2163	3782	5202	6744	8287	9905	11313	12855	14397	16016	17558	19101
Costos Sociales – ESSALUD		1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314
Gastos Administrativos		16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035	16035
Gastos de Ventas		5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099	5099
Depreciacion de Activos		639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639
Amortizacion de Intangibles y Costos Diferidos		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Utilidad Operativa		-17654	-13493	-9813	-5875	-1937	2224	5846	9784	13722	17883	21821	25759
Impuesto a la Renta		0	0	0	0	0	667	1754	2935	4117	5365	6546	7728
Depreciacion de Activos		639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639
Amortizacion de Intangibles y Costos Diferidos		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Amortizacion de Deuda		-1,245	-1,271	-1,297	-1,324	-1,351	-1,378	-1,407	-1,436	-1,465	-1,495	-1,526	-1,557
Interes		-1342	-1316	-1290	-1264	-1236	-1209	-1180	-1152	-1122	-1092	-1061	-1030
Flujo Económico Operativo		-19538	-12789	-9110	-5172	-1234	2260	4796	7552	10309	13222	15978	18734
Inversion en Activos	-62,392		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual													
Intangibles - Gastos Preoperativos	-53,488	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversion en Capital de Trabajo	-47,616	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65	-65
FLUJO DE EFECTIVO	-163,496	-19603	-12854	-9175	-5237	-1299	2195	4731	7487	10244	13157	15913	18669
caja inicial		0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
saldo final o disponible	S/ -	-19603	-12354	-8675	-4737	-799	2695	5231	7987	10744	13657	16413	19169
CAPITAL DE TRABAJO	S/46,167.61												

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Uno de los supuestos mencionados es que el proyecto será financiado por la Caja municipal Huancayo. El porcentaje de la inversión a financiar será el 40.00% de la inversión total, es decir, un total de S/. 65,399 soles la diferencia será un aporte de los accionistas.

Tabla 45
Estructura de Financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO			
PATRIMONIO	S/.	98,098	60.00%
PASIVO	S/.	65,399	40.00%
TOTAL INVERSION	S/.	163,496	100.00%

La tasa de costo efectiva anual a pagar será 27.60%, pagando una cuota mensual de S/. 2,587.19 soles, durante 36 meses.

Tabla 46
TEA, plazo y cuota

FINANCIAMIENTO		
Financiamiento	S/.	65,399
TCEA		27.60%
TEM		2.05%
PLAZO (meses)		36
CUOTA	S/.	2,587.19

El principal beneficio de solicitar préstamos, es la devolución del interés pagado a través de crédito fiscal. Otro beneficio es que mejora la rentabilidad obtenida, pues se trabajara con dinero de terceros. El cuadro con el detalle del calendario de pagos se muestra a continuación.

Tabla 47
Cronograma de pago – 3 años

CRONOGRAMA DE PAGOS					
MES	DEUDA	AMORT.	INTERES	CUOTA	SALDO
1	65,399	1,245	1,342	2,587	64,153
2	64,153	1,271	1,316	2,587	62,882
3	62,882	1,297	1,290	2,587	61,585
4	61,585	1,324	1,264	2,587	60,262
5	60,262	1,351	1,236	2,587	58,911
6	58,911	1,378	1,209	2,587	57,533
7	57,533	1,407	1,180	2,587	56,126
8	56,126	1,436	1,152	2,587	54,691
9	54,691	1,465	1,122	2,587	53,226
10	53,226	1,495	1,092	2,587	51,730
11	51,730	1,526	1,061	2,587	50,205
12	50,205	1,557	1,030	2,587	48,648
13	48,648	1,589	998	2,587	47,059
14	47,059	1,622	966	2,587	45,437
15	45,437	1,655	932	2,587	43,782
16	43,782	1,689	898	2,587	42,093
17	42,093	1,723	864	2,587	40,370
18	40,370	1,759	828	2,587	38,611
19	38,611	1,795	792	2,587	36,816
20	36,816	1,832	755	2,587	34,984
21	34,984	1,869	718	2,587	33,115
22	33,115	1,908	679	2,587	31,207
23	31,207	1,947	640	2,587	29,260
24	29,260	1,987	600	2,587	27,273
25	27,273	2,028	560	2,587	25,246
26	25,246	2,069	518	2,587	23,177
27	23,177	2,112	476	2,587	21,065
28	21,065	2,155	432	2,587	18,910
29	18,910	2,199	388	2,587	16,711
30	16,711	2,244	343	2,587	14,467
31	14,467	2,290	297	2,587	12,176
32	12,176	2,337	250	2,587	9,839
33	9,839	2,385	202	2,587	7,454
34	7,454	2,434	153	2,587	5,019
35	5,019	2,484	103	2,587	2,535
36	2,535	2,535	52	2,587	0

8.7 Estados financieros (Balance General, Estado de CGPP, flujo de efectivo)

El proyecto debido al alto margen de contribución, calculado en 71.94%, permite lograr resultados positivos desde el primer año.

Tabla 48
Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
Ingresos por Ventas	453,400	475,648	498,989	523,474	549,161
Costo de Ventas	127,324	133,572	140,126	147,002	154,216
Utilidad Bruta	326,076	342,077	358,862	376,472	394,945
Gastos Administrativos	192,419	192,419	192,419	192,419	192,419
Gastos de Ventas	61,187	61,187	61,187	61,187	61,187
Depreciación de Activos	7,664	7,664	7,664	7,664	5,289
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698
Utilidad Operativa	54,108	70,109	86,895	104,504	125,353
Gastos Financieros	14,295	9,672	3,773		
Utilidad Antes de Impuestos	39,813	60,437	83,122	104,504	125,353
Impuesto a la Renta	11,148	16,922	23,274	29,261	35,099
Utilidad Neta	28,665	43,515	59,848	75,243	90,254

Estos resultados son atractivos para cualquier inversionista o entidad financiera que desee apostar por invertir en la empresa, o como un nuevo accionista. Esto permite evaluar la capacidad de pago de la empresa basados en sus flujos de ingresos.

Tabla 49
Flujo de caja

FLUJO DE CAJA O TESORERIA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	28,665	43,515	59,848	75,243	90,254
Depreciacion de Activos	7,664	7,664	7,664	7,664	5,289
Amortizacion de Intangibles	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698
Inversion en Capital de trabajo	-781	-819	-860	-902	19,277
Tributos por pagar	11,148	16,922	23,274	29,261	35,099
Pago de tributos		-11,148	-16,922	-23,274	-29,261
Flujo de caja Operativo	57,394	66,832	83,702	98,690	131,355
Inversion en Activos					
Amortizacion de Deuda	-16,751	-21,374	-27,273	0	
Pago de Dividendos	-14,333	-21,757	-29,924	-37,622	-45,127
Flujo de caja disponible	26,310	23,700	26,505	61,069	86,228
Caja Inicial	31,701	58,011	81,711	108,216	169,285
Saldo Final de Tesoreria	58,011	81,711	108,216	169,285	255,513

El flujo de caja muestra que se podrán cumplir con las obligaciones financieras ante terceros, y a pesar de ello se podrá tener utilidad.

Tabla 50
Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	500	500	500	500	500	500
Banco	47,116	74,208	98,727	126,091	188,062	255,013
Total Activo Corriente	47,616	74,708	99,227	126,591	188,562	255,513
Activos Fijo	62,392	62,392	62,392	62,392	62,392	62,392
Depreciación Acumulada	0	-7,664	-15,328	-22,993	-30,657	-35,946
Intangibles y Costos Diferidos	53,488	53,488	53,488	53,488	53,488	53,488
Amortización de Int. Acumulada	0	-10,698	-21,395	-32,093	-42,791	-53,488
Total Activo No Corriente	115,880	97,518	79,157	60,795	42,433	26,446
Total Activos	163,496	172,226	178,384	187,386	230,995	281,959
Tributos por pagar		11,148	16,922	23,274	29,261	35,099
Parte Corriente de DLP	16,751	21,374	27,273	0		
Deuda a Largo Plazo	48,648	27,273	0	0		
Total Pasivo	65,399	59,795	44,196	23,274	29,261	35,099
Capital Social	98,098	98,098	98,098	98,098	98,098	98,098
Reserva Legal		2,867	7,218	13,203	13,203	13,203
Utilidades Acumuladas		11,466	28,872	52,811	90,433	135,560
Total Patrimonio	98,098	112,431	134,188	164,112	201,733	246,860
Total Pasivo y Patrimonio	163,496	172,226	178,384	187,386	230,995	281,959

El análisis del estado financiero muestra que el patrimonio ira incrementándose cada año, lo que indica que la gestión agrega valor a medida que pasa el tiempo y eso le permite crecer a la empresa.

8.8 Flujo Financiero

Tabla 51

Flujo de caja económico y financiero.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos por Ventas	453,400	475,648	498,989	523,474	549,161	
Costos Variables	127,324	133,572	140,126	147,002	154,216	
Gastos Administrativos	192,419	192,419	192,419	192,419	192,419	
Gastos de Ventas	61,187	61,187	61,187	61,187	61,187	
Depreciación de Activos	7,664	7,664	7,664	7,664	5,289	
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	
Utilidad Operativa	54,108	70,109	86,895	104,504	125,353	
Impuesto a la Renta	15,150	19,631	24,331	29,261	35,099	
Depreciación de Activos	7,664	7,664	7,664	7,664	5,289	
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	
Flujo Económico Operativo	57,320	58,143	70,228	82,907	95,543	
Inversion en Activos	-62,392					
Valor Residual					19,339	
Intangibles - Gastos Preoperativos	-53,488					
Inversion en Capital de Trabajo	-47,616	-781	-819	-860	-902	50,978
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-163,496	56,539	57,323	69,369	82,006	165,860
Flujo Actualizado	-163,496	48,469	42,128	43,704	44,291	76,795
Acumulado	-163,496	-115,027	-72,899	-29,195	15,096	91,891

Tabla 52

FCLD, FCF, FCNI

FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-163,496	56,539	57,323	69,369	82,006	165,860
FLUJO DE CAJA DEL FINANCIAMIENTO	65,399	-27,187	-28,435	-30,028		
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-98,098	29,352	28,889	39,341	82,006	165,860
Flujo Actualizado	-98,098	25,574	21,929	26,019	47,253	83,268
Acumulado	-98,098	-72,524	-50,595	-24,576	22,677	105,945

Se puede observar que tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja del inversionista son positivos en todos los años y tienen una tendencia creciente, lo que da señales positivas de la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

El flujo económico y financiero es fundamental para sobre ellos poder evaluar la rentabilidad de la empresa mediante indicadores como el VAN, TIR, IR y PRI.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Antes de utilizar los indicadores de rentabilidad antes mencionados, es necesario determinar las tasas de descuento, como lo son el COK y el WACC, con los cuales se va a calcular el VAN y TIR. Dependiendo de que modalidad de financiamiento sea utilizado, ya sea con capital propio o con capital propio y de terceros.

En nuestro proyecto, donde se financiará con capital propio y de terceros (Caja Huancayo), es necesario utilizar ambas tasas de descuento, para poder evaluar el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero.

Primero es necesario calcular el COK mediante el método CAPM, donde se obtiene como resultado que, dadas las características de riesgo del sector, la tasa de rentabilidad es la mínima exigida por el accionista que será de 14.78%. Sin embargo, esta tasa es el mínimo esperado, lo que quiere decir que el accionista puede optar por una tasa mayor a fin de resguardar su inversión.

Tabla 53
Costo de oportunidad

METODO CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	2.90%
Beta Desapalancado	0.97
Beta Apalancado	1.426
Prima de riesgo Mercado	7.23%
Riesgo Pais	1.57%
COK soles	14.78%
Inflación EEUU	2.52%
Inflación PERU	2.50%
Impuesto a la Renta	29.5%

Luego de determinar el valor de COK, es necesario determinar el WACC o tasa de rendimiento promedio de capital, que es la tasa de rendimiento mínima exigida por los accionistas y en este caso será la entidad que financiará el proyecto, la caja Huancayo. El resultado de este cálculo nos muestra que el WACC estimado es de 12.79%.

Tabla 54
COK

COK	14.78%
TCEA PRÉSTAMO	27.60%

Tabla 55
WACC

	PESO	COSTO	COSTO REAL	PESO*C.Real
CAPITAL PROPIO	60.00%	14.78%	14.8%	8.87%
DEUDA	40.00%	27.60%	19.5%	7.78%
			WACC	16.65%

Dichos valores de 14.78%. y 16.65%. para el COK y WACC respectivamente serán las tasas utilizadas para el flujo de caja del inversionista y el flujo de caja económico.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Habiendo calculado previamente las tasas de descuento (WACC y COK), Se procedió a evaluar la rentabilidad de la empresa, obteniendo para el análisis del flujo de caja económico los siguientes resultados:

Tabla 56
Indicadores económicos

INDICADORES ECONOMICOS		
TASA DE DESCUENTO (WACC)		16.65%
VALOR PRESENTE NETO	S/.	91,891
INDICE DE RENTABILIDAD		1.56
PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO		3.66
TIR		34.92%

El VAN económico cumple con la condición de ser mayor o igual a cero, siendo S/. 91,891 soles la cantidad de efectivo que se obtendrá después de recuperar la inversión. La TIR económica calculada en 34.92% cumple con la condición de ser mayor o igual al

WACC, que es de 16.65%. El índice de rentabilidad es 1.56, cumple con la condición de ser mayor a 1. Por lo tanto, cumpliéndose las condiciones, donde la TIR económica es mayor al WACC y además el índice de rentabilidad es mayor a 1, se puede afirmar que el proyecto es viable y rentable si se financia con capital propio y de terceros. En consecuencia, se acepta su ejecución.

Tabla 57
Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
TASA DE DESCUENTO (COK)		14.78%
VALOR PRESENTE NETO	S/.	105,945
INDICE DE RENTABILIDAD		2.08
PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO		3.52
TIR		41.79%

El VAN financiero cumple con la condición de ser mayor o igual a cero, siendo S/. 105,945 soles la cantidad de efectivo que se obtendrá después de recuperar la inversión. La TIR financiera calculada en 41.79% cumple con la condición de ser mayor o igual al COK, que es de 14.78%. El índice de rentabilidad es 2.08, cumple con la condición de ser mayor a 1. Por lo tanto, cumpliéndose las condiciones, donde la TIR económica es mayor al COK y además el índice de rentabilidad es mayor a 1, se puede afirmar que el proyecto es viable y rentable si se financia íntegramente con capital propio. En consecuencia se acepta su ejecución.

8.11 Análisis de riesgo

El macro entorno y micro entorno de la empresa es cambiante y pueden darse eventualidades a nivel político, social, económico o ambiental, así como la aparición de nuevos competidores que empujen los precios hacia abajo. Ante esto, es necesario prever los posibles resultados ante la variación del precio de venta, en este caso el valor de venta. El análisis de sensibilidad de una variable permite observar esos escenarios ante la modificación de una variable.

Tabla 58
Análisis de riesgo

Var.	Valor de venta Promedio Ponderado	VAN	TIR
-15%	S/. 308.81	-S/. 51,237.24	-2.50%
-10%	S/. 326.97	S/. 19,478.81	12.52%
-5%	S/. 345.14	S/. 87,303.55	27.09%
0%	S/. 363.30	S/. 105,945.26	41.79%
5%	S/. 381.47	S/. 222,953.02	56.63%
10%	S/. 399.63	S/. 290,777.76	71.61%
15%	S/. 417.80	S/. 358,602.49	86.71%

En el caso de Huellas Eternas, se puede observar que puede soportar una reducción del 10% del precio de venta y continuar siendo viable. Sin embargo, si el precio llega a reducirse en un 15% podría traer como consecuencia la inviabilidad de la empresa.

Figura 42. Análisis de sensibilidad

Caso contrario, si se incrementa el precio de venta en 15%, el VAN se incrementa hasta llegar S/. 358,602.49 y la TIR se incrementa a 86.71%, haciendo que los resultados sean muy favorables.

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Como se había mencionado, existen factores externos a la empresa que pueden influir en ella de manera positiva o negativa. Ante esto, es necesario realizar un análisis más exhaustivo donde se simule los diferentes resultados ante la variación de 3 variables que influyan

significativamente en el proyecto. Para el grupo de trabajo, dichas variables serían el precio de venta, el costo variable unitario, y el crecimiento promedio anual de las ventas.

En el escenario pesimista, donde el precio se reduce en un 5%, el costo se incrementa en 15% y el crecimiento de las ventas se reduce a 2% promedio anual.

En el escenario optimista, donde el precio se incrementa en un 5%, el costo se reduce en 15% y el crecimiento de las ventas se incrementa a 8% promedio anual.

Habiendo explicado estos escenarios planteados, se procede a obtener los resultados según el siguiente cuadro:

Figura 43
Análisis de escenarios.

ANALISIS DE ESCENARIOS (3 VARIABLES EN SIMULTÁNEO)			
VARIABLE	PESIM.	ESPER.	OPTIM.
Crecimiento anual	2%	5%	8%
precio promedio ponderado	345.14	363.30	381.47
costo promedio ponderado	116.39	101.93	87.26
VPN	-18,921	155,128	349,887
PRI	5.27	3.26	1.73
TIR	3.93%	41.79%	78.94%
	rechazar	aceptar	aceptar

De esta manera, se puede observar que en el escenario pesimista el VAN es negativo y la TIR, de 3.93% es menor al COK, el cual es de 14.78%. Por lo tanto, se rechaza el proyecto al rentable ni inviable.

En el escenario optimista el VAN es positivo y la TIR, de 78.94% es muy superior al COK, el cual es de 14.78%. Por lo tanto, se acepta el proyecto por ser muy rentable y viable.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

El punto de equilibrio representa un umbral que toda empresa debe alcanzar y superar si desea ser sostenible en el tiempo. Representa aquel nivel donde los ingresos son iguales a los costos totales, es decir el beneficio es igual a cero. Determinarlo es vital para poder cumplir con los objetivos de ventas y de rentabilidad previstos.

Se puede calcular en monedas o en unidades. Para el presente caso, se ha utilizado la fórmula del costo fijo entre el margen de contribución porcentual, a fin de determinar el punto de equilibrio en unidades.

De esta manera se obtiene que el punto de equilibrio monetario es de S/. 378,164 soles. Si a este valor se le divide entre 12 se puede obtener el punto de equilibrio monetario mensual, que es S/. 31,607 soles.

Figura 44

Punto de equilibrio Annual.

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Ingresos	S/. 453,400	100.00%
Costo Variable	S/. 127,324	28.08%
Margen de Contribucion	S/. 326,076	71.92%
Costos y Gastos Fijos (S/.)		
	S/. 271,968	
	71.92%	
Punto de Equilibrio Monetario		S/. 378,164
PTO EQ, Anual		1,041
PTO EQ, Mensual		87

Si se desea obtener el punto de equilibrio en unidades, basta dividir el punto de equilibrio monetario entre el precio de venta promedio ponderado. Lo que da como resultado que el punto de equilibrio anual sea 1,041 servicios. Por lo tanto el punto de equilibrio mensual seria dicho resultado entre doce. Es decir, el punto de equilibrio mensual es de 87 servicios.

Figura 45

Punto de equilibrio mensual.

Productos	Cantidad al mes	Pto de equilibrio en soles
Servicio estándar	48	S/. 17,438
Servicio Personalizado	34	S/. 12,352
Servicio Ecológico	5	S/. 1,817
Total	87	S/. 31,607

Para determinar el punto de equilibrio en unidades para cada servicio, solo debe multiplicar el punto de equilibrio mensual por la proporción de la participación del servicio en las ventas totales. Por ejemplo, ya que el servicio estándar representa el 55.00% de las ventas totales, su punto de equilibrio resulta de multiplicar el punto de equilibrio mensual, que es 87 servicios con 55.00%, lo que da como resultado 48 servicios estándar al mes para no ganar ni perder.

8.11.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Dificultad para acceder a financiamiento tradicional

Es sabido que toda empresa debe tener tres años operando en el mercado para poder ser sujeta a crédito, ya que las entidades financieras solicitan los estados financieros de los últimos tres años para poder evaluar la liquidez y capacidad de pago. Al ser una empresa nueva, esta posibilidad queda relegada hasta pasados los tres primeros años. Sin embargo, existen opciones de financiamiento no tradicional que pueden considerarse.

Plan de contingencia

Obtener financiamiento no tradicional de prestamistas, páginas de crowdfunding, aceleradoras de startups, inversionistas ángeles o préstamos de familiares y conocidos.

Errores de estimación en el proyecto

Proyectar ventas demasiado optimistas o no considerar algunos costos, ya sea por desconocimiento o falta de experiencia puede traer sorpresas al comparar los resultados proyectados con los obtenidos.

Plan de contingencia

Ajustar las proyecciones de ventas lo más realistas posibles y sincerar los costos.

Inadecuada ejecución de las estrategias

La planeación es importante, sin embargo la ejecución lo es aún más. Ante este escenario, existe el riesgo que la ejecución no sea la adecuada y desestimar todo el proyecto.

Plan de contingencia

Solicitar asesorías, consultorías o mentoring a personas con experiencia previa en el sector a fin de minimizar las pérdidas debido a errores por desconocimiento o inexperiencia.

9 CONCLUSIONES

- El desarrollo del modelo de negocio “Huellas Eternas” nos ha permitido aprender los mecanismos de validación de un mercado, validando el problema y su solución, a fin de obtener un producto viable con características creativas e innovadoras. Asimismo, ello nos va a permitir a la vez poder desarrollar planes de acción viables ante oportunidades de negocio que identifiquemos.

- Del desarrollo del proyecto, hemos aprendido que no se puede iniciar un negocio sin previamente haber realizado un estudio de las necesidades y problemas que tiene nuestro público, con ello podremos saber si el negocio planteado será de interés de ellos o no. Así, en el proyecto “Huellas eternas” hemos realizado encuestas a profundidad, obteniendo como resultados entre los supuestos más riesgosos: la falta de espacio que tienen las personas en sus viviendas para poder atender el fallecimiento de sus mascotas, debido a que viven en departamentos, casas u otros sin jardín. Problema que aumenta con el creciente índice de viviendas tipo departamentos.
- La validación del proyecto mediante redes sociales es una herramienta que aporta indicadores sobre cuantas personas muestran interés en nuestro producto, en nuestro caso hemos utilizado el Facebook, y una landing page. Así mismo, para obtener resultados óptimos hemos entendido que es primordial definir el segmento de personas al cual nos enfocaremos, tratando de describir a mayor detalle las características de nuestro público objetivo, como edad, sexo, intereses, etc. Con esta herramienta hemos podido validar a “Huellas Eternas” con un 12,16%, de aceptación el cual supera a nuestro rango esperado de 10%.
- Nuestra tasa de crecimiento anual oscila en un 5% lo que nos da como resultado una TIR de 34,92%, superando ampliamente a la tasa esperada por el accionista 14,85% , por lo que concluimos es un proyecto viable que genera valor.
- Finalmente, podemos concluir que el curso ha contribuido con nuestro desarrollo profesional permitiéndonos conocer todas las etapas y herramientas para emprender un negocio de forma creativa e innovadora.

10 REFERENCIAS

- Ministerio de Ambiente (MINAN). (2018). *Ley N° 27265.- Ley de protección a los animales domésticos y a los animales silvestres mantenidos en cautiverio*. Lima: MINAN. Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-proteccion-animales-domesticos-animales-silvestres-mantenidos> [Consulta: 25 de agosto de 2018].
- Lamula.pe (2016). *La Ley N° 30407, Ley de Protección y Bienestar Animal*. Lima: La mula. Recuperado: <https://lamula.pe/2016/01/10/la-ley-n-30407-ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-una-norma-para-empezar-a-andar/jmendozaluna/> [Consulta: 25 de agosto de 2018].
- Diario Oficial El Peruano (2015). *Ley de Protección y Bienestar Animal*. Lima: El Peruano. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/> [Consulta: 25 de agosto de 2018].
- El Comercio (EC). (2018). *Policía crea oficina para combatir el maltrato animal*. Lima: EC. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/policia-crea-oficina-combatir-maltrato-animal-noticia-492116> [Consulta: 25 de agosto de 2018].
- Gestión (G). (2018). *Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región*. Lima: G. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region?ref=gesr> [Consulta: 25 de agosto de 2018].
- Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT) (2018). *Iniciando mi negocio*. Lima: Sunat. Recuperado de: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio> [Consulta: 26 de agosto de 2018].
- Gestión (G). (2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Lima: G. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597> [Consulta: 20 de agosto 2018]
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> [Consulta: 20 de agosto 2018].
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (CPI). (2018). *Perú Población 2018*. Lima: APEIM. Recuperado de: http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf [Consulta: 25 de agosto de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Población Económicamente Activa. Lima: INEI. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/> [Consulta: 25 de agosto de 2018].

Banco Central de Reserva (BCR). (2017). Memoria BCR 2017, IV Inflación. Lima: BCR. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-4.pdf> [Consulta: 25 de agosto de 2018].

Información y Negocios Segundo a Segundo. (QuimiNet.com). (2018). Proveedores de hornos crematorios para animals. Lima: QuimiNet.com. Recuperado de: <https://www.quiminet.com/productos/hornos-crematorios-para-animales-38201842637/proveedores.htm> [Consulta: 25 de agosto de 2018].

The Forever spot by Coeio. (08 de octubre de 2016). Memorias Infinitas: Los benefices de los entierros de mascotas [Entrada blog]. Recuperado de <http://theforeverspot.com/the-benefits-of-pet-burial/> [Consulta: 27 de agosto de 2018].

Cable News Networks (CNN). (2012). *Give your dog a green burial*. UK: CNN. Recuperado de: <https://edition.cnn.com/2012/03/30/living/green-pet-burials/index.html> [Consulta: 27 de agosto de 2018].

Publimetro.pe. (4 de junio de 2012). Ahora puedes optar por la cremación para preservar los restos de tu mascot. *Publimetro.pe*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-ahora-puedes-optar-cremacion-preservar-restos-tu-mascota-5697> [Consulta: 20 de setiembre de 2018]

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública s.a.c. (CPI). (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. Lima: CPI. Recuperado de: https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf [Consulta: 7 de setiembre de 2018].

Mother Nature Network (17 de octubre de 2011). Is there such a thing as Green pet burial? [Entrada blog]. Recuperado de <https://www.mnn.com/family/pets/questions/is-there-such-a-thing-as-green-pet-burial> [Consulta: 27 de agosto de 2018].

Shevick, J. (4 de setiembre de 2014). What Aquamation? An Eco-Friendly Alternative to Pet Cremation. *Fort he Loveof dog Dogster*. Recuperado de

<https://www.dogster.com/lifestyle/pet-memorial-burial-peaceful-pets-aquamation-green-eco-friendly> [Consulta: 27 de agosto de 2018].

Vice. (19 de febrero de 2018). Diez preguntas que has querido hacer a un incinerador de mascotas. Vice. Recuperado de <https://www.vice.com/es/article/kzn45n/diez-preguntas-incinerador-de-mascotas> [Consulta: 04 de octubre 2018].

Expansión. (Datosmacro.com). (2017). *PIB Perú*. Lima: Datosmacro.com. Recueprado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru> [Consulta: 26 de noviembre de 2018].

Expansión. (Datosmacro.com). (2018). *Prima de Riesgo de Estados Unidos*. Lima: Datosmacro.com. Recueprado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru> [Consulta: 06 de diciembre de 2018].

NaturallySavvy, How To Bury Your Pet, Naturally. Recuperado: <http://naturallysavvy.com/nest/how-to-bury-your-pet-naturally> [Consulta: 27 de agosto de 2018]

U.S. Department of the Treasury. (USA). (2018). Resource Center. USA: Deparment of the Treasury. Recuperado de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield> [Consulta: 06 de diciembre de 2018].

Banco Central de Reserva (BCR). (2018). Riesgo País. Lima: BCR. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2018-11-14/2018-11-17/> [Consulta: 06 de diciembre de 2018].