

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Mercado de servicios mortuorios en el Ecuador

Grace Maribel Almeida Baroja

Plan de Negocios presentado como requisito para la obtención del título de
Maestría en Administración de Empresas M.B.A.

Quito, noviembre de 2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**Colegio de Postgrados****HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS****Mercado de servicios mortuorios en el Ecuador****Grace Maribel Almeida Baroja**

Matías Santana, PhD (c)
Director de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en
Administración de Empresas
y Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, noviembre de 2009

Grace Maribel Almeida Baroja

2009

RESUMEN EJECUTIVO

Con este trabajo se tiene el propósito de exponer el plan de negocios para una empresa orientada al sector mortuorio en el Ecuador.

Los Nardos será una empresa orientada a la prestación de servicios dentro de todos los segmentos que integran el sector que son: servicios funerarios, cementerio, tanatopraxia, cremación y previsión exequial.

El mercado al que se dirige la oferta está localizado en la ciudad de Cayambe en la zona norte de la provincia de Pichincha, cuenta con una población 82,093 habitantes para el año 2008, la tasa de mortalidad nacional es de 4.21 decesos por cada 1000 habitantes lo que determina 345 muertes por año. El potencial del mercado para servicios mortuorios aproximadamente alcanza \$922,875 sin considerar el mercado de previsión exequial que puede llegar a \$1,500,000.00 tomando el 1% de la población.

El proyecto plantea una inversión de \$1,078,415.46 el mismo que en un período de 10 años genera un VAN de \$4,018,745.60 y una tasa interna de retorno del 83%.

ABSTRAC

This work contains a business plan for a company mortuary sector in Ecuador. Los Nardos is a business oriented services in all segments that comprise the sector are: funeral services, cemetery, embalming, cremation and funeral forecast. The market that addresses the supply is located in the city of Cayambe in the northern province of Pichincha, has a population of 82.093 inhabitants by the year 2008 the national mortality rate is 4.21 deaths per 1000 people as determining 345 deaths per year. The potential market for funeral services reached about \$ 922,875 without considering the market forecast that can reach \$ 1,500,000.00 taking 1% of the population.

The project involves an investment of \$ 1,078,415.46 the same as in a period of 10 years generates an NPV of \$ 4,018,745.60 and an internal rate of return of 83%.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
ABSTRAC	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
TABLA DE FIGURAS.....	IX
LISTADO DE TABLAS.....	XI
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	1
<i>Objetivos.....</i>	1
REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	1
<i>Metodología y fuentes de información.....</i>	1
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
<i>Fuentes secundarias.....</i>	2
<i>Fuentes primarias</i>	4
ANÁLISIS EXTERNO.....	7
SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR.....	7
<i>Tendencia cultural.....</i>	7
<i>Situación económica.....</i>	8
<i>Situación legal.....</i>	10
ANÁLISIS SECTORIAL	13
FUERZAS DE PORTER	13
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	18
PLAN ESTRATÉGICO	20
ESTRATEGIA GENÉRICA.....	20
ESTRATEGIAS SECTORIALES.....	20

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES	21
<i>Misión</i>	21
<i>Visión</i>	22
<i>Objetivos iniciales</i>	22
PLAN COMERCIAL	22
PRODUCTO	22
PRECIO	23
PLAZA	24
PROMOCIÓN	25
PLAN OPERATIVO	25
FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA	25
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
REQUERIMIENTO DE PERSONAL	26
INFRAESTRUCTURA FÍSICA	27
<i>Instalaciones</i>	27
<i>Equipos y vehículos</i>	28
PLAN FINANCIERO	29
SUPUESTOS GENERALES	29
ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO	29
ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	30
<i>Balance general</i>	30
<i>Estado de resultados</i>	30
<i>Flujo de caja proyectado</i>	30
<i>Punto de equilibrio</i>	31
<i>VAN y TIR</i>	31
<i>Análisis de sensibilidad</i>	31
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS	34

ANEXOS	36
ANEXO 1	36
<i>Grupo Focal</i>	36
ANEXO 2	38
<i>Encuesta - Servicios mortuorios</i>	38
ANEXO 3	44
<i>Cálculo de la muestra</i>	44
ANEXO 4	45
<i>Resultados de la encuesta</i>	45
ANEXO 5	55
<i>Estudio de competencia</i>	55
ANEXO 6	56
<i>Capacidad instalada de cementerio</i>	56
ANEXO 7	57
ANEXO 8	58
<i>Cálculo tasa descuento</i>	58
ANEXO 9	59
<i>Inversión requerida</i>	59
ANEXO 10	60
<i>Balance general inicial (\$)</i>	60
ANEXO 11	61
<i>Proyección del estado de resultados y flujo de caja</i>	61
ANEXO 12	63
<i>Punto de equilibrio</i>	63

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR ÁREA.....	3
FIGURA 2. PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN DE CAYAMBE 2001	3
FIGURA 3. TASA DE MORTALIDAD ECUADOR	4
FIGURA 4. COMPARACIÓN DE LA INFLACIÓN ECUADOR 2008-2009.....	8
FIGURA 5. INFLACIÓN ANUA GENERAL DE BIENES Y SERVICIOS.....	9
FIGURA 6. PIB TOTAL & OTROS SERVICIOS ECUADOR 2003-2009.....	9
FIGURA 7. SALARIO MÍNIMO ECUADOR 2004-2009.....	11
FIGURA 8. 5 FUERZAS DE PORTER.....	14
FIGURA 9. ORGANIGRAMA INICIAL DE LOS NARDOS.....	26
FIGURA 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN.....	32
FIGURA 11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL TIR	32
FIGURA 12. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNERARIAS RECUERDA?	46
FIGURA 13. ¿CUÁL CONSIDERA USTED ES EL ESTADO ACTUAL DE LAS INSTALACIONES DEL CEMENTERIO DE CAYAMBE?	46
FIGURA 14. ¿POR QUÉ RAZONES USTED ASIGNÓ LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR?	47
FIGURA 15. ¿CONSIDERA USTED NECESARIA LA CREACIÓN DE UN NUEVO CEMENTERIO DENTRO DE LA CIUDAD?	47
FIGURA 16. DE LAS TRES UBICACIONES CITADAS, CUÁL CONSIDERA USTED LA MEJOR UBICACIÓN DEL CEMENTERIO?.....	47
FIGURA 17. ¿CONSIDERARÍA USTED A LA CREMACIÓN COMO UNA OPCIÓN A LA CREMACIÓN?	48
FIGURA 18. DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS MORTUORIOS, MARQUE LAS OPCIONES QUE USTED CONSIDERE MÁS IMPORTANTES Y POR LAS QUE CONTRATARÍA EL SERVICIO?	48
FIGURA 19. ¿SI EL SERVICIO FUNERARIO INTEGRADO ESTARÍA DISPONIBLE EN EL MERCADO LO CONTRATARÍA?	49
FIGURA 20. SEÑALES TRES PRINCIPALES BENEFICIOS QUE USTED OBTENDRÍA CON LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	49
FIGURA 21. ¿CUÁNTO PAGARÍA POR EL SERVICIO?.....	50
FIGURA 22. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	50

FIGURA 23. GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	51
FIGURA 24. ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS	52
FIGURA 25. NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS ENCUESTADOS	52
FIGURA 26. LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS.....	52
FIGURA 27. INGRESOS MENSUALES DE LOS ENCUESTADOS	52
FIGURA 28. ¿CUENTA USTED CON SERVICIO DE TELEVISIÓN POR CABLE?	53
FIGURA 30. SI FUE AFIRMATIVA SU RESPUESTA ANTERIOR, ¿EN QUÉ HORARIO USUALMENTE USTED OBSERVA EL CANAL LOCAL?	53
FIGURA 29. ¿OBSERVA USTED EL CANAL LOCAL?	54
FIGURA 31. ¿CUÁL RADIO DIFUSORA LOCAL ESCUCHA CON MAYOR FRECUENCIA?	54

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. CAPITAL POR TIPO DE COMPAÑÍA	11
TABLA 2. SEGMENTOS DEL SECTOR DE SERVICIOS MORTUORIOS	14
TABLA 3. PRECIOS DE SERVICIOS MORTUORIOS POR PROVEEDOR	23
TABLA 4. PRECIOS POR SERVICIO FUNERARIOS LOS NARDOS.....	24
TABLA 5. REQUERIMIENTO DE PERSONAL	26
TABLA 6. TIPO DE SEPULTURA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO.....	27
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE TERRENO POR TIPO DE INSTALACIÓN.....	28
TABLA 8. EQUIPOS Y VEHÍCULOS PARA LA OPERACIÓN	28
TABLA 9. PROYECCIÓN DE LA TASA DE MORTALIDAD Y DECESOS.....	58

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Diseño de la investigación de mercado

Para obtener un marco de referencia que permita analizar la situación del mercado en cuanto a la prestación de servicios mortuorios la investigación fue realizada dentro de la ciudad de Cayambe a personas mayores de 35 años para observar si la coordinación de exequias es una necesidad que Los Nardos podría cubrir.

Objetivos

Con la investigación se pretende obtener la siguiente información:

- Determinar los atributos relevantes que requiere el servicio.
- Analizar la situación de la competencia del sector.
- Conocer el precio que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio.
- Determinar cual sería la mejor ubicación de las instalaciones dentro de la ciudad.

Realización de la investigación de mercado

Metodología y fuentes de información

En cuanto a la recopilación de información se recurrió al análisis de fuentes secundarias dentro de las cuales la principal se encuentran los boletines informativos del INEC, adicionalmente se obtuvo datos de los archivos del Registro Civil de Cantón Cayambe y finalmente se consultó varias páginas web que registran datos referentes al negocio funerario.

Para la obtención de la información primarias se recurrió a la combinación de grupos focales, como técnica cualitativa para la determinación de las motivaciones inconscientes e irracionales del consumidor, por el contrario para identificar las motivaciones consientes y racionales se utilizó encuestas personales dentro de las técnicas cuantitativas (Fernández Nogales, 2004).

En el caso del grupo focal fue realizado con el objetivo de determinar las ventajas y desventajas de contratar un servicio de coordinación exequial así como los principales atributos que debería poseer el mismo; el diseño del estudio se describe en el Anexo 1.

Para la aplicación de la encuesta se realizó una prueba piloto con el fin de definir errores existentes en el cuestionario derivándose así el cambio en de la población objetivo a personas mayores de 35 años y domiciliadas en Cayambe ya que inicialmente fue dirigida a personas mayores a 25 años este cambio se debió a que se presentaba mucha dificultad para obtener la colaboración de los encuestados menores a 35 años, el cuestionario finalmente aplicado se describe en el Anexo 2.

La muestra fue seleccionada por conveniencia y calculada con un nivel de confianza 95%, error muestral 5% y dispersión 50% dando como resultado una muestra de 384, el cálculo se describe en el Anexo 3.

Resultados de la investigación

Fuentes secundarias

De acuerdo a las proyecciones realizadas por la Coordinación General del Consejo Provincial de Pichincha, Cayambe para el año 2008 se estima cuenta

con 82,093 habitantes de los cuales 35,993 se ubican en la zona urbana y 46,100 en la zona rural (2007), su equivalencia en porcentaje se muestra en la Figura 1.

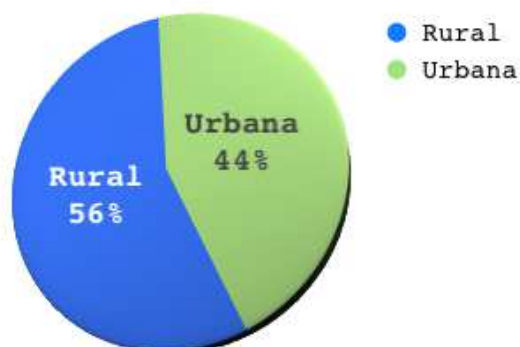


Figura 1. Distribución de la población por área

La tasa de crecimiento promedio de la población es del 3,6% según lo reportado por el INEC en el VI Censo de Población del año 2001, la distribución por sexo corresponde al 51% para mujeres y un 49% para hombres, es importante señalar que el 46,6% del total de habitantes son menores de 20 años como se describe en la Figura 2.

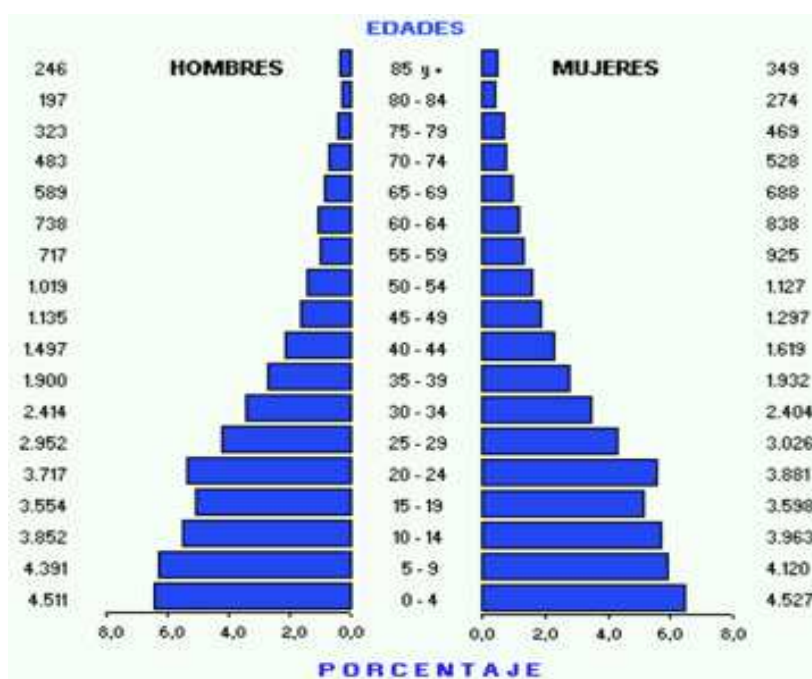
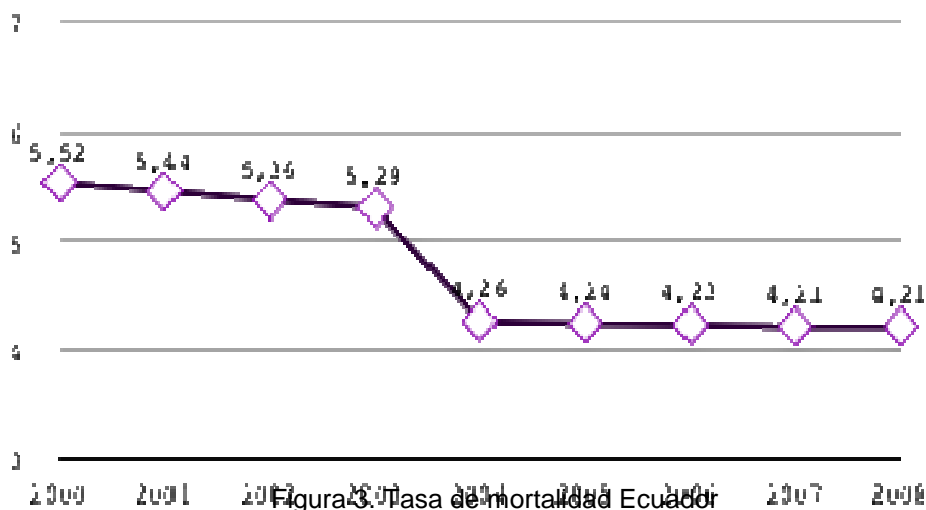


Figura 2. Pirámide de la población de Cayambe 2001

Ecuador para el año 2008, se registró una tasa de mortalidad de 4,21 por cada 1000 habitantes (IndexMundi, 2009). La variación de este indicador se muestra en la Figura 3.



La Organización Panamericana de la Salud ha proyectado que la tasa de mortalidad total en el Ecuador será 5 decesos por cada 1000 habitantes para el año 2010 hasta el año 2020.

Fuentes primarias

En el caso del grupo focal, fue realizado el 8 de agosto de 2009 a las 18:12, el grupo fue integrado 3 matrimonios con edades entre 45 a 55 años, 3 personas solteras con edades entre 24 a 30 años; todos han experimentado el fallecimiento de un familiar.

Dentro de la información obtenida se puede citar:

- Las costumbres y creencias religiosas tienen un alto grado de influencia en la demanda de los servicios mortuorios.
- Al momento del deceso de una persona la contratación de servicios mortuorios se convierte en urgente y básica.

- El costo del servicio está relacionado con el afecto hacia el fallecido.
- La integración de todos los servicios en un sólo lugar es atractivo para el posible consumidor, debido a que en la actualidad cada trámite debe ser realizado por separado y por un familiar.
- Se consideró que la mejor ubicación para las instalaciones es la panamericana Norte vía Tabacundo, Sector Víctor Cartagena principalmente por que cuenta con servicio de transporte.

La encuesta fue aplicada como se mencionó a 384 personas, los resultados se describen en el Anexo 4; los cuales se resumen en que:

- La Cooperativa 23 de Julio es la institución que mayor reconocimiento de marca dentro del mercado.
- El 70% de los encuestados consideran entre malo y extremadamente malo al estado de las instalaciones del cementerio de Cayambe, mucho de esto debido principalmente a la saturación, poca seguridad, limpieza deficiente y falta de servicios básicos dentro de sus instalaciones.
- El 92% de la muestra considera necesaria la creación de un nuevo cementerio para la ciudad.
- Al igual que el grupo focal la ubicación de las instalaciones vía Tabacundo urbanización Víctor Cartagena es la opción con mayor preferencia.
- El 38% de los encuestados consideraría a la cremación como una opción ante la inhumación.
- Dentro de los 5 servicios mortuorios seleccionados como más importantes se encuentran la disponibilidad de espacio dentro del cementerio, trámites legales y médicos, cofres y féretros, finalmente la asesoría económica y financiamiento.

- De la muestra el 59% definitivamente lo contrataría y un 25% probablemente lo contrataría.
- Los principales beneficios que perciben con la contratación del servicio son tranquilidad, comodidad, asesoramiento y reconocimiento.
- El 62% de los encuestados pagaría más de \$2,000 por el servicio.
- Los ingresos mensuales del 41% de los encuestados se encuentran entre \$221 a \$500.
- El 78% de la muestra cuenta con servicio de televisión por cable, sin embargo, sólo el 74% de la misma observa el canal local con un horario de preferencia de 18:01 a 24:00.
- En el caso de radios difusoras locales el 39% escucha radio Intipacha.

La oferta de servicios mortuorios permitan al cliente delegar la coordinación de las exequias de un familiar es atractivo para el sector dado que en la actualidad no existe la prestación de un servicio en Cayambe con estas características, el potencial del mercado aproximadamente es \$ 922,875 anuales considerando que existirían 345 decesos con un precio promedio unitario por servicios funerarios en inhumación y cementerio es de \$ 2,675 (servicios funerarios \$1,475, servicios de cementerio \$1,200); este precio no considera servicio por tanatopraxia y cremación.

ANÁLISIS EXTERNO

Situación general del Ecuador

Tendencia cultural

Con el paso del tiempo muchas de las actividades practicadas después del deceso de una persona se han visto modificadas de alguna manera, tanto por el crecimiento de opciones religiosas, laicismo de la muerte y todo lo que la convertía en un tabú.

Actualmente, el negocio funerario se ha convertido en una forma de previsión y diferenciación para muchos de los clientes, cada vez existen mayor número de alternativas para las personas que miran a la muerte como algo para lo que hay que prepararse (Escobar, Ochoa, & Ortiz, 2006).

Esto ha contribuido a que se creen tanto por aseguradoras, como por empresas de servicios mortuorios, la prestación de pólizas y planes previsión exequial los mismos que están de alguna manera llevando a clientes de ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca a considerar como una forma de eliminar el impacto económico al momento de la muerte de un familiar.

Sin embargo dentro del mercado al que se están orientado este plan todavía se observa prácticas muy tradicionales como la velación por 2 días, misas de conmemoración frecuentes, luto por 1 año y finalmente el aspecto más importante se considera al deceso de un familiar como la oportunidad de crear una ceremonia que resalte la importancia que tenía dentro de la vida de sus familiares y mucho más dentro de la comunidad (Quintero de Aguirre, 2007).

Situación económica

Inflación

Dentro de los principales indicadores considerados se encuentra la tasa inflación que de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE) a septiembre del 2009 se elevó a 0,63% tomando en cuenta que el mes anterior por el contrario se presentó una tasa de deflación como se muestra en la Figura 4.

Es importante recalcar que la tasa inflacionaria correspondiente a servicios ha sido menor en comparación con la tasa correspondiente a los bienes así como con la tasa general de acuerdo al informe mensual de la inflación a agosto emitido por el BCE (2009) como se observa en la figura 5.

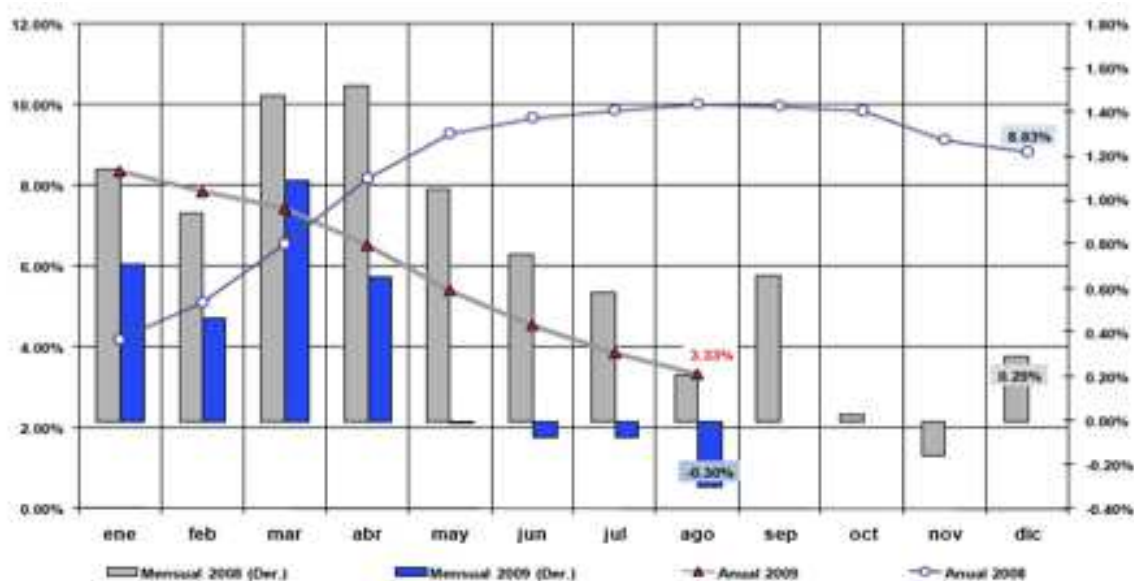


Figura 4. Comparación de la inflación Ecuador 2008-2009

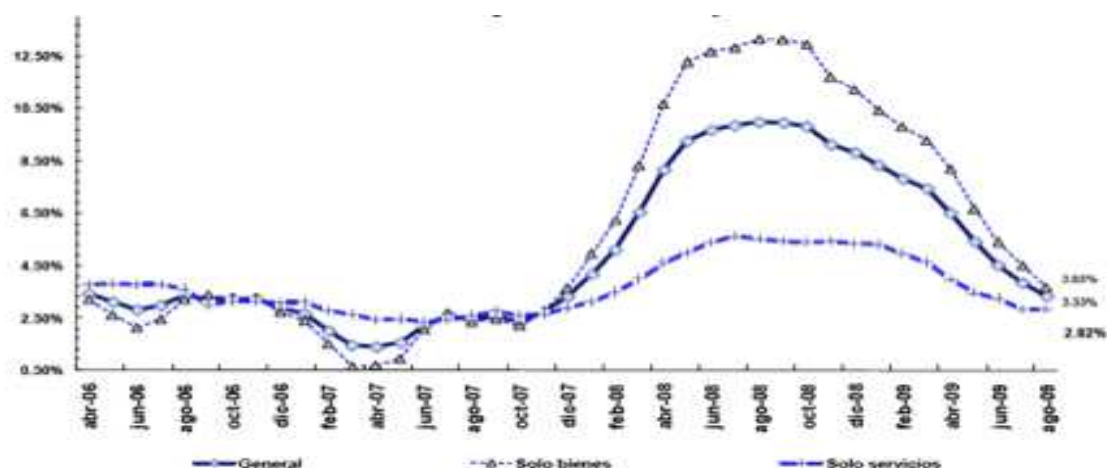


Figura 5. Inflación anua general de bienes y servicios

Al final de este año la inflación acumulada sería 3,5% proyectando para el año 2010 una tasa de 5% (Prado, 2009).

Producto interno bruto (PIB)

De acuerdo a la información emitida por el BCE, para el año 2009 el PIB fue de 23,998.33 millones de dólares y su comportamiento se ilustra en la Figura 6, adicionalmente, se incluye el PIB correspondiente a otros servicios (INEC,2009).

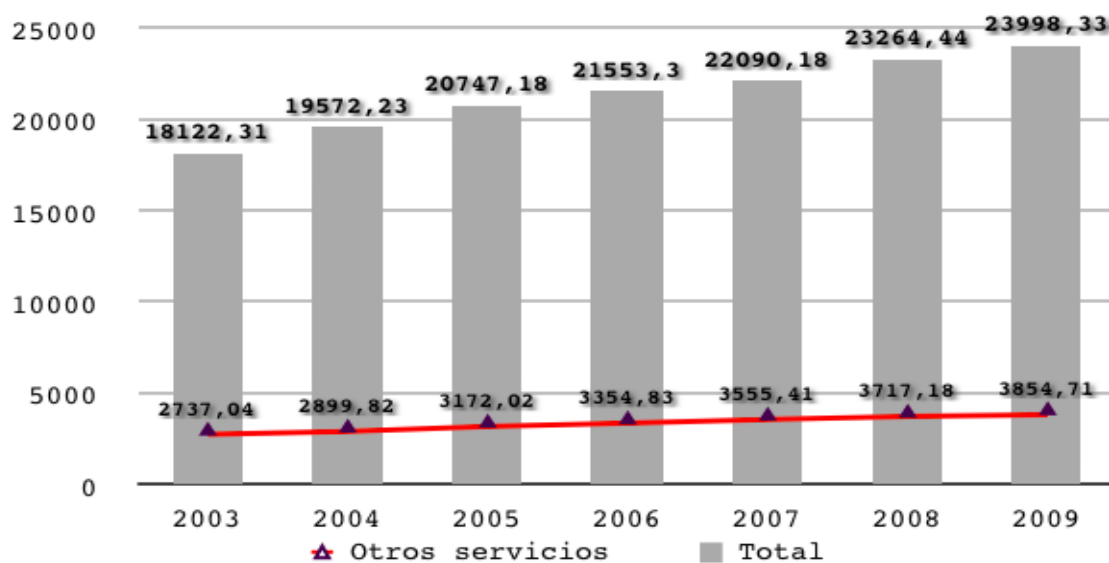


Figura 6. PIB total & Otros Servicios Ecuador 2003-2009

La tasa de crecimiento prevista por el Fondo Monetario Internacional para el 2010 en Latinoamérica es 2,5% y para Ecuador es 1,5% (Diario Hoy, 2009).

Situación legal

Legislación laboral

De acuerdo a los lineamientos establecidos por la legislación laboral ecuatoriana y descritos en el Código de Trabajo principalmente contempla dos tipos de contratos el individual y el colectivo, adicionalmente dentro de los principales derechos del trabajador se reconoce una duración mínima de contrato, salario mínimo que durante los último años ha variado en base a decisiones políticas y su evolución se describe en la Figura 7 (Contraloría General del Estado - Ecuador, 2009), protección a la mujer y el trabajo de menores de edad así como el establecimiento de jornadas de trabajo limitadas.

El empleador de acuerdo al reglamento establecido por el Instituto de Seguridad Social, deberá afiliar al trabajador inmediatamente. El aporte mensual por seguridad social se distribuye en un 9.35% del salario aportado por el trabajador mientras que el empleador aporta 11.35% del salario y un 1% como contribución al IECE y SECAP; a partir de agosto del 2009 el empleador deberá pagar mensualmente los fondos de reserva cuyo porcentaje es 8.33% del salario aportado (El ciudadano, 2009).

El trabajador tiene participación sobre el 15% de las utilidades del período, adicionalmente será remunerado con 2 bonificaciones dentro del año, el décimo tercer sueldo correspondiente a la doceava parte de los ingresos percibidos en un año pagado en diciembre y el décimo cuarto sueldo que es un salario mínimo que para el 2009 es de 218.00 dólares, esta bonificación se pagará en agosto.

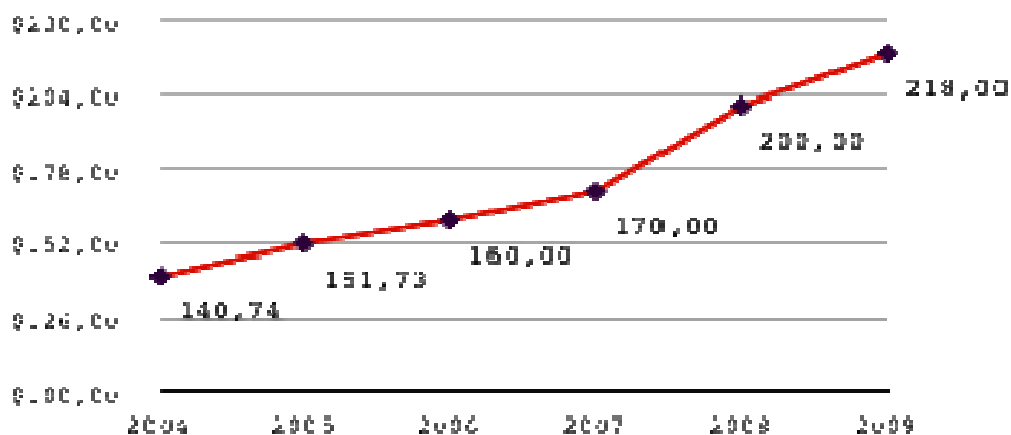


Figura 7. Salario mínimo Ecuador 2004-2009

Legislación societaria

De acuerdo con la Ley de Compañías, la legislación ecuatoriana reconoce los siguientes tipos de compañías o personerías jurídicas:

- Responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Economía mixta
- Nombre colectivo
- En comandita simple & dividida por acciones

Adicionalmente se considera dentro de la misma ley las sociedades accidentales o cuentas de participación (Blacio Aguirre, 2009). El capital inicial varía de acuerdo al tipo de compañía, los montos establecidos se reflejan en la Tabla 1.

Tabla 1. Capital por tipo de compañía

Compañía	Capital USD\$
----------	---------------

Responsabilidad limitada	400
Sociedad anónima	800
Economía mixta	800
Empresas extranjeras	2.000

La entidad encargada de controlar las actividades de las empresas es la Superintendencia de Compañías y en el caso de la constitución también el Registro Mercantil, una vez registradas la escritura de constitución se deberá obtener el Registro Único de Contribuyentes, el número patronal y finalmente obtener el permiso municipal sobre uso de suelo y patente adicionalmente existen otras instituciones como Ministerio de Salud que emiten la autorización para la operación del negocio en el caso de servicios mortuorios.

Actualmente no existen ordenanzas por parte del municipio de Cayambe en cuanto a la regulación de cementerios, crematorios y demás servicios funerarios.

Legislación tributaria

Dentro de los principales aspectos tributarios se encuentran:

- 25% de impuesto sobre las utilidades
- Anticipo sobre el impuesto a la renta cuyo valor a pagar es el mayor de las siguientes fórmulas:
 - 50% del impuesto a la renta causado en el periodo anterior deduciendo retenciones.
 - Sumatoria de 0.04% de activos, 0.04% de los ingresos, 0.02% del patrimonio, 0.02% de los costos y gastos; a esta sumatoria se restará el valor de las retenciones (Ecuador Impuestos, 2008).
- En el caso de servicios mortuorios se encuentran gravados con tarifa 0% en IVA.

- Impuesto a la salida asciende al 1%.

Es importante considerar que de igual manera se han establecido incentivos por parte del gobierno con el fin de promover el empleo y la inversión, en el caso de empresas extranjeras la carga tributaria es similar a la de una empresa nacional, la contratación de personas con capacidades diferentes y a reinversión de utilidades permiten deducción del impuesto a la renta (PROCHILE, 2009).

De acuerdo con lo descrito se puede considerar que el mercado ecuatoriano mantiene perspectivas positivas para el desarrollo de proyectos orientados a la prestación de servicios ya que su tasa de inflación posee variación menor que las de otros sectores y su nivel de crecimiento se ha mantenido constante ante el comportamiento del PIB total.

Análisis sectorial

Fuerzas de Porter

Para comprender la estructura sector de servicios mortuorios se analizará las 5 fuerzas de Porter (Figura 8) identificando así la competencia existente y la rentabilidad que se generaría en el largo plazo. (Porter, 2008)

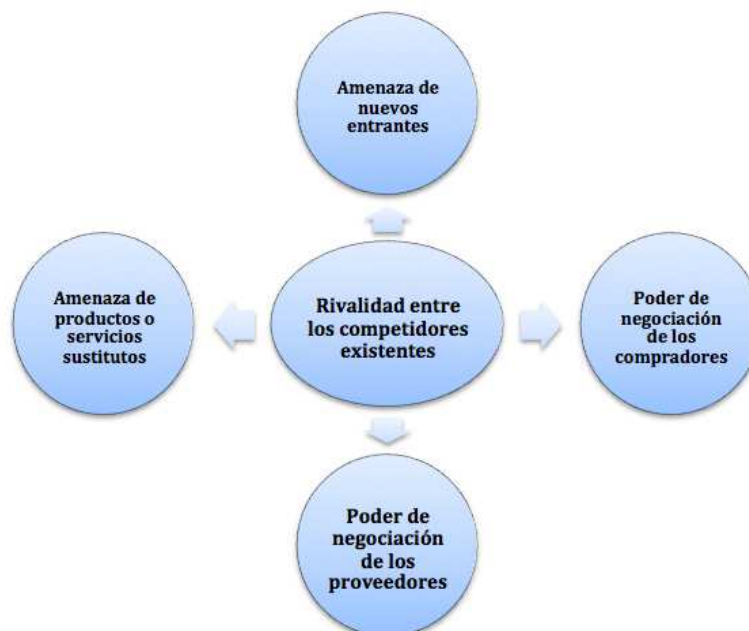


Figura 8. 5 fuerzas de Porter

El sector de servicios mortuorios está compuesto claramente por varios segmentos como servicios funerarios, servicios de tanatorio, servicios de cementerio, servicios de cremación, sistemas de previsión prestado tanto por funerarias como por empresas aseguradoras (Observatorio de Política de la Competencia Instituto de Empresa, 2005); la descripción de cada uno de estos segmentos se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2. Segmentos del sector de servicios mortuorios

<i>Segmento de servicios</i>	<i>Descripción</i>
Funerarios	Comprende los traslados del cadáver, suministro de cofres y féretros, coordinación de instalaciones para velación, adecuación de locales, coordinación de ceremonias.
Tanatorio	Consiste en el tratamiento del cuerpo para mejorar su apariencia y a su vez retardar la descomposición de mismo.
Cremación	Implica la reducción de cadáver a cenizas a través del calor.
Cementerio	Se utiliza en el caso de inhumación, en varios casos los espacios pueden ser alquilados o a su vez vendidos.
Previsión	Consiste en la contratación tanto de pólizas de seguro y sistemas de previsión exequial.

Amenaza de nuevos entrantes

Esta fuerza depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción de la competencia establecida (Porter).

En cuanto a las barreras de entrada al sector de servicios mortuorios pueden ser consideradas bajas debido principalmente a los siguientes factores:

- Al depender la demanda de la tasa de mortalidad es un servicio ocasional por lo que la aplicación de economías de escala es casi nula.
- El costo para el cliente por cambio de proveedor se puede considerar bajo en el caso de sistemas de previsión debido a que implica costos económicos con relación al cambio de proveedor; en el caso de servicios de cementerio que involucraría trámites y costo legales médicos así como traslados y manipulación de los restos por tal razón en esta etapa es poco probable que el cliente decida el cambio de proveedor al igual que en los demás servicios mortuorios a excepción de los servicios de previsión como se mencionó.
- Los requerimientos de capital son bajo si se considera a cada segmento que integra el sector de servicios mortuorios excepto el de cementerio y cremación que requieren mayor inversión y su recuperación podría requerir mayor tiempo, adicionalmente se requiere que las instalaciones se encuentren en funcionamiento al 100% la inversión en capital de trabajo es considerable con el fin de financiar el tiempo de diseño, construcción y adecuación de las instalaciones.
- Actualmente la administración y mantenimiento de cementerios por parte del sector público es una competencia que ha sido transferida al sector privado por considerarla poco beneficiosa.

La agresividad de los competidores esperada en el sector principalmente sería una reducción en los precios de los segmentos de servicios funerarios como venta de cofres y alquiler de salas de velación por tal razón no influye dentro de todo el sector, adicionalmente el sector posee una tasa de crecimiento de sus ingresos aproximado del 20% anual (El Comercio, 2009).

Poder de los proveedores

Esta fuerza no influye mucho en el sector de servicios mortuorios debido a que existe gran cantidad de proveedores así como sustitutos en insumos y suministros tanto para los servicios funerarios y servicios de cremación.

Sin embargo, no es adecuado descartar la amenaza de integración de los proveedores al sector.

Poder de los compradores

Tomando en cuenta que la muerte de un familiar implica la contratación urgente de varios de los servicios mortuorios, el poder de influencia de los compradores sobre el sector se ve debilitado incluso considerando que existen pocos compradores y no se consideran volúmenes de venta.

Adicionalmente, la muerte es un acontecimiento que de ninguna manera se desea, pocos consumidores lo consideran dentro de un presupuesto y mucho menos como un rubro importante dentro de su plan de consumo. Sin embargo una vez que este suceso se presente no puede dejar de costearlo por tal razón disminuye la influencia del precio en cuanto a la disposición de compra, adicionalmente la calidad toma un papel importante ya que como se mencionó este acontecimiento es considerado como la forma de expresar el afecto hacia la persona que falleció.

Amenaza de los sustitutos

Partiendo de que un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo un mismo (Porter), si se analiza al sector de servicios mortuorios se considera que no existen sustitutos para el mismo, sin embargo si se analiza por los diferentes segmentos que conforman el sector se

pueden encontrar sustitutos dentro de cada uno como es el caso de la cremación a los servicios de cementerio tomando como ejemplo si decide conservar las cenizas de su familiar en su domicilio. Para el caso de coordinación de exequias el sustituto directo se puede señalar es la coordinación por a familia del fallecido.

Sin embargo, la compensación de precio y los beneficios de los sustitutos en varios casos no son atractivos por tal razón se podría señalar que la amenaza de los sustitutos es mínima dentro del sector.

Rivalidad entre competidores existentes

Se puede señalar que en la actualidad la rivalidad entre los competidores de la localidad es cortés debido a:

- El mercado de la esta compuesto por 3 empresas las mismas que comparten el mismo sector sin embargo, no atienden a los mismo segmentos del mercado.
- Las barreras de salida en el caso de este sector son mayores de acuerdo al segmento por ejemplo, en el caso de los servicios de cementerio las barreras de salida son muy altas así como en los servicios de cremación dado que se requiere de alta inversión en equipo e instalaciones especiales. En el segmento de previsión las barreras de salida son moderadas ya que implicaría asegurar el cumplimiento de los contratos establecidos con los clientes. En segmentos como el de tanatopraxia y servicios funerarios las barreras de salida son mínimas en comparación con los demás segmentos del sector ya que no requieren de mayor inversión y a su vez su liquidación no involucra al cliente.

Una vez analizadas las 5 fuerzas se puede concluir que el sector de servicios mortuorios es atractivo ya que posee el potencial para que en el largo plazo su rentabilidad supere el costo de oportunidad del capital invertido.

Se considera importante adoptar estrategias que permitan equilibrar las fuerzas en cada uno de los segmentos que conforman el sector con el fin de consolidar una posición fuerte ante las variaciones del mercado. Fuerzas como la de servicios sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes son las que de acuerdo al análisis presentan mayor influencia sobre la rentabilidad del sector.

Estudio de la competencia

Las variables consideradas para este análisis son tipo de servicio que prestan, precios y la recordación de marca, de acuerdo a los datos del Anexo 5 se puede señalar la competencia dentro de Cayambe en cuanto a servicios funerarios se encuentra distribuida entre 3 participantes Funeraria Jerusalén, Cooperativa 23 de Julio y Funeraria Pinto de las cuales el mayor posicionamiento en el mercado le corresponde a Funeraria Jerusalén, su línea de servicio se orienta a la venta de cofres y urnas así como al alquiler de salas de velación cuyo precio por 24 horas oscila en \$ 200.00, su capacidad instalada para este servicio es de 1 sala. Otro de los competidores en este servicio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio ya que brinda este servicio exclusivamente a sus socios sin costo, sin embargo, la persona que solicite este beneficio se encargara de la limpieza y garantizará el buen estado de las instalaciones. La Funeraria Pinto concentrada en la venta de cofres y urnas se ha concentrado en la venta de cofres de mejor fabricación principalmente de madera cuyo precio es mayor al de su competidor actual Funeraria Jerusalén.

En el caso de los servicios de cementerio se puede considerar una competencia principalmente manejada por el sacerdote de la ciudad, ya que es el encargado de designar el espacio para la sepultura así como de la recaudación de los haberes correspondientes a mantenimiento del cementerio que actualmente se encuentra en discusión ya que hace 5 años que los espacios dentro del cementerio son alquilados y no vendidos. Es importante considerar que para el sector público representado en este caso el Municipio de Cayambe no mantiene dentro de su plan de desarrollo la adecuación de espacios destinados a estos fines.

Para los segmentos de tanatopraxia, cremación y previsión del sector mortuorio no existe competencia claramente identificada si embargo en el caso de previsión existen empresas como Memorial dentro de mercados cercanos, como es Quito, que presta su servicio de previsión a través de una póliza de seguro con una cuota mensual de \$20.00 más impuestos que afilia a 7 personas cubriendo los gastos exequiales básicos en cualquier ciudad del país.

Adicionalmente, otras empresas como emisoras de tarjetas de crédito, bancos, aseguradoras, cooperativas de ahorros, IESS, empresas privadas entre otras incluyen servicios de previsión exequial que en muchos casos el cliente desconoce que cuenta con ellos como por ejemplo Pacificard con su seguro de asistencia exequial inmediata.

De acuerdo con lo descrito, la creación de una empresa dentro de Cayambe cuyo objetivo sea la prestación de servicios mortuorios facilitaría al cliente la coordinación de las exequias de un familiar apoyando a su consuelo y el de sus allegados principalmente en su adaptación a la situación.

PLAN ESTRATÉGICO

Estrategia genérica

La estrategia propuesta es diferenciación, esto debido a que las condiciones en las cuales se contrata el servicio son determinadas por factores muy subjetivos como creencias religiosas y costumbres de cada zona así como de cada familia. De igual manera, factores que se podría señalar son menos variables se vuelven susceptibles ante este mercado como son los trámites legales y médicos que a su vez pueden ser determinados por la causa de muerte e incluso el lugar de fallecimiento en el caso de que los restos requieran ser repatriados.

En cuanto al precio, este se ve relegado por la calidad en el servicio debido a que el cliente o contratante de los servicios mortuorios busca satisfacer la necesidad imperiosa de disponer del cadáver del difunto de una manera digna y honrosa, el ahorrar y limitarse se puede considerar como una ofensa a la memoria del difunto (Marcos, 2003).

Estrategias sectoriales

Para poseer una posición menos vulnerable ante los acontecimientos dentro del sector y consolidar los segmentos que lo conforman se adoptarán las siguientes

estrategias sectoriales:

- Crear un servicio que integre todos los segmentos del sector de servicios mortuorios que cuenten un alto grado de diferenciación determinado en gran parte por el contratante, esto disminuirá la necesidad de recurrir a varios proveedores de los diferentes servicios mortuorios como

actualmente ocurre, esto permitirá a la organización disminuir la amenaza de los sustitutos.

- Al ofrecer un servicio integrado será necesario contar con instalaciones que faciliten las operaciones y la capacidad de diferenciación que se desea brindar, por tal razón la inversión necesaria será considerable lo que se espera limite el ingreso de un nuevo competidor dentro del mercado de la zona así como la integración de los proveedores en el sector contrarrestando así la fuerza de los proveedores.
- Con el fin de que no disminuir la influencia del precio sobre la disposición de compra, se ofrecerá un servicio que nos permita asesorar al cliente en el caso de cobro de pólizas de seguro relacionadas con el sector exequial que posee como beneficio en tarjetas de crédito, cuentas bancarias, seguros de vehículos, IESS entre otras, estos valores le permitirán a su vez a costear el servicio o contratar un servicio cuyo precio sea mayor. Con esta estrategia se busca disminuir el poder del consumidor y crear un efecto de red que genere una imagen sólida de la empresa a través de la satisfacción del cliente beneficiándonos de las economías de escala por parte de la demanda.

Misión, Visión y objetivos iniciales

Misión

El cliente al contratar un servicio mortuario *busca tranquilidad y la seguridad de dar con dignidad y respeto el último adiós al ser querido* (Auby, 1990, citado en Marcos, 2003).

Tomado como referencia lo citado anteriormente, la misión de Los Nardos es: brindar tranquilidad y seguridad a través de un servicio que dignifique el último adiós de un ser querido.

Visión

Se ha proyectado en 10 años contar con la mayor participación del mercado de servicios mortuorios dentro de la zona norte de Ecuador.

Objetivos iniciales

Debido a que la empresa físicamente podrá operar a partir de enero del 2011 los objetivos planteados para este primer año de operación son:

- Cubrir del 50% del mercado potencial en planes emergentes.
- Captar del 10% del mercado potencial para previsión exequial para el servicio de pólizas de seguro y el 1% de la población para planes exequiales de pago anticipado.

Plan comercial

Producto

Los servicios que se prestarán son:

- Coordinación y prestación de servicios mortuorios que involucrarán básicamente trámites médicos y legales, traslados, cofres y urnas, tanatopraxia, sala de velación, lugar en el cementerio, celebración religiosa. Las características del servicio estarán sujetas a los requerimientos del cliente. Este servicio será el que genere principalmente los ingresos para la operación del negocio.

- Pólizas por seguro exequial cuyo monto cubrirá los servicios básicos. Este servicio no será un producto directo de la empresa ya que los ingresos generados por esto corresponderán a comisiones de acuerdo al número de asegurados.

Precio

Como se ha mencionado el precio no es un factor relevante al momento de contratar los servicios mortuorios, siendo la elasticidad precio de la demanda muy baja, esto principalmente a que al momento del fallecimiento de un familiar esta contratación se convierte en consumo urgente y no puede ser postergado.

Actualmente en la localidad no existe la oferta del servicio con características similares; sin embargo, los valores cancelados en un sepelio aproximadamente ascienden a \$2,675 por servicios funerarios. El precio de servicios con similares características se describen en la Tabla 3.

Los precios descritos corresponden a planes de previsión, por tal razón estos precios sufren un incremento entre el 10% y 20% si se considera para un plan emergente. En cuanto a las formas de pago las más comunes son efectivo, cheque y tarjetas de crédito.

Tabla 3. Precios de servicios mortuorios por proveedor

<i>Servicios</i>	<i>Precio por proveedor (\$)</i>		
	<i>Monteolivo</i>	<i>Memorial</i>	<i>Los lirios (IESS)</i>
Servicio funerario inhumación	1,750 a 2,450	690 a 1,200	540 a 1,125
Servicio funerario cremación	1,850 a 2,490	1,100 a 1,400	-
Cementerio - nicho	2,500 a 4,000	-	-
Cementerio - columbarios	600 a 1,900	-	-

El programa de precios a implementarse será por paridad manteniendo un nivel competitivo y limitar así el atractivo del sector dentro de la localidad, enfrentando así directamente a la competencia. (Gultinan, Paul, & Madden, 2004).

Los precios aproximados que se manejarán se detallan en la Tabla 4; es importante considerar que estos precios pueden variar de acuerdo al requerimiento del cliente sin embargo se ha tomado como referencia para realizar las proyecciones y análisis financieros.

Tabla 4. Precios por servicio funerarios Los Nardos

<i>Servicios</i>	<i>Precio (\$)</i>
Servicio funerario inhumación	1,750
Servicio funerario cremación	2,150
Cementerio - nicho	1,500
Cementerio - sepultura	2,000
Cementerio - columbarios	1,000

Las formas de pago serán a través del cobro de pólizas de seguro, cuyo trámite será realizado por personal de la empresa, adicionalmente se contemplará las formas tradicionales como efectivo, tarjeta de crédito, cheques y transferencias bancarias.

Plaza

El canal de distribución a ser utilizado será la venta directa, esto considerado que el servicio requiere el suministro de información amplia tanto de cobertura, precios, así como en las características del mismo de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Promoción

Los objetivos que se persigue con los programas de publicidad principalmente serán dar a conocer el servicio, cambiar la actitud acerca de la contratación del servicio y construir una imagen corporativa sobre la empresa y los servicios que ofrece; para esto se ha optado por tomar las siguientes acciones:

- Contratar anuncios televisivos en el canal local, el horario será de lunes a sábado de 18:00 a 22:00, el costo es de \$200 mensuales.
- Distribuir volantes a través de hospitales, centros de cuidado geriátrico.
- Pautas en radios locales cuyo costo es \$ 0.80 por anuncio.

PLAN OPERATIVO

Figura legal de la empresa

La empresa será constituida bajo la figura de compañía limitada, para lo cual se deberá contar mínimo con 2 socios y un capital suscrito de \$400 el mismo que deberá ser pagado el 50% y la diferencia se cubrirá en el plazo máximo de 1 año.

El domicilio legal será la ciudad de Cayambe, cantón Cayambe, provincia Pichincha. Los costos por patentes en esta localidad son determinados en base al capital en giro en el caso de una empresa nueva en se considera el capital suscrito (Gobierno Municipal del Cantón Cayambe, 2001), y deberá ser cancelado a los 30 días de iniciadas las actividades de la empresa.

Estructura organizacional

La organización adoptará una estructura funcional, esto permite tener líneas de reporte claramente definidas facilitando la comunicación y toma de decisiones. La Figura 9 muestra el organigrama inicial.

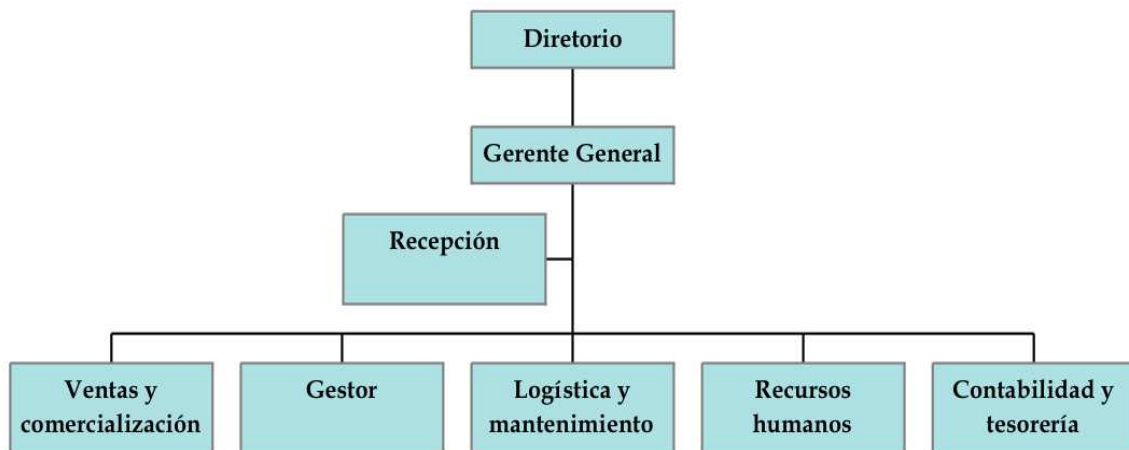


Figura 9. Organigrama inicial de los Nardos

Requerimiento de personal

De acuerdo con el organigrama propuesto los requerimientos de personal para cubrir la operación de la empresa se detallan en la Tabla 5, se incluye el cargo así como el número de personas necesario, salario mensual y costo de capacitación.

Tabla 5. Requerimiento de personal

<i>Cargo</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Salario mensual \$</i>	<i>Costo mensual capacitación \$</i>
Gerente general	1	3,000	100
Recepción y secretaría	2	400	100
Ventas y comercialización	4	700	100
Gestor	2	900	200
Jefe de logística y mantenimiento	1	900	200
Limpieza	4	400	100
Bodeguero	1	500	100
Jefe de adquisiciones	1	700	100
Jefe de recursos humanos	1	700	200
Contador	1	700	100
Tesorero	1	700	100

Infraestructura física

Instalaciones

El terreno dentro del cual se construirán las instalaciones se encuentra ubicado vía Tabacundo Km. 1, la extensión del mismo es de 10.000 m² el costo unitario es \$15, la inversión por este concepto asciende a \$150,000.

Se deberá realizar las adecuaciones para servicios básicos, adicionalmente de instalaciones referentes al cementerio, las mismas que el primer año se requiere sean de mínimo 400 espacios distribuidos entre nichos, sepulturas y columbarios.

La superficie requerida para cada tipo de sepultura se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6. Tipo de sepultura y requerimiento de espacio

<i>Tipo</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Superficie m²</i>	<i>Circulación %</i>	<i>Distribución %</i>
Nicho	3m x 3m	3.72	70	50
Columbario	0.8m x 0.8m	0.64	70	20
Sepultura	0.8m x 2.40	8.73	49	30

Cada año se proyecta la adecuación de 400 espacios, la distribución por tipo de sepultura se detalla en la tabla 6, con esto se puede identificar que el área destinada a cementerio permite cubrir la demanda de aproximadamente 10 años suponiendo que se capte la demanda total del mercado, esto debido a que se contará con una capacidad para 4,572 personas (Anexo 6).

La distribución que se dará al terreno tanto para el cementerio como para las instalaciones como oficinas, parqueaderos, salas de velación, sala de cremación y demás instalaciones se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7. Distribución de terreno por tipo de instalación

<i>Instalación</i>	<i>Superficie m²</i>
Cementerio	19,500
Capilla, salas de velación, cremación, tanatopraxia.	250
Oficinas y parqueaderos	250

El costo aproximado del m² de construcción con acabados lujo dentro de la zona asciende a \$400, adicionalmente se considera un presupuesto de \$20,000 para diseño y adecuación de jardines y zonas verdes.

Equipos y vehículos

En el caso de los equipos requeridos se detallan en la Tabla 8:

Tabla 8. Equipos y vehículos para la operación

<i>Descripción</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Costo unitario</i> \$
Equipo de cremación	1	98,500.00
Carroza	1	35,000.00
Camioneta doble cabina 4x2	2	24,500.00
Equipo de computación (incluye programas)	16	1,484.38
Equipo de seguridad	1	5,700.00
Equipo de comunicación (incluye radio base y 6 radios móviles)	1	3,500.00
Cafetería	3	2,500.00

PLAN FINANCIERO

Supuestos generales

Debido que la demanda de los servicios mortuorios esta delimitada por la tasa de mortalidad, se realizó la proyección a través de una regresión de la tasa registrada desde el año 2000 hasta el año 2008, el cálculo se registra en el Anexo 7.

La tasa de descuento a ser aplicada es del 21%, este cálculo se obtuvo considerando como tasa libre de riesgo a la tasa pasiva referencial que es 5,44% (BCE,2009), beta de 0.08 y una rentabilidad esperada de 30%. La fórmula aplicada se describe en el Anexo 8 así como los cálculos realizados.

Estructura de capital y financiamiento

La inversión inicial requerida para el proyecto es \$1,078,417.46 (Anexo 9); este valor se destinará para la compra de equipos, terreno, así como la construcción y adecuación de las instalaciones, el tiempo aproximado para operar es de 1 año por tal razón se toma en cuenta también \$26,065.30 como capital de trabajo que representa 10% de costo de producción con el fin de proveer de insumos a todas

las áreas y demás gastos previos al inicio de la operación del proyecto. Se espera que el proyecto para su primer año de operación genere sus propios ingresos.

Estados financieros proyectados

Balance general

La situación inicial con la que la empresa iniciará ser presenta en el Anexo 10, el activo asciende a \$1,078,417.46 y adicionalmente se mantiene un índice de solvencia de 1, lo que se desprende de la falta de financiamiento en el pasivo.

Estado de resultados

Para la proyección del estado de resultados se aplicó los parámetros establecidos en los objetivos iniciales, en términos generales se captará el 50% del mercado emergente, el 10% para pólizas de seguro y el 1% de la población para planes exequiales anticipados.

El margen bruto promedio es de 52.54% lo que permite manejar de mejor manera los gastos operativos.

La utilidad disminuye debido a que la proyección utilizada para la tasa de mortalidad determina que esta decrece considerablemente con relación a los primeros años de operación. En el Anexo 11 se detalla los cálculos realizados.

Flujo de caja proyectado

La inversión inicial es de \$1,078,415.78, esto permite financiar las operaciones del negocio en el año de construcción y adecuación de las instalaciones.

Los ingresos por venta de planes exequiales anticipados se consideraron dentro del flujo de caja y no en el estado de resultados ya que al ser anticipos estos valores deberán ingresar al estado de resultados una vez prestado el servicio. El detalle de los cálculos se presentan en el Anexo 11.

Punto de equilibrio

La empresa logrará obtener utilidad a partir de cubrir un nivel de ventas promedio \$72,704.44 lo que se podría representar la venta de 38 servicios de inhumación, el cálculo se detalla en el Anexo 12.

VAN y TIR

El período de evaluación es 10 años, el VAN que genera el proyecto es de \$4,018,745.60 con una inversión inicial de \$1,078,416.46 considerando una tasa de descuento del 21%. Los flujos son altos debido a los ingresos por venta de planes exequiales anticipados, esto de igual manera influye en la TIR que para este proyecto asciende a 83% que supera la tasa de descuento utilizada para el VAN lo que favorece para la ejecución del proyecto.

Análisis de sensibilidad

Para observar los cambios que puede sufrir el VAN con relación al cambio de ciertas variables se ha planteado los siguientes parámetros:

- La captación del mercado de servicio emergente varíe entre 10% y 15%
- El precio de los servicios podrá variar un 15%
- Costo variable estará entre 5% y 10%
- La venta de planes exequiales anticipados se encuentra entre el 2% y 0.5%.

De acuerdo con el análisis, la probabilidad de que el VAN sea positivo es de 73,22% adicionalmente, de acuerdo lo indicado en la Figura 11, existe mayor probabilidad de que el VAN que genere el proyecto sea aproximadamente de \$4,000,000.

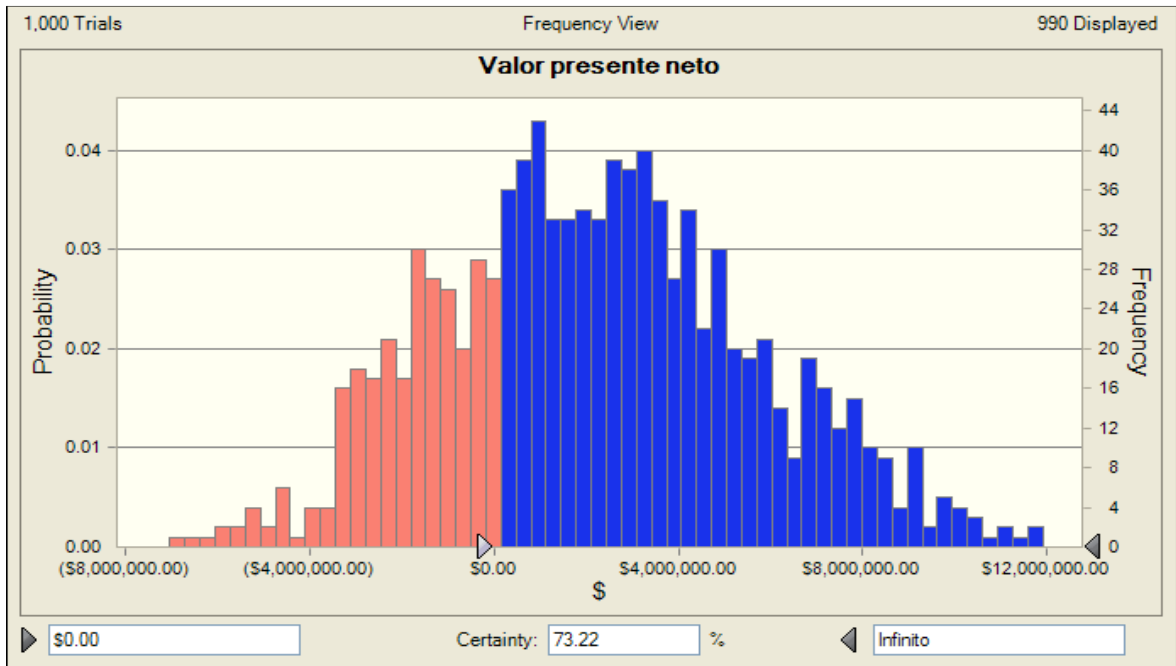


Figura 10. Análisis de sensibilidad del VAN

La probabilidad de que la TIR sea mayor al 21% de la tasa de descuento es de 86.24%(Figura 12), adicionalmente se podría ubicar entre 80 y 90%.

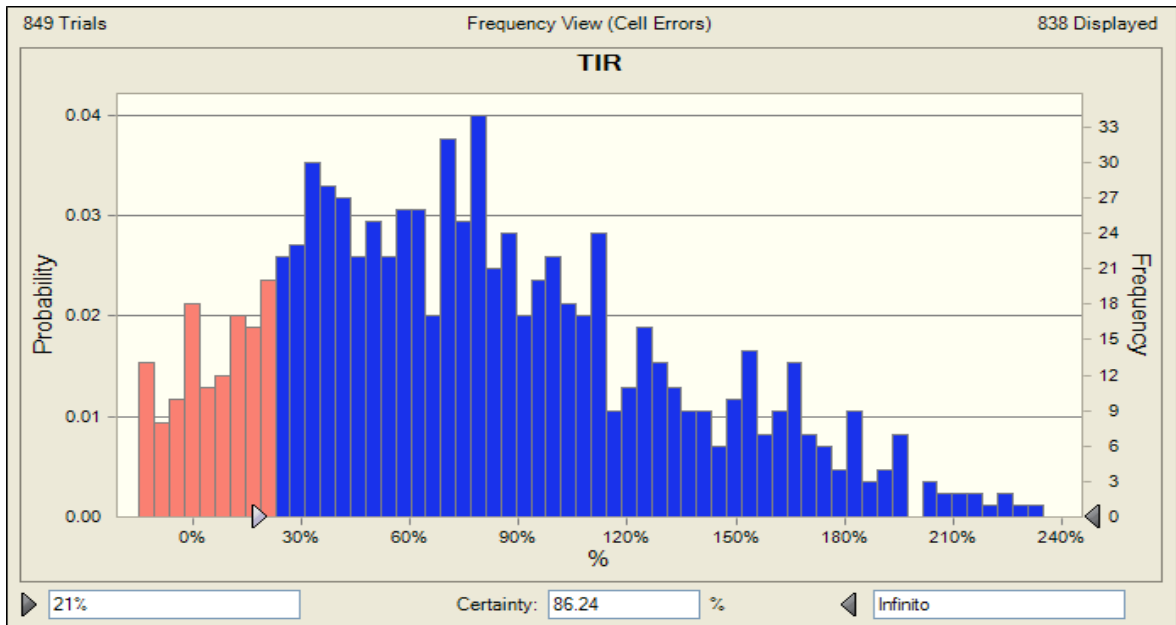


Figura 11. Análisis de sensibilidad del TIR

CONCLUSIONES

A través del tiempo, la muerte de un persona ha generado la celebración de rituales de acuerdo a costumbres y tradiciones de la zona. En la actualidad la evolución de la sociedad ha generado una oportunidad de negocio dentro de los servicios mortuorios.

Cada vez se debe generar nuevas alternativas para un mercado en el cual sus consumidores buscan un servicio diferenciado que le brinde la tranquilidad y seguridad de que el último adiós dignifique la memoria de su familiar.

El alto grado de diferenciación requerido en el sector ha generado que el precio sea un factor poco relevante al momento de contratar este tipo de servicios y mucho más si la necesidad se convierte en urgente. Si embargo, es importante lograr un equilibrio en precios formando planes que beneficien al cliente principalmente en lo referente a ventas anticipadas las mismas que pueden generar el flujo importante para la operación del negocio.

Es importante señalar que es un negocio en el cuál la innovación es una gran oportunidad de crecimiento así como para permanecer en el mercado.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (enero de 2009). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved 25 de septiembre de 2009 from Banco Central del Ecuador:
http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=variacion_pib

Blacio Aguirre, R. (2009). *Revista judicial*. Retrieved 1 de octubre de 2009 from Revista judicial web site:
http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5131&Itemid=134

Contraloría General del Estado - Ecuador. (enero de 2009). *Contraloría General del Estado - Ecuador*. Retrieved 21 de octubre de 2009 from CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO:
http://www.contraloria.gov.ec/informativo.asp?id_SubSeccion=33

Diario Hoy. (1 de octubre de 2009). *Latinoamérica crecerá un 2,9% en 2010, según el FMI*. Retrieved 18 de octubre de 2009 from Diario Hoy:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/latinoamerica-crecera-un-29-en-2010-segunel-fmi-370764.html>

Ecuador Impuestos. (3 de marzo de 2008). *Ecuador Impuestos*. Retrieved 12

de octubre de 2009 from Ecuador Impuestos Web site:
<http://ecuatorimpuestos.com/content/view/32/26/>

El ciudadano. (13 de agosto de 2009). *El ciudadano* . Retrieved 26 de octubre de 2009 from El ciudadano Web site:
http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4829:pagos-de-fondos-de-reserva-deacuerdo-a-la-nueva-ley-

El Comercio. (2 de noviembre de 2009). *El Comercio.com*. Retrieved 2 de noviembre de 2009 from GRUPO EL COMERCIO C.A. Web site:
http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=313984&id_seccion=6

Escobar, P., Ochoa, S., & Ortiz, M. (29 de octubre de 2006). Atender a la muerte es un negocio en franco crecimiento en el país. *El Universo* .

Gobierno de la Provincia de Pichincha. (2007). *Gobierno de la Provincia de Pichincha*. Retrieved 21 de Septiembre de 2009 from GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA: <http://www.pichincha.gov.ec/>

Gobierno Municipal del Cantón Cayambe. (8 de junio de 2001). Retrieved 5 de septiembre de 2009 from www.municipiocayambe.gov.ec/pdf/O-21.pdf

Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (2004). *Gerencia de marketing Estrategias y programas* (6ta edición ed.). (G. Pérez, Ed., & C. Ávila de 36 Barón, Trans.) Bogotá, Colombia: MCGRAW-HIL INTERAMERICANA S.A.

IndexMundi. (2009). *IndexMundi*. Retrieved 3 de Octubre de 2009 from IndexMundi: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=26&l=es>

INEC . (n.d.). *Ecuador en cifras*. Retrieved 19 de septiembre de 2009 from Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/economicas3D.html#tpi=1>

Instituto Nacional de Estadística y Censo . (n.d.). *INEC*. Retrieved 1 de octubre de 2009 from INEC:
http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=155251&name=DLFE-17714.zip

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (25 de noviembre de 2001). *www.inec.gov.ec*. Retrieved 23 de septiembre de 2009 from inec:
www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D1095729%26name%3DDLFE-16660.pdf+INEC+canton+cayambe&hl=es&gl=ec&sig=AFQjCNFLZGDBa0StWoniE5yrQQklj3wMeg

Marcos, F. (28 de octubre de 2003). *Instituto de Empresa*. Retrieved 15 de septiembre de 2009 from
http://www.ie.edu/www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/WPE03-18.pdf

Observatorio de Política de la Competencia Instituto de Empresa. (20 de diciembre de 2005). ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL SECTOR FUNERARIO ESPAÑOL Y DE LOS ESFUERZOS DE LIBERALIZACIÓN. Madrid, España.

Organización panamericana de la salud. (2006). *Organización panamericana de la salud*. From <http://www.paho.org/spanish/DD/AIS/hsa2006.htm>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Prado, J. J. (Octubre de 2009). 2010 Evaluadno el presente, decifrando el futuro. *Perspectiva* , 3-7.

PROCHILE. (2009). *Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile*. Retrieved 12 de septiembre de 2009 from PROCHILE Web site:

http://www.prochile.cl/ficha_pais/ecuador/empresas_inversion.php

QUINTERO DE AGUIRRE, J. A. (diciembre de 2007). EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FUNERARIOS .Guatemala.

ANEXOS

Anexo 1

Grupo Focal

El siguiente estudio cualitativo involucra el análisis del mercado de servicios mortuorios dentro de Cayambe. Debido a que en la actualidad existen factores como la saturación del cementerio de la localidad y las dificultades en cuanto a los trámites tanto legales como médicos requeridos para la inhumación de los restos se puede considerar a la coordinación y prestación de servicios mortuorios integrados como una opción de negocio dentro del sector.

1. Planteamiento del estudio

- Identificar las ventajas y desventajas de la contratación de servicio de coordinación de exequias.

- Determinar los atributos relevantes que debe poseer el servicio desde la perspectiva del cliente.

2. Información buscada

- Aspectos espontáneos sobre la experiencia de los participantes ante el fallecimiento de un familiar.
- Percepciones ante la propuesta del servicio.
- Expectativas sobre la evolución del servicio.
- Comentarios sobre la posible ubicación de las instalaciones.

3. Metodología

- Técnica: Grupo Focal
- Duración: 1:43
- N° de reuniones: 1
- N° de participantes: 9
- Características de la muestra: Hombres y mujeres entre 24 - 55 años de edad con un nivel socioeconómico medio cuyo lugar de residencia es la ciudad de Cayambe y que han sido los encargados de coordinar las exequias de un familiar.

Anexo 2

Encuesta - Servicios mortuorios

La siguiente encuesta es parte de un estudio de mercado que permitirá definir un marco de referencia sobre los servicios mortuorios prestados actualmente en Cayambe desde la perspectiva de cliente.

Adicionalmente se pretende recopilar la percepción sobre el servicio propuesto el mismo que consiste en que la empresa se encargue de la coordinación de las exequias incluyendo aspectos tanto legales, médicos, dotación de cofres, servicio de inhumación o cremación, espacios dentro del cementerio de acuerdo al requerimiento del cliente y demás servicios complementarios como floristería, cafetería, asesoramiento psicológico, asesoramiento en caso de cobro de pólizas de seguro en el caso de existir cobertura exequial, traslados y demás servicios que se involucren dentro de las exequias de una persona.

Grupo objetivo: Personas que residan en la periferia de Cayambe mayores de 35 años.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Vocabulario de referencia:

- **Tanatopraxia:** Consiste en completa desinfección y preservación del cadáver, en algunos casos implica maquillaje.
- **Inhumación:** Se define así al entierro bajo tierra.
- **Creación:** es el proceso por el cual el cuerpo se coloca en una cámara de calor externo y se reduce a cenizas.

Cuestionario

1. ¿Cuál de las siguientes funerarias recuerda?

- Funeraria Jerusalén
- Funeraria Pinto
- Sala de velación Cooperativa 23 de Julio
- Ninguna

2. ¿Cuál considera usted es el estado actual de las instalaciones del cementerio de Cayambe?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Mas o menos
- Malo
- Muy malo
- Extremadamente malo

3. ¿Por qué razones usted asignó la respuesta de la pregunta anterior?

4. ¿Considera usted necesaria la creación de un nuevo cementerio dentro de la ciudad?

- SI
- NO

5. De las tres ubicaciones citadas a continuación, cuál considera usted la mejor ubicación del cementerio?

- Panamericana Norte Vía Ayora, Sector la Remonta
- Panamericana Norte Vía Quito, Sector Guachalá
- Panamericana Norte Vía Tabacundo, Sector Víctor Cartagena

6. ¿Escogería a la cremación como una opción a la inhumación?

- SI
- NO

7. De los siguientes servicios mortuorios, marque las opciones que usted considere más importantes y por las que usted contrataría el servicio.

- Disponibilidad permanente de espacio en el cementerio
- Cofres y féretros
- Tanatopraxia
- Traslados
- Salas de velación
- Trámites médicos
- Trámites legales
- Asesoría económica y financiamiento
- Floristería
- Cafetería
- Asesoría psicológica

OTROS: (Detallar otros servicios que usted considere no se han citado en la lista anterior) _____

8. ¿Si el servicio funerario integrado estaría disponible en el mercado lo contrataría?

- Definitivamente lo contrataría
- Probablemente lo contrataría
- No me inclino por contratarlo
- Probablemente no lo contrato
- Definitivamente no lo contrato

9. Señale 3 principales beneficios que usted obtendría con la contratación del servicio

10. ¿Cuánto pagaría por el servicio?

- menos de \$500
- \$501 a \$1,000
- \$1,001 a \$2,000
- \$2,001 a \$3,000
- \$3,000 en adelante

11. Edad: _____

12. Género:

- Femenino
- Masculino

13. Estado Civil:

- Casado
- Soltero
- Divorciado
- Viudo
- Unión libre

14. Educación:

- Primaria

- Secundaria
- Superior
- Postgrado

15. Usted vive en:

- Cayambe
- Ayora
- Juan Montalvo
- Otro _____

16. Sus ingresos mensuales son:

- menos de \$220
- \$221 a \$500
- \$501 a \$1000
- \$1001 a \$1500
- \$1501 en adelante

17. ¿Cuenta usted con servicio de televisión por cable?

- SI
- NO

18. ¿Observa usted el canal de televisión local?

- SI
- NO

19. Si fue afirmativa la respuesta anterior, ¿En qué horario usualmente usted observa el canal local?

- 6:00 a 10:00
- 10:01 a 14:00
- 14:01 a 18:00

18:01 a 24:00

20. ¿Cuál radio difusora local escucha con mayor frecuencia?

Ecos de Cayambe

Radio sensación

Radio Intipacha

La información de este documento será para estricto uso académico, de antemano agradecemos su colaboración.

Anexo 3

Cálculo de la muestra

La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

Los datos utilizados son nivel de confianza 95%, error muestral 5% (e) y dispersión 50% (p), los mismos que se describen en la resolución de la ecuación detallada anteriormente:

$$n = \frac{1.96^2(50 * 50)}{5^2}$$

$$n = \frac{3.84(2500)}{25}$$

$$n = 384$$

Anexo 4

Resultados de la encuesta

Pregunta N° 1

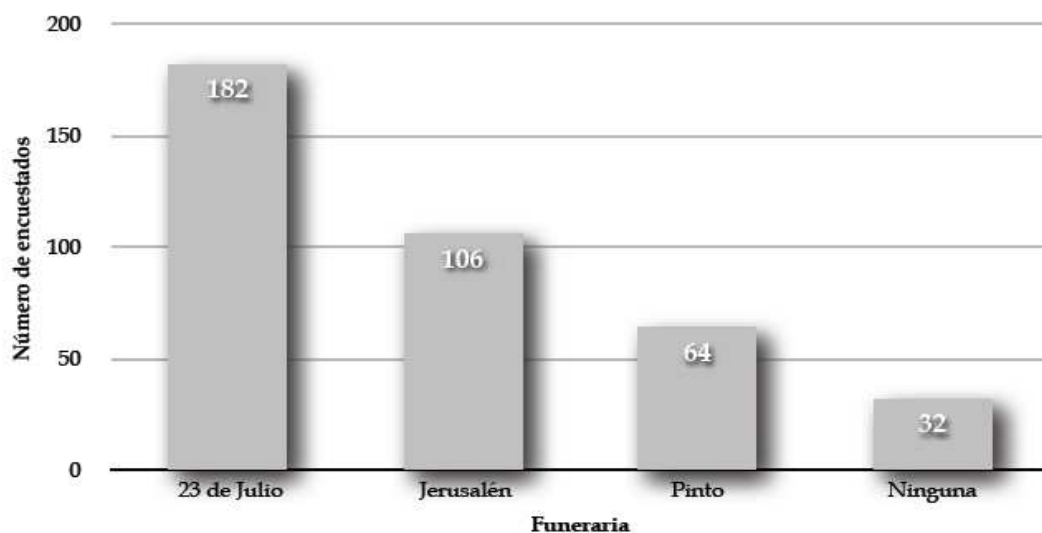


Figura 12. ¿Cuál de las siguientes funerarias recuerda?

Pregunta N° 2

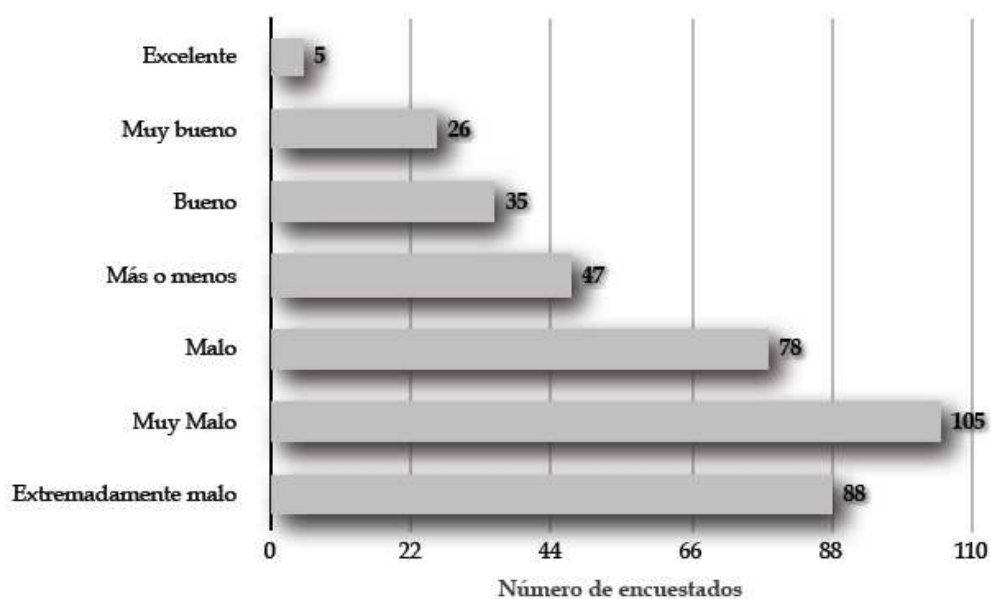


Figura 13. ¿Cuál considera usted es el estado actual de las instalaciones del cementerio de Cayambe?

Pregunta N° 3



Figura 14. ¿Por qué razones usted asignó la respuesta de la pregunta anterior?

Pregunta N° 4

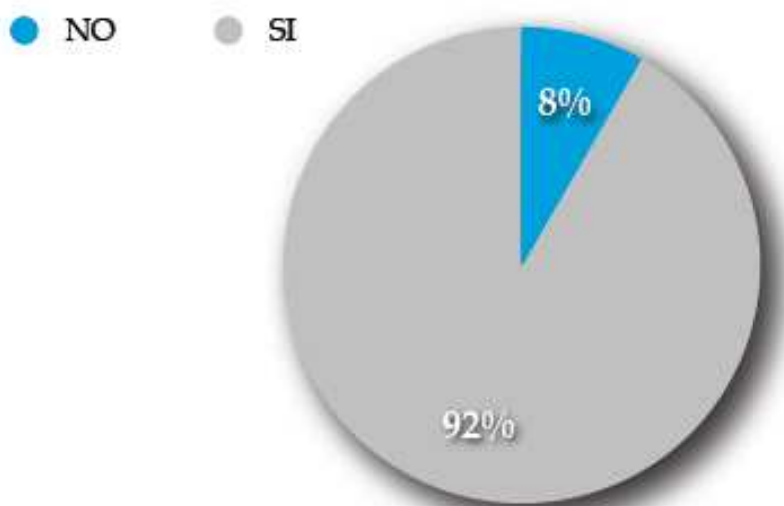


Figura 15. ¿Considera usted necesaria la creación de un nuevo cementerio dentro de la ciudad?

Pregunta N° 5

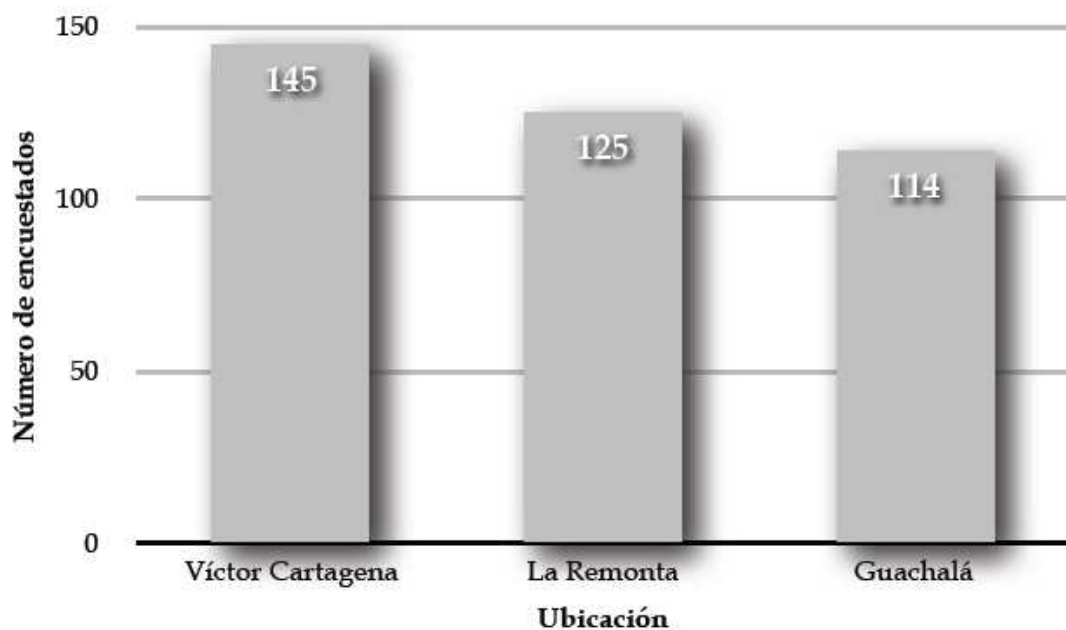


Figura 16. De las tres ubicaciones citadas, cuál considera usted la mejor ubicación del cementerio?

Pregunta N° 6

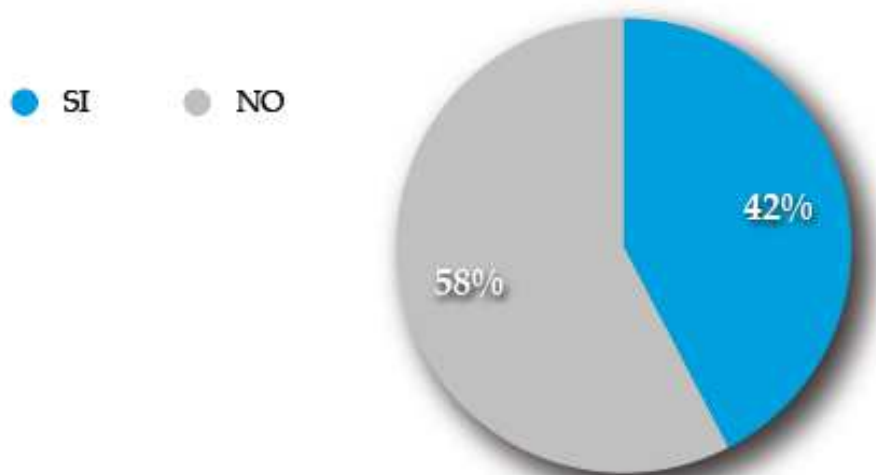


Figura 17. ¿Consideraría usted a la cremación como una opción a la cremación?

Pregunta N° 7

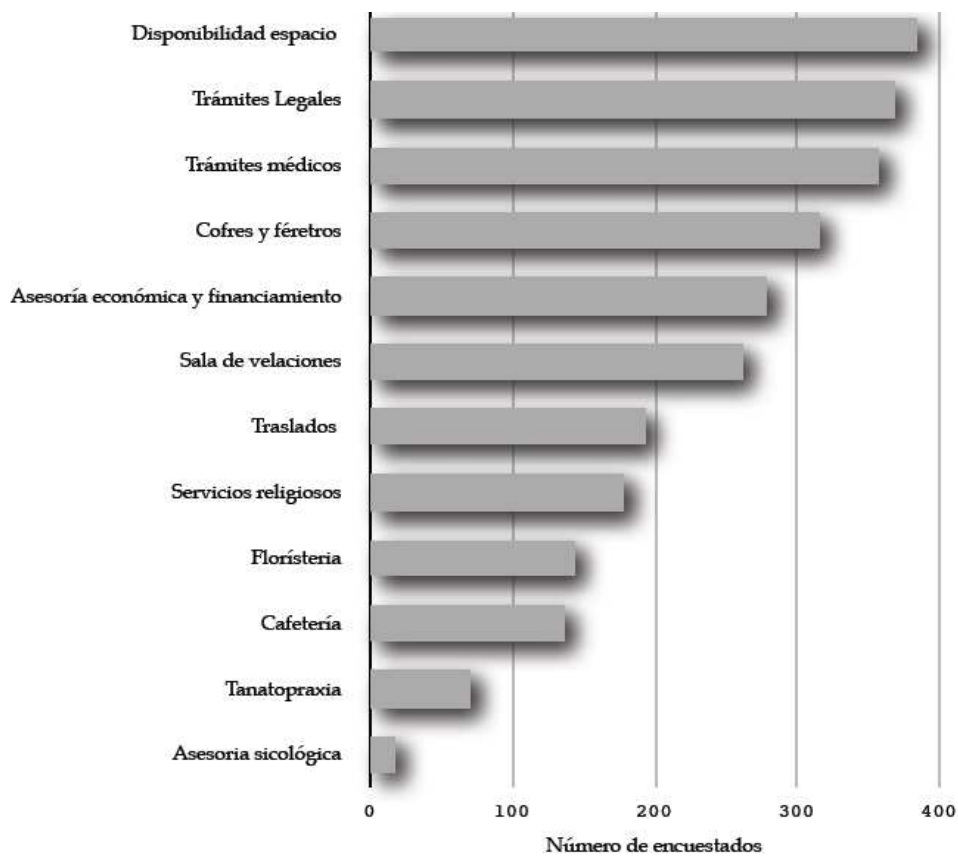


Figura 18. De los siguientes servicios mortuarios, marque las opciones que usted considere más importantes y por las que contrataría el servicio?

Pregunta N° 8

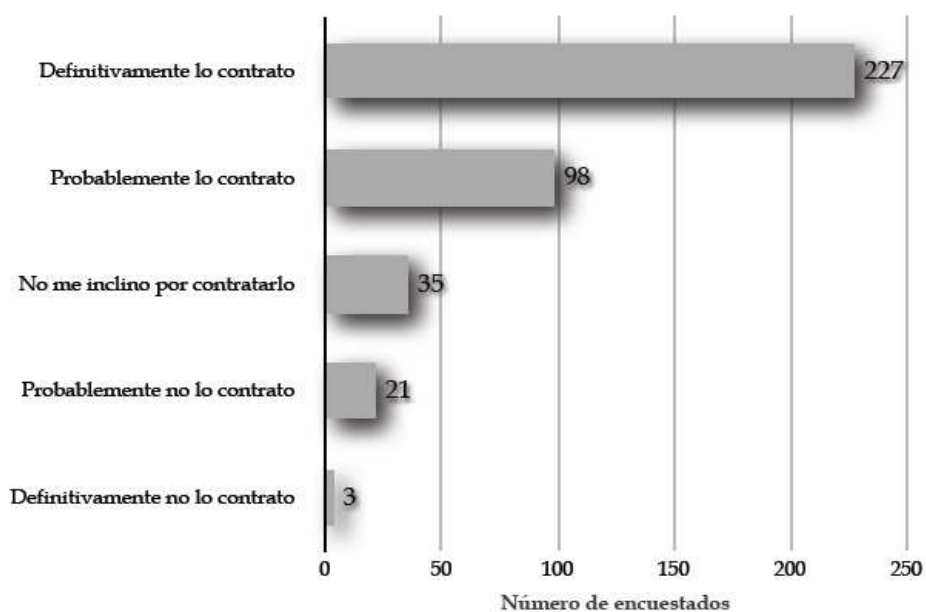


Figura 19. ¿Si el servicio funerario integrado estaría disponible en el mercado lo contrataría?

Pregunta N° 9

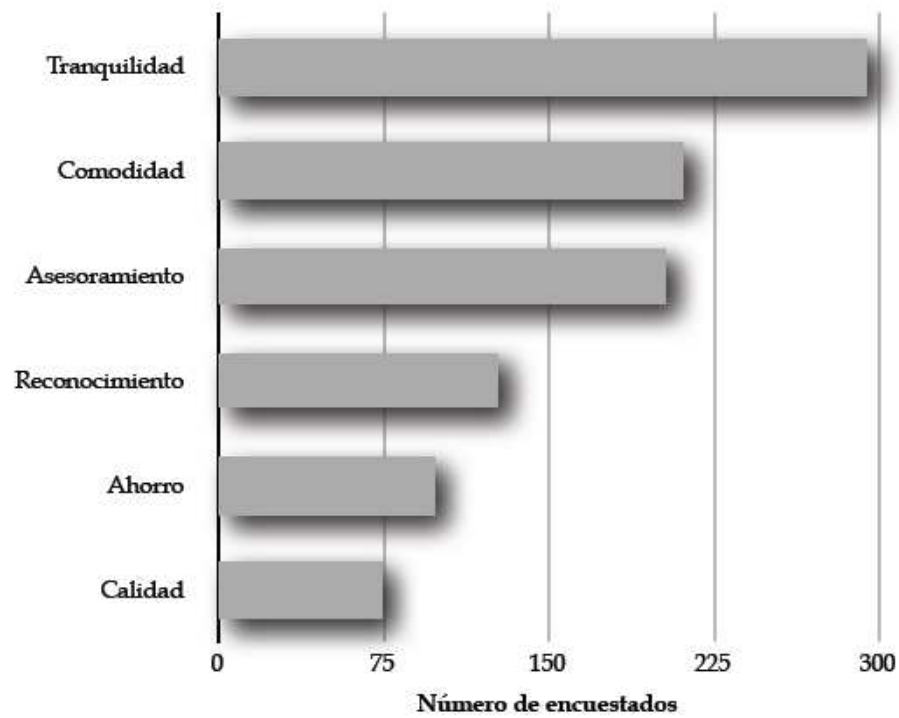


Figura 20. Señales tres principales beneficios que usted obtendría con la contratación del servicio

Pregunta N° 10

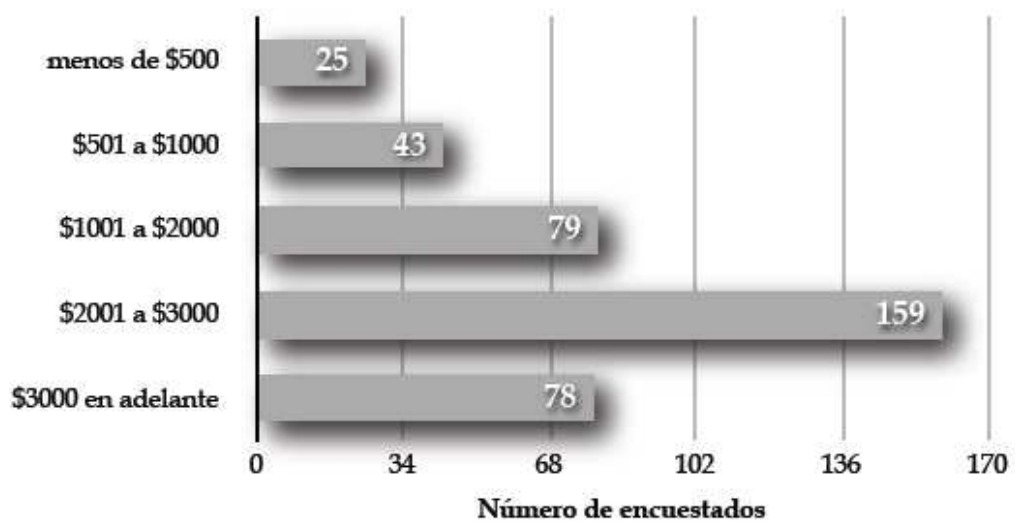


Figura 21. ¿Cuánto pagaría por el servicio?

Pregunta N° 11

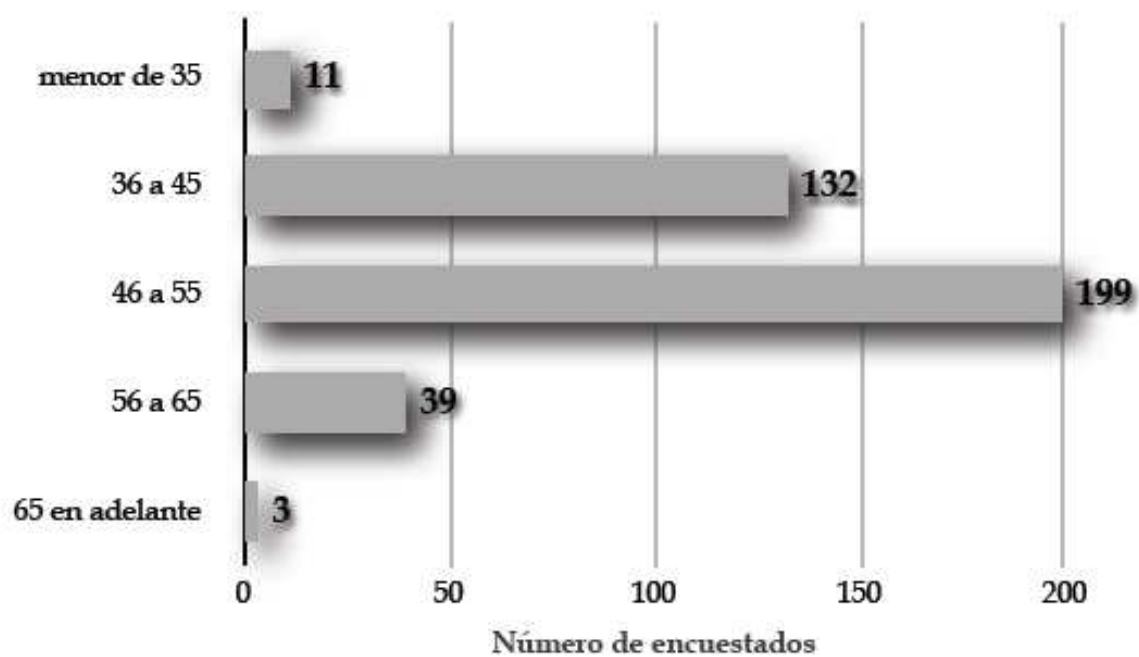


Figura 22. Edad de los encuestados

Pregunta N° 12

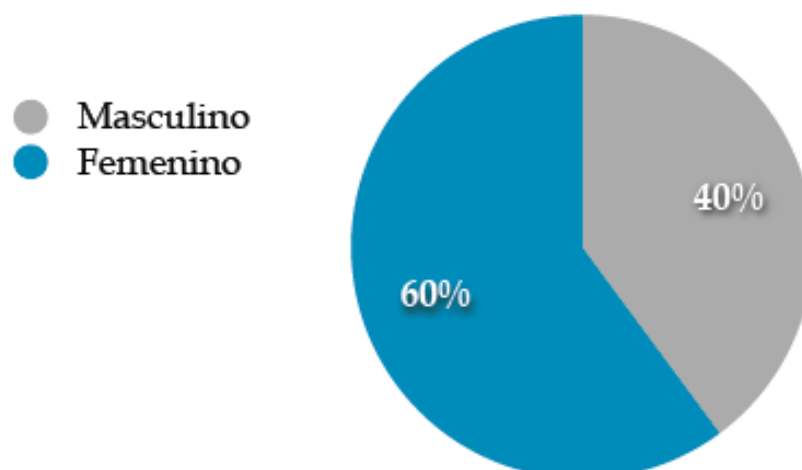


Figura 23. Género de los encuestados

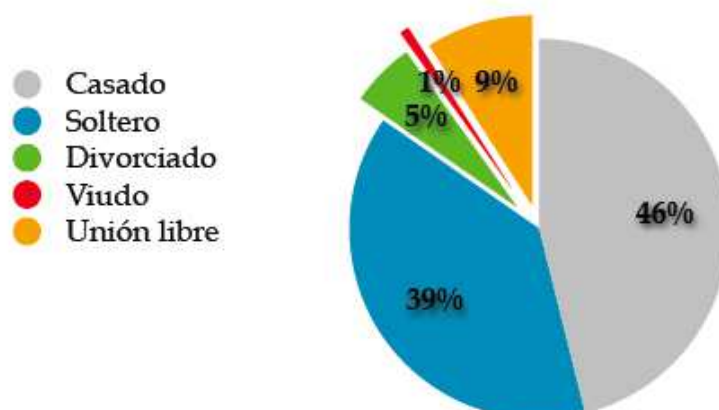
Pregunta N° 13

Figura 24. Estado civil de los encuestados

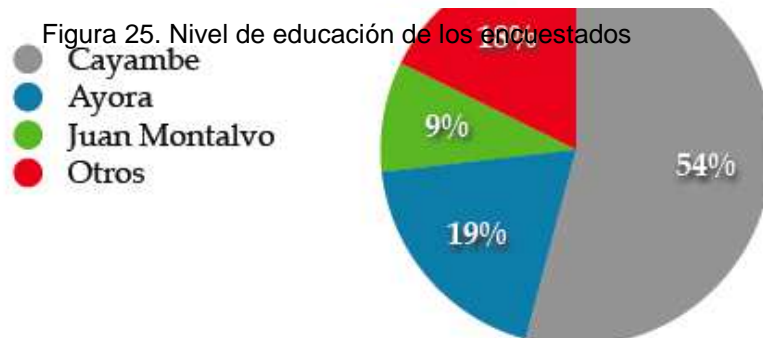
Pregunta N°14Pregunta N°15

Figura 26. Lugar de residencia de los encuestados

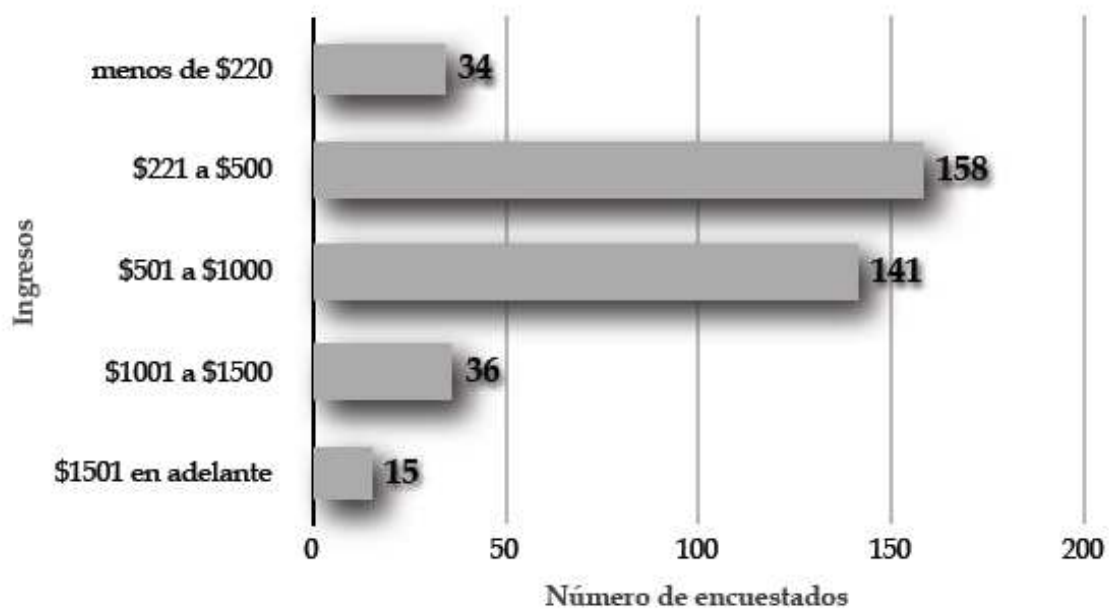
Pregunta N° 16

Figura 27. Ingresos mensuales de los encuestados

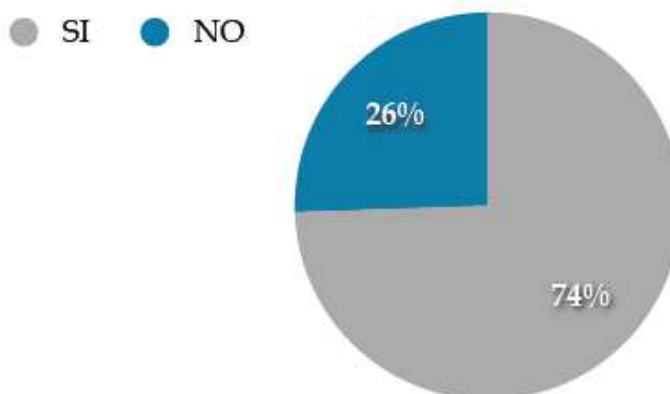
Pregunta N° 17

Figura 28. ¿Cuenta usted con servicio de televisión por cable?

Pregunta N° 18

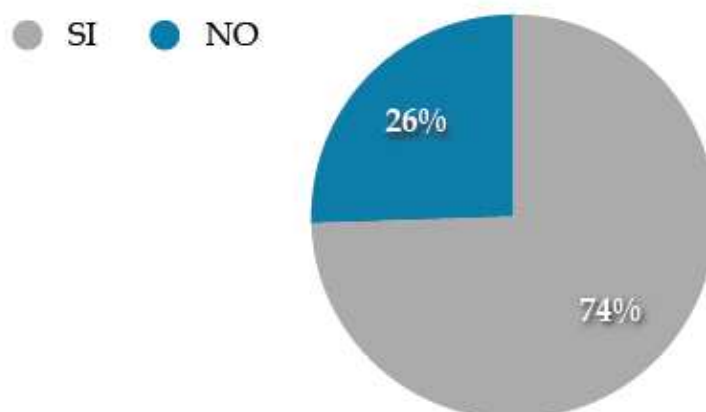


Figura 29. ¿Observa usted el canal local?

Pregunta N° 19

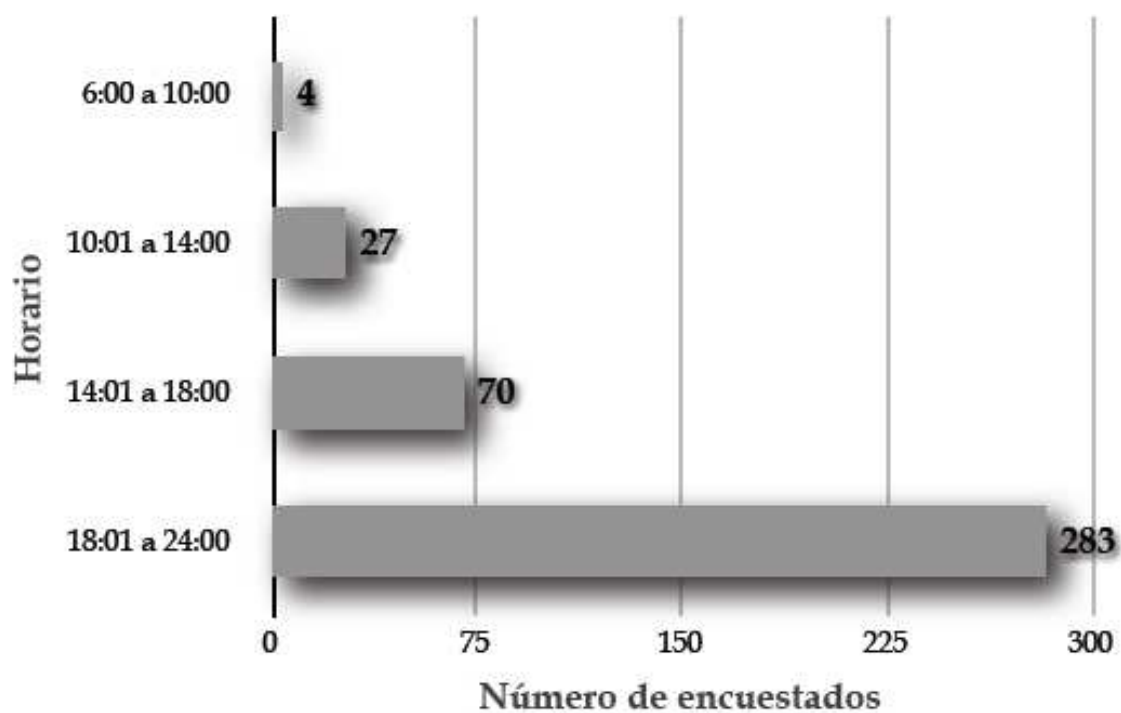


Figura 30. Si fue afirmativa su respuesta anterior, ¿en qué horario usualmente usted observa el canal local?

Pregunta N° 20

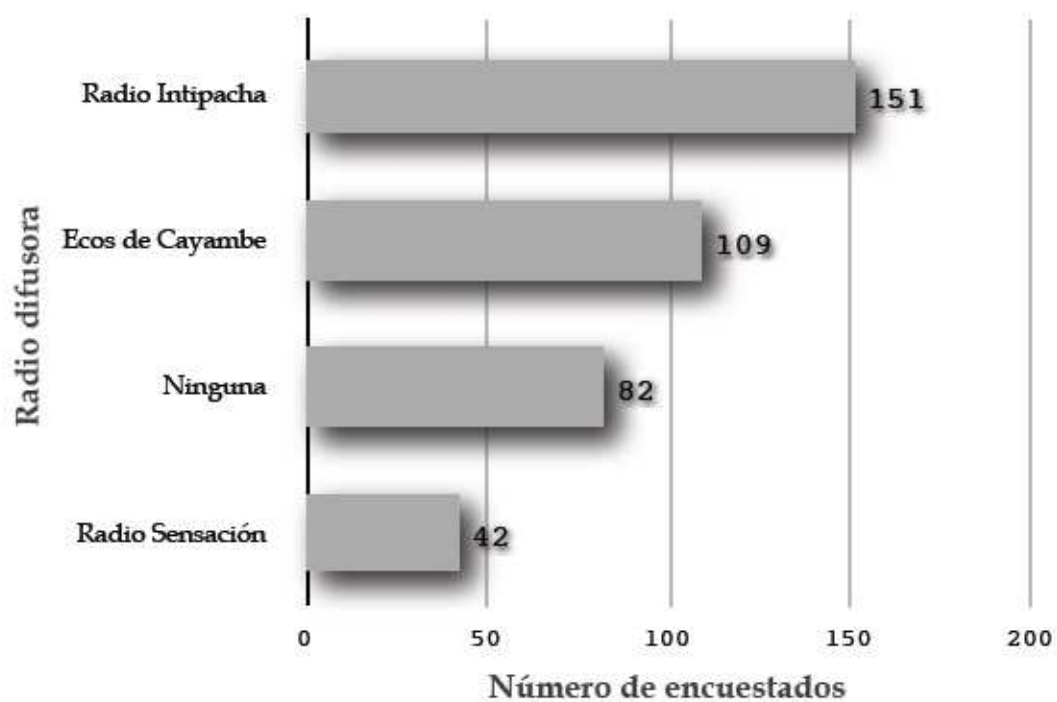


Figura 31. ¿Cuál radio difusora local escucha con mayor frecuencia?

Anexo 5

Estudio de competencia

<i>Factores de análisis</i>				
<i>Participante</i>	Recordación de marca	Servicios prestados	Precio	Observaciones
Coop. 23 de Julio	2	* Alquiler de Salas de velación	Servicio sólo para socios costo \$0	* Servicio exclusivo para socios * Capacidad: 2 salas
Funeraria Jerusalén	1	* Alquiler de salas de velación; * Venta de cofres & urnas	\$200 por 24 horas Desde \$270 hasta \$1,370	* Capacidad: 1 sala * Ensambla cofres económicos
Funeraria Pinto	3	* Venta de cofres & urnas	Desde \$700 hasta \$2,150	

Anexo 6

Capacidad instalada de cementerio

<i>Tipo sepultura</i>	<i>Requerimiento m2</i>	<i>Distribución %</i>	<i>Superficie disponible m2</i>	<i>Número de espacios</i>
Nicho	3.72	50%	4750	1,276.88
Columbario	0.64	20%	1900	2,968.75
Sepultura	8.73	30%	2850	326.46
Totales			9500	4,572.09

Anexo 7

Tabla 9. Proyección de la tasa de mortalidad y decesos

<i>Descripción</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Tasa de mortalidad por 1000 habitantes	4,21	3,73	3,53	3,32	3,12	2,92	2,71	2,51	2,30	2,10	1,90	1,69	1,49
Tasa de crecimiento	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%
Población	82.093	84.703	87.436	90.275	93.225	96.291	99.476	102.788	106.230	109.810	113.533	117.405	121.433
Decesos	346	316	308	300	291	281	270	258	245	231	215	199	181

Anexo 8

Cálculo tasa descuento

La fórmula de utilizada es:

$$WACC = (A * E) + (B * R * (1 - T))$$

Los parámetros utilizados son:

Servicios mortuorios en el Ecuador 61

$$A = 1$$

$$E = 0.21$$

$$B = 0$$

$$R = 0.092$$

$$T = 0.35$$

Anexo 9

Inversión requerida

<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Costo unitario \$</i>	<i>Costo total \$</i>	
Terreno		10.000,00	m2	15,00	150.000,00
Instalaciones	200 nichos	744,00	m2	558,00	415.152,00
	80 columbarios	51,20	m2	96,00	4.915,20
	120 sepultura	1.047,60	m2	7,00	7.333,20
	Oficinas y parqueaderos	250,00	m2	430,00	107.500,00
	Jardines y zonas verdes	10.000,00	m2	2,00	20.000,00
	Capilla, salas de velación, cremación y tanatopraxia	250,00	m2	430,00	107.500,00
Vehículos	Carroza	1,00	u	35.000,00	35.000,00
	Camioneta 4X2	2,00	u	24.500,00	49.000,00
Equipo	Cafeteras	3,00	u	2.500,00	7.500,00
	Equipo de cremación	1,00	u	98.500,00	98.500,00
	Equipo de computación	16,00	u	1.000,00	16.000,00
	Equipo de seguridad	1,00	u	5.700,00	5.700,00
	Equipo de comunicación	1,00	u	3.500,00	3.500,00
Gastos pre operativos	Gastos de constitución				17.000,00
	Licencias				7.750,08
Capital de trabajo	10% de costo de producción del primer año				26.066,98
			Total		1.078.417,46

Anexo 10**Balance general inicial (\$)**

<u>Activo</u>		1.078.417,46
<i>Activo corriente</i>		<i>26.066,98</i>
Bancos	26.066,98	
<i>Activo fijo</i>		<i>1.027.600,40</i>
Terreno	150.000,00	
Instalaciones	662.400,40	
Equipo	131.200,00	
Vehículos	84.000,00	
<i>Activo diferido</i>		<i>24.750,08</i>
Gastos constitución	17.000,00	
Licencias	7.750,08	
<u>Pasivo</u>		-
<u>Patrimonio</u>		1.078.417,46
Capital	400,00	
Aportaciones	1.078.017,46	
<u>Pasivo + patrimonio</u>		1.078.417,46

Rendimientos financieros	-	-	24.765,41	50.664,27	77.395,76	105.001,09	133.541,44	163.044,13	193.547,55	225.091,88
Utilidad antes de impuestos y participaciones	143.534,94	132.809,03	149.062,60	165.246,69	181.358,90	202.318,88	218.196,69	233.909,68	249.422,55	264.697,12
15 % participaciones	21.530,24	19.921,35	22.359,39	24.787,00	27.203,84	30.347,83	32.729,50	35.066,45	37.413,38	39.704,57
25% Impuesto a la renta	35.883,74	33.202,26	37.265,65	41.311,67	45.339,73	50.579,72	54.549,17	58.477,42	62.355,64	66.174,28
Utilidad neta	86.120,97	79.685,42	89.437,56	99.148,02	108.815,34	121.391,33	130.918,01	140.345,81	149.653,53	158.818,27

Flujo de caja	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial	-	1.078.417,46	560.839,31	841.703,69	1.133.283,85	1.444.477,94	1.694.105,11	2.016.697,37	2.370.162,55	2.738.615,18	3.106.158,35
Utilidad neta		86.120,97	79.685,42	89.437,56	99.148,02	108.815,34	121.391,33	130.918,01	140.345,81	149.653,53	158.818,27
Depreciaciones/amortizaciones		63.593,37	63.593,37	63.593,37	63.593,37	63.593,37	58.643,35	58.643,35	58.643,35	58.643,35	58.643,35
Planes por venta anticipada		1.489.542,44	1.375.855,92	1.438.825,66	1.484.527,03	1.534.184,60	1.585.575,80	1.639.036,13	1.694.634,60	1.752.462,93	1.812.622,97
Inversión	-	1.078.417,46	-	5.333,33	-	76.200,00	-	16.000,00	-	16.000,00	-
Inversión de capitales		-	1.238.270,33	1.294.943,10	1.336.074,33	1.380.766,14	1.427.018,22	1.475.134,32	1.525.171,14	1.577.216,63	1.631.359,86
Flujo de caja neto	-	1.078.417,46	560.839,31	841.703,69	1.133.283,85	1.444.477,94	1.694.105,11	2.016.697,37	2.370.162,55	2.738.615,18	3.106.158,35

Tasa de descuento	21%
Valor presente neto	\$ 4.018.745,60
TIR	83%

Anexo 12

Punto de equilibrio

<i>Descripción</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Ventas	563.772,56	546.834,61	532.310,32	515.918,33	498.018,79	478.459,39	457.136,69	433.934,52	408.730,26	381.393,63
Costo variable	215.558,51	209.375,90	203.390,87	196.744,26	189.487,42	181.569,86	172.949,45	163.580,17	153.413,36	142.397,31
Costo fijo	45.111,30	45.105,00	45.098,08	45.090,52	45.082,27	45.073,28	45.063,50	45.052,88	45.041,37	45.028,91
Costo Total	260.669,80	254.480,90	248.488,96	241.834,78	234.569,69	226.643,14	218.012,94	208.633,05	198.454,73	187.426,22
Punto de equilibrio	73.037,01	73.090,34	72.984,97	72.885,08	72.769,96	72.638,91	72.488,04	72.312,50	72.105,57	71.857,75

