



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CEMENTERIO  
CON SERVICIOS FÚNEBRES EN EL NORTE DE QUITO.**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas.”

Profesor Guía

Renzo Aguirre

**Autor**

**Eduardo Iván Cisneros Cornejo**

Año

2011

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

---

Renzo Aguirre.

Ing. MBA.

C.I: 1710118785

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE:

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Eduardo Cisneros.

C.I: 1710499938

## RESUMEN

HADES S.A. será una compañía que tiene como objeto brindar, a la comunidad, productos y servicios funerarios, destinados a la custodia temporal o a perpetuidad de despojos mortales de seres humanos. Abrirá con la marca “Campos Elíseos”.

El plan de negocios en un principio adquirirá un terreno de 5 hectáreas ubicado en el norte de la ciudad de Quito, sector de Zámiza, para construir un cementerio con apariencia de parque con instalaciones modernas. La estrategia que se aplicará es la de diferenciación, ya que se proporcionará el servicio innovador de Promesión a disposición de sus clientes.

La Promesión es un nuevo servicio de última generación y tecnología de punta utilizada en Europa y Estados Unidos, por medio de nitrógeno líquido se congela el cuerpo para luego reducirlo a polvo mediante una leve vibración. Este proceso es amigable con el medio ambiente ya que no se emite contaminación alguna ni a la atmosfera ni al suelo, comparado con la cremación o el sepelio tradicional.

Al tratarse de servicios de consumo masivo, los segmentos socioeconómicos que deben enfocar son todos, es decir, todas las personas que habitan en la ciudad de Quito que se encuentren económicamente hablando aptas para adquirir estos productos y servicios, especialmente los mayores de 35 años. Por lo que las encuestas, entrevistas y grupos focales se han realizado tomando en cuenta estas características.

Las operaciones iniciarán inmediatamente después de terminada la construcción del cementerio y sus instalaciones, las cuales tienen una duración de doce meses aproximadamente. Sin embargo, la publicidad empieza conjuntamente con la construcción del mismo para así lograr ubicarnos en la mente de los consumidores y ganar la participación del mercado deseada.

Para llevar a cabo este plan de negocios se necesitará una inversión inicial de \$1'200,000.00 dentro de cual se incluye un capital de trabajo neto de \$130,000.00 el cual es necesario para tres meses de trabajo. Utilizando estos valores, además de la demanda posible calculada, resulta un negocio con alta rentabilidad en todos los escenarios estudiados.

## ABSTRACT

HADES S.A. will be a company that has as primary objective provide, to the community, funeral products and services, destined to the temporal or perpetual custody of mortal remains of human beings. It will open with the brand: "Campos Elíseos".

The first stage of this business plan is to purchase a 5 hectare site in the north of Quito, Zámbriza area, to build a graveyard with modern installations and park appearance. The strategy that's going to be applied is differentiation, because it will supply the innovator service of Promession their clients.

Promession is the last generation of funeral services, that using top of the line technology, used in Europe and the United States of America, using liquid nitrogen. It freeze's and then it uses vibration to reduce the body remains into ashes. This is an ecologically- conscious process because it doesn't produce any contaminant to soil nor atmosphere, compared with cremation or traditional bury.

As we are talking about of a massive consume service, we have to focus on all the socioeconomic segments, wich, all the people living in Quito that are financially speaking suitable for purchasing this products and services, specially the ones older than 35. That's why in all the surveys, interviews and focus groups were made taking this in mind.

The operation will began immediately after the construction is over, that takes about twelve months. Nevertheless, the advertising begins in parallel with the construction of the installations to be able of introducing the brand in the consumers mind and start earning the wanted market share.

To take this business plan through its necessary a initial investment of \$1'200,000.00 where it's included the total working capital of \$130,000.00 that's needed for three months of work. Using this values as well as the calculated possible demand, it results a high profit business in all the analyzed scenes.

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. SECTOR ECONÓMICO, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>               | <b>3</b>  |
| <b>1.1. LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>                                | <b>3</b>  |
| <b>1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>   | <b>4</b>  |
| 1.2.1. <i>Análisis del macro entorno.....</i>   | <i>4</i>  |
| 1.2.2. <i>Análisis del micro entorno.....</i>   | <i>9</i>  |
| 1.2.2.1. <i>Análisis de las fuerzas de Porter.....</i>                                | <i>9</i>  |
| 1.2.3. <i>Análisis FODA.....</i>  | <i>13</i> |
| <b>1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....</b>  | <b>14</b> |
| 1.3.1. <i>Misión.....</i>   | <i>14</i> |
| 1.3.2. <i>Visión.....</i>   | <i>14</i> |
| 1.3.3. <i>Valores corporativos.....</i>   | <i>14</i> |
| <b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>                               | <b>16</b> |
| <b>2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2.2. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN. ....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN. ....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.4. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA A UTILIZAR.....</b> | <b>19</b> |
| <b>2.5. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA. ....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.7. RECOPIACIÓN DE DATOS.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS. ENTREVISTA A EXPERTOS .....</b>            | <b>26</b> |
| <b>2.9. PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS. ENCUESTA .....</b>                | <b>27</b> |
| <b>2.10. PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS. GRUPO FOCAL .....</b>            | <b>38</b> |
| <b>2.11. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>38</b> |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>3.</b>   | <b>PLAN DE MARKETING .....</b>                   | <b>40</b> |
| <b>3.1.</b> | <b>SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING .....</b>      | <b>40</b> |
| 3.1.1.      | <i>Descripción del mercado .....</i>             | 40        |
| 3.1.2.      | <i>Reseña de los productos y servicios .....</i> | 41        |
| 3.1.3.      | <i>Reseña competitiva .....</i>                  | 41        |
| 3.1.4.      | <i>Reseña de distribución .....</i>              | 42        |
| <b>3.2.</b> | <b>ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO .....</b>          | <b>42</b> |
| 3.2.1.      | <i>Fortalezas .....</i>                          | 42        |
| 3.2.2.      | <i>Debilidades .....</i>                         | 43        |
| 3.2.3.      | <i>Oportunidades .....</i>                       | 43        |
| 3.2.4.      | <i>Amenazas .....</i>                            | 43        |
| <b>3.3.</b> | <b>OBJETIVOS Y CUESTIONES CLAVE .....</b>        | <b>43</b> |
| <b>3.4.</b> | <b>ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>             | <b>44</b> |
| 3.4.1.      | <i>Posicionamiento .....</i>                     | 44        |
| 3.4.2.      | <i>Estrategia de producto .....</i>              | 44        |
| 3.4.3.      | <i>Estrategia de fijación de precios .....</i>   | 45        |
| 3.4.4.      | <i>Estrategia de distribución .....</i>          | 45        |
| 3.4.5.      | <i>Estrategia de comunicaciones .....</i>        | 45        |
| <b>3.5</b>  | <b>MARKETING TÁCTICO .....</b>                   | <b>45</b> |
| 3.5.1       | <i>Segmentación .....</i>                        | 45        |
| 3.5.2       | <i>Producto .....</i>                            | 46        |
| 3.5.4       | <i>Fijación de precios .....</i>                 | 47        |
| 3.5.5       | <i>Distribución .....</i>                        | 48        |
| 3.5.6       | <i>Comunicación .....</i>                        | 48        |
| <b>3.6</b>  | <b>DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....</b>         | <b>48</b> |
| <b>4.</b>   | <b>DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>       | <b>50</b> |
| <b>4.1.</b> | <b>ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS</b>      |           |
|             | <b>PENDIENTES .....</b>                          | <b>50</b> |
| <b>4.2.</b> | <b>DIFICULTADES Y RIESGOS .....</b>              | <b>50</b> |
| <b>4.3.</b> | <b>MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS</b>        |           |
|             | <b>PRODUCTOS .....</b>                           | <b>50</b> |
| <b>4.4.</b> | <b>COSTOS .....</b>                              | <b>50</b> |
| <b>4.5.</b> | <b>PROPIEDAD INTELECTUAL .....</b>               | <b>51</b> |
| <b>5.</b>   | <b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN ....</b>     | <b>53</b> |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>5.1.</b> | <b>ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>5.2.</b> | <b>CICLO DE OPERACIONES.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>5.3.</b> | <b>REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS ...</b>                            | <b>54</b> |
| <b>5.4.</b> | <b>INSTALACIONES Y MEJORAS .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>5.5.</b> | <b>LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO .....</b>        | <b>55</b> |
| <b>5.6.</b> | <b>CAPACIDAD INSTALADA.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>5.7.</b> | <b>ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....</b>                                   | <b>55</b> |
| <b>6.</b>   | <b>PLAN GERENCIAL.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>6.1.</b> | <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>   | <b>58</b> |
| 6.1.1.      | <i>Organigrama .....</i>   | <i>58</i> |
| 6.1.2.      | <i>Cultura organizacional.....</i>   | <i>59</i> |
| 6.1.3.      | <i>Cadena de valor.....</i>  | <i>60</i> |
| <b>6.2.</b> | <b>PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....</b>              | <b>60</b> |
| <b>6.3.</b> | <b>POLÍTICA DE INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS; DERECHOS Y RESTRICCIONES.....</b> | <b>61</b> |
| <b>6.4.</b> | <b>POLÍTICAS DE EMPLEO Y OTROS ACUERDOS RELACIONADOS .....</b>                 | <b>61</b> |
| <b>6.5.</b> | <b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>6.6.</b> | <b>EQUIPO PROFESIONAL DE ASESORES Y SERVICIOS .</b>                            | <b>63</b> |
| <b>7.</b>   | <b>CRONOGRAMA GENERAL .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>7.1.</b> | <b>ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA .....</b>            | <b>64</b> |
| <b>7.2.</b> | <b>DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS</b>                             | <b>64</b> |
| <b>7.3.</b> | <b>RIESGOS E IMPREVISTOS .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>8.</b>   | <b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>                           | <b>66</b> |
| <b>8.1.</b> | <b>RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>                                   | <b>66</b> |
| <b>8.2.</b> | <b>PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN .....</b>   | <b>67</b> |



|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>8.3.</b>  | <b>SUPUESTOS FUTUROS .....</b>                     | <b>67</b> |
| <b>9.</b>    | <b>PLAN FINANCIERO .....</b>                       | <b>68</b> |
| <b>9.1.</b>  | <b>SUPUESTOS GENERALES .....</b>                   | <b>68</b> |
| <b>9.2.</b>  | <b>INVERSIÓN INICIAL .....</b>                     | <b>68</b> |
| <b>9.3.</b>  | <b>FUENTES DE INGRESOS .....</b>                   | <b>69</b> |
| <b>9.4.</b>  | <b>GASTOS FIJOS Y VARIABLES .....</b>              | <b>69</b> |
| <b>9.5.</b>  | <b>FLUJO DE CAJA .....</b>                         | <b>70</b> |
| <b>9.6.</b>  | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>                   | <b>71</b> |
| <b>10.</b>   | <b>PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>                  | <b>72</b> |
| <b>10.1.</b> | <b>ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....</b> | <b>72</b> |
| <b>10.2.</b> | <b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO .....</b>             | <b>72</b> |
| <b>10.3.</b> | <b>RETORNO PARA EL INVERSIONISTA .....</b>         | <b>73</b> |
| <b>11.</b>   | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>         | <b>75</b> |
| <b>12.</b>   | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                           | <b>78</b> |
| <b>13.</b>   | <b>ANEXOS .....</b>                                | <b>81</b> |

## INDICE DE ANEXOS

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>ANEXO 1:</b> .....  | <b>81</b>  |
| <b>ANEXO 2:</b> .....  | <b>82</b>  |
| <b>ANEXO 3:</b> .....  | <b>83</b>  |
| <b>ANEXO 4:</b> .....  | <b>84</b>  |
| <b>ANEXO 5:</b> .....  | <b>84</b>  |
| <b>ANEXO 6:</b> .....  | <b>85</b>  |
| <b>ANEXO 7:</b> .....  | <b>86</b>  |
| <b>ANEXO 8:</b> .....  | <b>88</b>  |
| <b>ANEXO 9:</b> .....  | <b>89</b>  |
| <b>ANEXO 10:</b> ..... | <b>90</b>  |
| <b>ANEXO 11:</b> ..... | <b>91</b>  |
| <b>ANEXO 12:</b> ..... | <b>92</b>  |
| <b>ANEXO 13:</b> ..... | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 14:</b> ..... | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO 15:</b> ..... | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 16:</b> ..... | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 17:</b> ..... | <b>102</b> |
| <b>ANEXO 18:</b> ..... | <b>103</b> |
| <b>ANEXO 19:</b> ..... | <b>104</b> |
| <b>ANEXO 20:</b> ..... | <b>105</b> |
| <b>ANEXO 21:</b> ..... | <b>106</b> |
| <b>ANEXO 22:</b> ..... | <b>107</b> |
| <b>ANEXO 23:</b> ..... | <b>108</b> |
| <b>ANEXO 24:</b> ..... | <b>110</b> |
| <b>ANEXO 25:</b> ..... | <b>111</b> |

## INTRODUCCIÓN

Al abordar un tema tan específico como el de la muerte, se incluyen otros como solemnidad, representatividad y la memoria. A pesar de poseer una gran historia de cementerios en la ciudad, este tema continúa siendo tabú o reflejando miedo en las personas, aún siendo una parte esencial de la vida de todos los seres.

Los cementerios desde los años cuarenta se convirtieron en negocios privados a largo plazo, la tradición es algo que lleva a las personas a utilizar estos servicios, y los cementerios comunes no son lugares agradables donde uno pueda permanecer mucho tiempo.

Es por esto que se pone en práctica una idea de reflejar paz y tranquilidad, aplicando un diseño de parque ocultando estéticamente las tumbas por el uso de árboles, logrando conseguir un lugar donde se pueda meditar permitiendo concentrarnos en el tema concerniente a cada uno de nosotros, el fin de la vida, destino para todos nosotros, el retorno a la misma tierra que nos dio origen, la muerte.

Es por esto que se debe elaborar este plan de negocios para la construcción de un cementerio con servicios fúnebres en el norte de Quito (Zámbiza), para conocer si es o no viable y factible. Por consiguiente se deberá:

Investigar y analizar la industria, buscando dar solución a las necesidades insatisfechas para los consumidores.

Analizar las variaciones del entorno en el cual se desarrolla la industria del giro del negocio.

Investigar el mercado y el consumidor, para así conocer los gustos y preferencias de las personas, la competencia y el entorno con respecto a la industria.

Elaborar un plan de marketing para segmentar el servicio, un plan gerencial y administrativo determinando las regulaciones y restricciones, un plan de operaciones donde se estructuren las estrategias.

Diseñar un cronograma general para la implementación de la empresa.

Por último, determinar la viabilidad financiera del posible negocio.

# 1. SECTOR ECONÓMICO, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

## 1.1. La empresa, sus productos y servicios.

HADES S.A. se dedicará a la prestación de servicios a la comunidad destinados a la custodia temporal o a perpetuidad de despojos mortales de seres humanos.

Para cumplir con sus fines la Compañía podrá adquirir inmuebles, lotizar, construir edificaciones de diversas naturalezas destinados a estos efectos, someterlos e incorporarlos al régimen de la propiedad horizontal y proceder a su venta o arrendamiento, sujetándose a las disposiciones legales pertinentes. Podrá así mismo celebrar toda clase de acto o contrato permitido por la ley y relacionado con su objeto. Su objetivo principal será el de brindar acceso y alcance económico a los habitantes de la ciudad de Quito, de los servicios funerarios disponibles, con precios cómodos y con acceso en el corredor periférico oriental el cual permite un ágil y rápido traslado a lo largo de la ciudad.

Además, el cementerio contará con un diseño moderno, haciendo del mismo un jardín que oculte estéticamente las tumbas. Las salas de velación serán distintas a lo acostumbrado en Quito, contando con sillones en lugar de sillas y utilizando colores relajantes aplicando claridad y tranquilidad en las salas.

El servicio religioso será múltiple (podrán realizarse ritos de cualquier religión). La anfitriona proporcionará ayuda con los trámites legales además de guiar en las actividades dentro del cementerio.

El plan de negocios escogido, según la Clasificación Central de Productos (CPC), como se puede apreciar en el Anexo 1, está dentro de la industria de **Servicios de mantenimiento de cementerios y servicios de cremación (97310), Servicios funerarios (97320), incineración y sepultura (97030)**. Y según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3), incluido en el

Anexo 2, se refiere a **Pompas fúnebres y actividades conexas (9303)**. En general se encuentra dentro de la industria de servicios mortuorios o exequiales.

## 1.2. Análisis situacional.

### 1.2.1. Análisis del macro entorno.

#### 1.2.1.1. Variables Económicas.

De acuerdo a la información emitida por el BCE, para el año 2009 el PIB fue de \$24'119.453 millones y su comportamiento de ilustra en el Anexo 3, adicionalmente se incluye el PIB correspondiente a otros servicios que fue de \$3'873.949 millones. Siendo así una cifra significativa para el tipo de industria, beneficioso para el análisis del plan de negocio.

En el año 2000 los ingresos generados por alquiler de pompas fúnebres y actividades conexas en el Ecuador fueron de \$534.108, incrementando en 2005 hasta \$6'584.457. Esto demuestra un crecimiento en la producción de esta industria.

Dentro de los principales indicadores considerados se encuentra la tasa de inflación que de acuerdo al Banco Central del Ecuador a abril de 2010 se elevó a 1,86% tomando en cuenta que a principios del año por el contrario se presentó una deflación como se muestra en el Anexo 4.

Es importante recalcar que la tasa inflacionaria correspondiente a la industria de Otros Servicios ha sido menor en comparación con la tasa de bienes, así como la tasa general de acuerdo al informe mensual de la inflación presentado. Afectando positivamente a este análisis ya que muestra cierto nivel de estabilidad en los precios de mano de obra y materia prima.

La tasa de crecimiento prevista por el FMI para 2010 en Latinoamérica es de 2,5% y para Ecuador es 1,5%.

#### 1.2.1.2. Análisis Político.

El Ecuador, como muchos de los países en vías de desarrollo ha tenido altibajos notables a lo largo de su historia política incluyendo golpes de estado y dictaduras, para luego volver a la democracia. A partir del año 1979 tras las primeras elecciones luego del control militar del país, Jaime Roldós asumió la presidencia. En 1981 tras su muerte en un accidente aéreo le sucedió el vicepresidente Osvaldo Hurtado.

En las elecciones de 1984 venció León Febres-Cordero quién a su vez sufrió varios intentos de golpes de estado e incluso un breve secuestro. En 1988 Rodrigo Borja fue quien asumió el cargo, Sixto Durán triunfó en las elecciones de 1992 y firmó la paz con Perú en febrero de 1995 tras la guerra iniciada por la incursión del ejército del país vecino.

En 1996 Abdalá Bucaram ganó en las elecciones presidenciales, quien provocó frecuentes escándalos, protestas masivas y una huelga general, fue destituido por el congreso general en 1997 declarado con “incapacidad mental”. Su vicepresidenta Rosalía Arteaga asumió el mando, sin embargo, dos días después cedió el poder bajo presión del gobierno a Fabián Alarcón, quién en ese momento presidía el congreso nacional.

En 1998 se llevaron a cabo elecciones anticipadas en las que Jamil Mahuad fue elegido como presidente, quién también firmó un acuerdo fronterizo y de paz con el Perú. En 1999 se decretó un feriado bancario donde más de 50% del sistema financiero colapsó y millones de personas perdieron su dinero, ésta mala administración causó una fuerte recesión que obligó a muchos ciudadanos a migrar fuera del país en busca de un trabajo estable.

Al año siguiente siendo insostenible la situación del país frente a las altas tasas de inflación el 9 de enero de 2000, se renunció a la política económica y se adoptó al dólar estadounidense como moneda local, sin embargo, a pesar de querer controlar la situación y en medio la grave crisis económica, la caída de los precios de crudo, quiebra de bancos y la vinculación de Mahuad con la banca corrupta, provocó una huelga a nivel nacional, movilizaciones indígenas

y un intento de golpe de estado liderado por coroneles del ejército entre ellos Lucio Gutiérrez. El vicepresidente de ese entonces Gustavo Noboa asumió la presidencia y estableció un acuerdo con el FMI para fortalecer la dolarización e invirtió en la construcción del OCP para duplicar así la exportación de crudo de petróleo.

En las elecciones de 2002 fue el ex coronel Lucio Gutiérrez quién obtuvo la presidencia y fue derrocado en 2005 por varios motivos de mala administración y uso del poder como por ejemplo la eliminación de la Corte Suprema de Justicia, donde su vicepresidente Alfredo Palacio ostentó del poder hasta 2007. Las elecciones llevadas en ese año no tuvieron un candidato con suficientes votos para tomar el mando, lo que llevó a una segunda vuelta siendo Rafael Correa quién recibió 56.67% de votos frente a Álvaro Noboa convirtiéndose en presidente electo para el período 2007-2011.

El actual presidente conjuntamente con sus partidarios ponen en marcha la llamada "Revolución ciudadana" donde plantea mejorar en nivel de vida de los ecuatorianos con mejores niveles de educación, salud, obras, etc. Esto quiere decir que el país puede llegar a tener cierta estabilidad política y económica por este período ya que la campaña de Rafael Correa es buscar la reelección para continuar con el mandato para así lograr su objetivo de desarrollo para el país. Y es un buen indicio ya que se puede planificar la inversión dentro del país en los próximos años, sin dejar de lado que las nuevas leyes del gobierno tratan de eliminar la privatización de los negocios de primera necesidad del pueblo ecuatoriano calificando de "pelucones" a los dueños de empresas siendo ellos los generadores de empleo. Para el plan de negocio propuesto puede ser un problema si el presidente decide que todos los cementerios dentro del país pertenezcan al estado.

A pesar de que se crea que existe cierta estabilidad con este mando, el día 30 de septiembre la policía nacional detuvo sus actividades normales tratando de paralizar el país en protesta de una ley dirigida a empleados públicos, que terminó por enfrentarse al ejército con la misma policía en un intento de liberar al presidente que se encontraba resguardado dentro de las instalaciones de la



policía. Correa indicó que fue secuestrado en un intento fallido de golpe de estado dirigido por líderes de oposición que tratan de desestabilizar la situación actual del país. En el enfrentamiento murió un oficial del GIR y dejó cerca de 197 heridos. Lo que muestra que no se tiene un gobierno 100% estable en el Ecuador. A pesar que el mandatario actual posee cerca del 70% de seguidores a nivel nacional existe la posibilidad de que no continúe ejerciendo después de las próximas elecciones.

#### 1.2.1.3. Variables Socioeconómicas.

La población de Quito es de 2'007,767<sup>1</sup> y el total de defunciones en Pichincha es de 9.543<sup>2</sup>. La tasa de mortalidad en el Ecuador para marzo de 2009 es de 5,52 muertes/1.000 habitante<sup>3</sup>, incrementando desde el año 2008. Lo que indica un incremento en la demanda para el plan de negocio presentado.

La tasa de desempleo actual en la ciudad de Quito es de 6.7%<sup>4</sup>, siendo un indicador que muestra la enorme posibilidad de encontrar personas dispuestas a trabajar. Se debe tomar en cuenta que el país posee una tasa de 38.3% referente a la pobreza. En plan de negocios buscará disminuir en lo posible estos índices y tratar de enfocarse en las clases sociales media-baja y baja.

La religión que predomina es la católica romana, pero existe una gran expansión referente al cristianismo. Por esto los indígenas ecuatorianos a pesar de tener sus propias tradiciones, suelen utilizar parte de las mencionadas anteriormente.

#### 1.2.1.4. Variables Tecnológicas.

A lo largo de la historia de la humanidad se han visto enormes cambios en la tendencia para el culto a los difuntos y el destino final de nuestros seres queridos puede variar mucho ya que puede ser en una tumba dentro de su propiedad o en un cementerio, en las catacumbas de una iglesia, etc.

---

<sup>1</sup> [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

<sup>2</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_soc/nac\\_def](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_soc/nac_def)

<sup>3</sup> [http://www.indexmundi.com/es/datos/2000/ecuador/tasa\\_de\\_mortalidad.html](http://www.indexmundi.com/es/datos/2000/ecuador/tasa_de_mortalidad.html). Ver Anexo 5.

<sup>4</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/enemdu](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu)

Sin embargo, la tendencia actual no sólo de los habitantes de la ciudad de Quito, sino de todo el planeta es optar la cremación. Que quiere decir reducir los restos físicos a cenizas por exposición directa al fuego y calor intenso. Logrando así reducir el espacio necesario para su conservación, ya que los restos cremados pueden ser enterrados en un cementerio o en su hogar, esparcidos en lugares deseados por el difunto, enterrados en un arrecife artificial bajo en agua, transformados en un diamante moldeado o inclusive ubicarlos en el espacio.

A pesar que la cremación es un método seguro para el medio ambiente, los gases emitidos durante el proceso pueden llegar a afectar a la salud de las personas si llegase a ser inhalado. Por ese motivo existe un innovador proceso que está siendo aplicado en Europa y los Estados Unidos y ningún centro funerario dentro del país lo está utilizando. Éste proceso es conocido como Promesión, donde los restos son sometidos a frío congelante intenso como es el nitrógeno líquido para después pasar por una mesa vibratoria que reduce el cuerpo en pequeños trozos, luego un imán retira las partículas metálicas y al finalizar se colocan los restos en un cofre biodegradable; normalmente el paso siguiente es colocar dicho cofre bajo las raíces de un árbol para así servir de nutrientes y ser parte del mismo. Esto puede ser tanto en un cementerio como en un terreno de sus seres queridos.

Se están utilizando herramientas como el internet para ofrecer mejores servicios dentro de ésta área, como por ejemplo: ofrecer mediante una página web o una video llamada la transmisión del velorio y entierro para aquellos familiares o amigos que no se les posibilita asistir a las instalaciones.

Otro fenómeno notable por parte de las personas en la actualidad es la de cremar y enterrar a sus mascotas, debido al enorme cariño que se llega a compartir. Hace algunos años al momento de perder una mascota simplemente se enterraba en el jardín o patio de la propiedad, en la actualidad debido al crecimiento de la sociedad es muy difícil contar con un espacio apto para esto dentro los hogares. Cementerios brindan un espacio destinado a los compañeros animales.

## 1.2.2. Análisis del micro entorno.

### 1.2.2.1. Análisis de las fuerzas de Porter.

La industria de servicios mortuorios está compuesta claramente por varios segmentos, como se aprecia en el Anexo 2: servicios funerarios, servicios de tanatorio, servicios de cementerio, servicios de cremación, sistemas de previsión prestada tanto por funerarias como por empresas aseguradoras.

Existe un modelo utilizado para analizar la rentabilidad de la industria de cualquier tipo, creado por el profesor Michael Porter en 1979<sup>5</sup>. En el modelo, Porter utiliza cinco puntos principales o fuerzas, las cuales son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de sustitutos. Frente a estas fuerzas se tiene que evaluar y analizar conjuntamente con los recursos y objetivos del plan de negocios.

#### NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA): ALTO

Esta fuerza depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción de la competencia establecida. En el sector de servicios fúnebres, las barreras de entrada se pueden considerar altas por los siguientes factores:

Para poder ingresar en la industria y poder ganar participación en el mercado, es necesario contar con un capital considerable para la construcción de las instalaciones, capital de trabajo y equipos.

Conseguir la autorización municipal, no solo el permiso de uso de suelo sino también las licencias específicas para la prestación de servicios mortuorios como salas de velación, cremación, plantación urbanística, etc.

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

---

<sup>5</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

relación al cambio de proveedor, en el caso de servicios de cementerio que involucra trámites y costos 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 altos ya que el cementerio y máquina de Promesión requieren una inversión fuerte y su recuperación podría requerir mayor tiempo, adicionalmente se requiere que las instalaciones se encuentren en funcionamiento al 100%, en cuanto al capital de trabajo la inversión es considerable con el fin de financiar el tiempo de diseño, construcción y adecuación de las instalaciones.

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 proporcional a la tasa de mortalidad.

#### AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTARIOS): MEDIO

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 se 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 la familia del fallecido.

Por otro lado, 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.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: BAJO

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 competidores, siendo éste el motivo principal que de motivo a los clientes de escoger.

Existe la tendencia por parte de los compradores de adquirir planes de prevención para tener una parte cubierta en caso de ocurrir un deceso en su familia. Es donde con el paso del tiempo podría llegar a tener un alto poder de negociación.

Adicionalmente, la muerte es un acontecimiento que de ninguna manera se desea, pocos consumidores lo consideran dentro de su 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, también 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 fallecida.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJO

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

Cabe mencionar que los principales competidores en la ciudad importan sus materiales ya sea desde países como Estados Unidos y Colombia para reducir sus costos, como lo indican los administradores de MonteOlivo y Memorial en entrevistas realizadas.

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

## INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (competencia entre empresas) BAJO

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

El mercado está compuesto por 3 empresas, las cuales comparten el mismo sector geográfico. Sin embargo no atienden a los mismos segmentos del mercado. Como se puede ver en el Anexo 5.

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 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 mayor inversión y a su vez su liquidación no involucra al cliente.

Una vez analizadas las 5 fuerzas se puede concluir que la industria de servicios exequiales es atractiva 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 las 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.

### 1.2.3. Análisis FODA

#### Las fortalezas y debilidades:

##### Fortalezas:

- Productos y servicios atractivos, innovadores, rentables y de primera calidad. No brindados por competidores locales dentro de la ciudad.
- Ubicación accesible y cómoda para los clientes
- Precios cómodos para los clientes

##### Debilidades:

- Empresa nueva dentro de la industria
- Fidelidad de los clientes hacia los cementerios actuales, donde sus seres queridos ya han sido sepultados.

#### Las oportunidades y amenazas:

##### Oportunidades:

- Crecimiento hacia 40 hectáreas en el mismo terreno.
- Apertura de sucursales dentro y fuera de la ciudad
- Empresas actuales no brindan sus servicios a las clases media y media baja.

##### Amenazas:

- Empresa nueva en un negocio controlado por 3 empresas.
- Posible guerra de precios por parte de la competencia
- Posibles quejas de los habitantes en terrenos vecinos por la construcción del cementerio

### 1.3. *Filosofía institucional.*

#### 1.3.1. Misión.

HADES S.A. es una empresa que administra el camposanto más moderno del país, innovando constantemente en todas las áreas posibles ofrece variedad de productos y servicios funerarios de óptima calidad con tecnología de punta, teniendo siempre en cuenta el cuidado del medio ambiente.

#### 1.3.2. Visión.

Dentro de los primeros 5 años de funcionamiento ser conocidos como la empresa más moderna, innovadora, discreta y respetuosa del mercado de servicios mortuorios. Siendo la primera empresa de este sector preocupada por sus clientes, el desarrollo del país y el cuidado del medio ambiente en todos sus procesos.

#### 1.3.3. Valores corporativos.

Aplicando las prácticas y principios de buen gobierno corporativo se trabajará con personal altamente calificado para así brindar tranquilidad, seguridad y respeto a sus empleados y accionistas; a través de un servicio único que dignifique el último adiós de un familiar y sus seres queridos.

Los principales valores corporativos presentes en todas las actividades diarias son: Integridad, Compromiso, Transparencia, Respeto.

*Integridad.-* Actuar de acuerdo con la moral, sin tomar ventaja de las circunstancias de los demás motivando a que todas las actividades se desarrollen limpia y transparentemente.

*Compromiso.-* cumplir con la palabra, con lo suscrito y con el desarrollo de la empresa.



*Transparencia.*- brindar seguridad y rentabilidad a socios y accionistas.

*Respeto.*- nunca atentar contra la empresa, las personas y su integridad en todas las actividades diarias.

## 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Según Sapag Chain, la investigación del mercado es “más que el análisis de conceptos y las técnicas generales de comercialización se estudiarán los aspectos económicos específicos que repercuten de una u otra manera, en la composición del flujo de caja del proyecto.”<sup>6</sup>

### 2.1. Planteamiento del problema.

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 convierta en tabú.

Actualmente, el negocio funerario se ha convertido en una forma de previsión y diferenciación para muchos clientes. Cada vez existen mayor número de alternativas para las personas que miran a la muerte como algo para lo que hay que prepararse.<sup>7</sup>

Esto ha contribuido a que se creen tanto aseguradoras, como empresas de servicios mortuorios, la prestación de pólizas y planes de 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 está orientando este plan, todavía se observan prácticas muy tradicionales como la velación por 2 días, misas de conmemoración frecuentes, luto por 1 año y finalmente al aspecto más importante se considera al deceso de un familiar como la

---

<sup>6</sup> Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. (Quinta Edición) Preparación y evaluación de proyectos. McGraw Hill.

<sup>7</sup> 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.

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.<sup>8</sup>

Existen 3 empresas que controlan el 85% de la demanda actual (8.531<sup>9</sup>) con 5 cementerios en la ciudad de Quito<sup>10</sup>. Tres de los cuales pertenecen a la misma empresa y no han innovado en los servicios ni se han enfocado en otras clases sociales. Además que se encuentran superando su capacidad y no dan abasto a la gran demanda<sup>11</sup>. Dentro de los principales cementerios de la capital trabajan alrededor de 1.450 personas a cambio del 10% de las comisiones<sup>12</sup>. Estos camposantos generan desde \$100.000 hasta \$1'000.000 mensuales en ventas.

Basándose en la información analizada, se pretende evaluar la posibilidad de construir e implementar un nuevo cementerio que preste todos los servicios funerarios, además de la introducción de uno que es novedoso para el país. A continuación se procederá a realizar una exhaustiva investigación para lograr identificar la viabilidad de este plan de negocio.

## 2.2. Objetivo de investigación.

Determinar la viabilidad de construir e implementar un nuevo cementerio ubicado en el norte de Quito, específicamente en el sector de Zámbriza, mediante una investigación cuantitativa, cualitativa, descriptiva y concluyente; dentro de la ciudad de Quito en un período de 30 días.

## 2.3. Necesidades de información.

-Determinar el potencial que existe para el modelo de negocio planteado en el presente plan de negocios: investigando los productos y servicios que necesitan los consumidores y la necesidad de abrirse otro cementerio.

<sup>8</sup> Quintero de Aguirre, J. A. (diciembre 2007). El desarrollo de una ventaja competitiva en la industria de servicios funerarios. Guatemala.

<sup>9</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/reg\\_adm/est\\_vit/est\\_nac\\_def](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_vit/est_nac_def)

<sup>10</sup> <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/y-a-las-cenizas-regresareis-21382-21382.html>

<sup>11</sup> <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/como-para-morirse-tranquilo-65320-65320.html>

<sup>12</sup> Diario El Universo, octubre 29 de 2007.

-Definir el perfil de los posibles clientes: a través de una investigación determinar cuál es el segmento ideal al que se atenderá, así como también determinar las razones por las cuales una persona decide el uso de este negocio y analizar la competencia con los sustitutos directos para el negocio tomando en cuenta los precios ofrecidos actualmente en el mercado.

-Determinar la infraestructura y maquinaria necesaria para implementar un cementerio así como el nivel tecnológico de la competencia: Investigar lo necesario para construir un cementerio iniciando desde la infraestructura básica, tamaño, servicios necesarios para ofrecer, cantidad y alcance de proveedores.

-Definir el mejor sector de la ciudad: para poder dar apertura al cementerio tiene que estar ubicado donde las personas puedan acceder con facilidad y que el municipio permita su construcción y funcionamiento.

## 2.4. Determinación de las fuentes de información y metodología a utilizar.

Se respaldará esta investigación con el uso de fuentes primarias y secundarias definidas de la siguiente manera:

CUADRO 2.1. Fuentes Información.

| FUENTE →  | PRIMARIA  | SECUNDARIA   |
|---|---|--|
| <p><b>NECESIDAD</b></p> <p>↓</p> <p>Determinar el potencial que existe para el modelo de negocio planteado en el presente plan de negocios</p> <p>Determinar la infraestructura y maquinaria necesaria para implementar un cementerio así como el nivel tecnológico de la competencia</p> | <p>Consumidores. (Encuestas y grupos focales.)</p> <p>Expertos.(Entrevista)</p>   | <p>Internet (observación y elaboración de base de datos)</p> <p>Guía telefónica (observación y elaboración de base de datos)</p> <p>Documentales (observación)</p> <p>Asociación de cementerios (información provista por ALPAR, AFCM)</p> |
| <p>Definir el perfil de los posibles clientes</p>   | <p>Consumidores. (Encuesta y grupo focal)</p>                                     | <p>Internet (análisis de estudios previos)</p> <p>Universidades (análisis de estudios previos)</p>   |
| <p>Definir el mejor sector de la ciudad</p>   | <p>Barrios de la ciudad tanto urbanos, rurales y en los valles.(Observación.)</p> | <p>Municipio de Quito (censos y usos de suelo en las distintas zonas de la ciudad)</p>   |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

## 2.5. Desarrollo de la metodología.

A continuación se detalla la metodología para el desarrollo de las herramientas a utilizarse:

**Determinar el potencial que existe para el modelo de negocio planteado en el presente plan de negocios y Determinar la infraestructura y maquinaria necesaria para implementar un cementerio así como el nivel tecnológico de la competencia.**

En los cementerios y salas de velación se realizará una **entrevista a expertos** posiblemente a los administradores, a la vez se identificarán las empresas con mayor apertura para poder realizar un día de observación e identificar variables relevantes que identifiquen el éxito o fracaso de este tipo de negocio. A los administradores con los que se tenga mayor afinidad se los tendrá en cuenta para considerar detalles y datos importantes para el desarrollo de este plan de negocio.

CUADRO 2.2. Entrevistas.

| Experto                 | Cargo         | Empresa    |
|-------------------------|---------------|------------|
| Lcdo. Guillermo Vela    | Administrador | MonteOlivo |
| Christian Montes de Oca | Gerente       | Memorial   |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Preguntas:

Datos del entrevistado (Nombre, Cargo, Tiempo de trabajo en el puesto)

¿Conoce usted la historia y trayectoria de la empresa? (Misión, visión y número de empleados)

¿Cuál es la capacidad que posee la empresa?

¿Conoce usted la demanda y tasa de mortalidad actual?

¿A qué nivel socioeconómico está enfocada la empresa?

¿Qué tipo de servicio y producto prefieren sus clientes?

¿Qué dimensiones se necesitan para el funcionamiento de las instalaciones?

¿Qué maquinaria y materiales se necesitan para el funcionamiento de la empresa?

¿La empresa ha innovado sus productos y servicios en los últimos 5 años?

¿Cómo?

¿Cuáles piensa usted son las empresas líderes de la industria?

¿Es una competencia agresiva entre las mismas?

¿Han ingresado competidores directos en los últimos 2 años? ¿Conoce de competidores que están a punto de ingresar?

### **Definir el perfil de los posibles clientes.**

Después de determinar el tamaño de la muestra, se analizarán los datos obtenidos mediante encuestas dirigidas a los posibles consumidores en varias zonas de la ciudad. Además de estudiar investigaciones realizadas previamente tanto en internet como en tesis de grado de varias universidades.

Encuesta construcción cementerio con servicios fúnebres en norte de Quito (Zámbiza)

1. ¿En qué sector de Quito vive usted?

Norte\_\_\_ Centro\_\_\_ Sur\_\_\_ Valles\_\_\_

2. Enliste por favor los nombres de los cementerios que le vienen a la mente de la ciudad de Quito.

---



---



---

3. ¿Considera apropiado y necesario la construcción de otro cementerio en Quito?

Si\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Considera la ubicación en las afueras de la ciudad como un factor?

Positivo\_\_\_ Negativo\_\_\_ Sin importancia\_\_\_

5. ¿En qué sector de la ciudad considera usted que debería estar ubicado este cementerio?

Norte\_\_\_ Centro\_\_\_ Sur \_\_\_ Otro  
(Especifique)\_\_\_\_\_

6. ¿Qué destino le parece más conveniente para el descanso de un ser querido?

Inhumación (entierro)\_\_\_ Cremación (reducción a cenizas)\_\_\_

7. ¿Porqué motivos?

Económico\_\_\_ Tradición\_\_\_ Ecológico\_\_\_  
Religión\_\_\_

8. ¿Conoce usted en qué consiste el servicio de Promesión?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

(La Promesión es un nuevo servicio de última generación y tecnología de punta utilizada en Europa y Estados Unidos, por medio de nitrógeno líquido se congela el cuerpo para luego reducirlo a polvo mediante una leve vibración. Este proceso es amigable con el medio ambiente ya que no se emite contaminación alguna ni a la atmosfera ni al suelo. Comparado con la cremación.)

9. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_



10. ¿Cuenta con un paquete de servicios funerarios?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Si su respuesta es positiva por favor indique con que camposanto está pagando este servicio: \_\_\_\_\_

11. ¿Estaría dispuesto a adquirir un paquete de servicios funerarios preventivo para usted y/o para sus familiares?

Si\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Estaría usted dispuesto en traspasar a sus seres queridos que han fallecido a un nuevo y moderno cementerio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Tendría que Consultarlo\_\_\_

13. ¿Cuál de estas características es más importante para usted considerando un cementerio? Elija una de las siguientes.

Precio\_\_\_ Variedad de servicios\_\_\_ Calidad de servicios\_\_\_

Ubicación\_\_\_

14. ¿Le gustaría encontrar estos servicios dentro del mismo cementerio?

Salas de Velación Sí\_\_\_ No\_\_\_ Inhumación Sí\_\_\_ No\_\_\_

Cremación Sí\_\_\_ No\_\_\_ Promesión Sí\_\_\_ No\_\_\_

15. ¿Qué tipo de instalaciones le parece más conveniente para entierro?

Tumba\_\_\_ Nicho\_\_\_ Mausoleo\_\_\_ Bóveda\_\_\_ Panteón\_\_\_

Columbario\_\_\_ Árbol\_\_\_

16. ¿Le gustaría que se ofrezcan todos los servicios funerarios en un solo lugar?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

17. ¿En donde le gustaría poder encontrar información detallada sobre las instalaciones, productos y servicios?

Cementerio\_\_\_\_ Oficina ventas\_\_\_\_ Centro comercial\_\_\_\_  
 Internet\_\_\_\_ Vía telefónica\_\_\_\_

18. ¿Ha visto o escuchado publicidad de cementerios o servicios funerarios?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

19. ¿Dónde?

Vallas\_\_\_\_ Buses\_\_\_\_ Televisión\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_ Revistas\_\_\_\_

Volantes\_\_\_\_ Internet\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

20. ¿Dónde le parece mejor recibir publicidad sobre este tipo de servicios?

\_\_\_\_\_

21. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente para recibir el servicio de Promesión?

\$250-\$499\_\_\_\_

\$500-\$799\_\_\_\_

\$800-\$1199\_\_\_\_

22. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente respecto a la tumba?

\$500-\$999\_\_\_\_

\$1000-\$1599\_\_\_\_

\$1600-\$2299\_\_\_\_

23. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente para el mantenimiento anual del sepulcro?

\$100-\$249\_\_\_\_

\$250-\$399\_\_\_\_

\$400-\$549\_\_\_\_

¡Muchas Gracias por su Tiempo!

### **Definir el mejor sector de la ciudad.**

Se dedicará un tiempo determinado para visitar los barrios de la capital para así levantar toda la información necesaria para el análisis investigativo, asimismo debe visitarse el Municipio de Quito para conocer sobre los sectores con uso de suelo adecuado para el negocio.

## 2.6. Determinación de la muestra.

Para llegar a determinar el tamaño de la muestra necesaria se debe tener presente que contamos con una población finita, tanto por la población de la ciudad como por el número de cementerios dentro del distrito.

Fórmula estadística Población Finito:

---

(2.1)

Los parámetros que se tomarán en cuenta para realizar las encuestas son los siguientes:

- N (universo) = 448.046 hombres y mujeres en el rango de edad 30-59 años en la ciudad<sup>13</sup> de Quito del presente año.
- p, q = al no existir datos de investigaciones anteriores, se asume que tanto el éxito como el fracaso será del 50%.
- K = coeficiente de confianza 95,5%, cuya constante es 1,96.
- E = error de la muestra, 10%<sup>14</sup>. *Se asume la responsabilidad del riesgo derivado de aplicar este valor.*
- n = el tamaño de la muestra obtenido es de 96,019.

Por lo tanto se tienen que realizar 96 encuestas a hombres y mujeres de la ciudad de Quito que se encuentren dentro del rango de edad establecido (desde 30 hasta 59 años) y en los segmentos sociales medio-bajo y bajo .

## 2.7. Recopilación de datos.

A partir del 16 de Agosto de 2010, se trabajó durante 110 días en la recopilación de los datos necesarios para realizar esta investigación con las

---

<sup>13</sup> Índice Estadístico Markop Ecuador 2010. Pág. 83.

<sup>14</sup> Se realizó un sondeo con familiares y allegados donde se llegó a la conclusión de no necesitar un porcentaje distinto por lo que se escogió el error de 10%, debido a la falta de presupuesto y tiempo de entrega según el cronograma propuesto. Además que dados los resultados y el giro del negocio no es necesario utilizar un porcentaje distinto.

distintas metodologías establecidas en cada una de las necesidades de información.

Empezando con entrevistas a expertos, siguiendo con grupos focales y terminando con la toma de encuestas según la muestra obtenida.

## 2.8. Procesamiento y análisis de datos. Entrevista a expertos

Ambos expertos, a pesar de pertenecer a instituciones distintas coincidieron en varios puntos de la entrevista realizada. Dejando a un lado los que hablan principalmente de cada empresa como son la historia, misión y visión. Coinciden en enfocarse sobre las clases socioeconómicas media alta y alta. Ofreciendo servicios funerarios con precios altos para la media poblacional. Donde el 90% de sus clientes prefieren utilizar la velación corta de un día con misa y la cremación. En el caso de la sepultura varía ya que algunos utilizan árboles y otros columbarios.

Al momento de preguntarles sobre el mercado actual, específicamente si conocen la demanda y la tasa de mortalidad del país o de la ciudad, afirmaron estar al tanto de las mismas pero no dieron ningún dato de referencia ni la fuente donde toman dicha información, por lo que se puede deducir que no la conocen o no se toma en cuenta para la planificación anual.

Memorial se encuentra construyendo un edificio cementerio llamado Acrópolis, donde van a tener un horno crematorio y varios columbarios y nichos. Por otro lado, MonteOlivo funciona en un terreno de 4 Hectáreas con la posibilidad de ampliarse hasta llegar a las 15, brindando no solo árboles sino todo tipo de sepulcro.

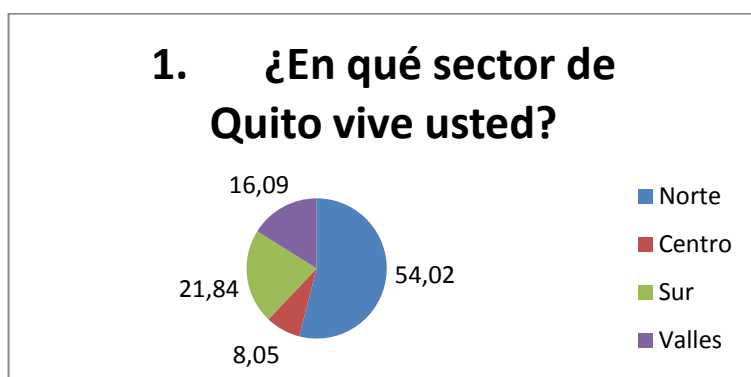
Cada uno dice ser el líder en el mercado actual, aunque ninguno dio claros ejemplos de innovar en el negocio con nuevos productos o servicios. Dejando a la publicidad que se encargue de conseguir las ventas.

Tienen claro que los principales competidores son ellos con la Sociedad Funeraria Nacional, quien claramente es el actual líder de la industria ya que se

enfoca a todas las clases sociales y posee más instalaciones. Se debe recalcar que el análisis se lleva a cabo con empresas privadas mas no estatales, como lo es Los Lirios del seguro social.

## 2.9. Procesamiento de datos y análisis de datos. Encuesta

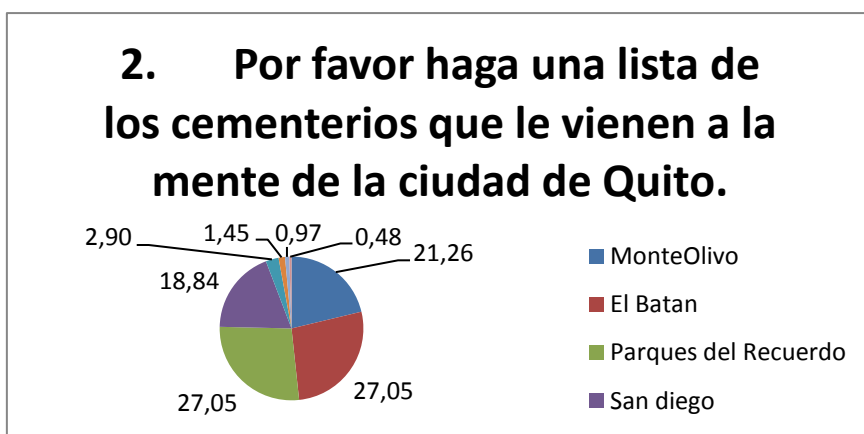
### 1. ¿En qué sector de Quito vive usted?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Más de la mitad de las personas encuestadas viven en el norte de la ciudad dejando cierto porcentaje al resto de la ciudad, siendo una mínima mayoría sobre las restantes en el sur de Quito.

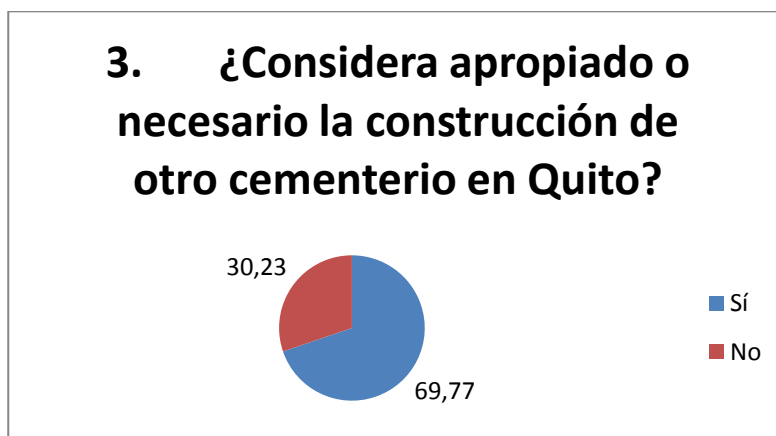
### 2. Por favor haga una lista de los cementerios que le vienen a la mente de la ciudad de Quito.



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

El Batán y Parques del Recuerdo se encuentran en primer lugar en la mente de los consumidores ambos con un 27%, seguido de MonteOlivo y San Diego. Por esto se tiene claro que Funeraria Nacional es el líder de la industria.

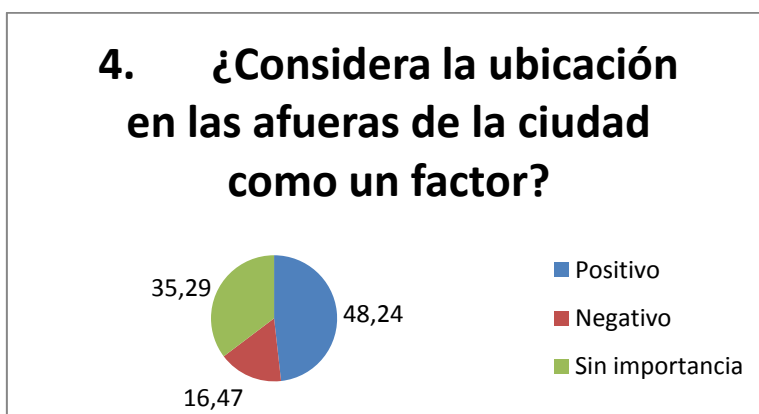
3. ¿Considera apropiado o necesario la construcción de otro cementerio en Quito?



Fuente: Eduardo Cisneros,  
Autor.

Cerca del 70% de la muestra indica una gran aceptación para la construcción de un nuevo cementerio en la capital, dando lugar favorable a este plan de negocios.

4. ¿Considera la ubicación en las afueras de la ciudad como un factor?

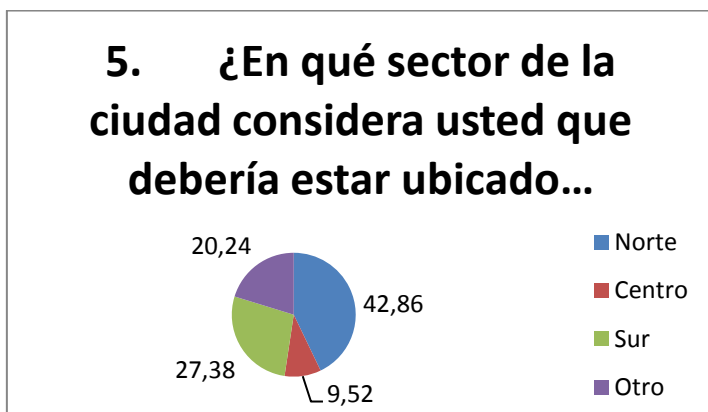


Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

La ubicación de un cementerio es esencial para su desarrollo en el mercado, ya que al estar ubicado dentro del mismo ocasiona cierto miedo de las personas que son vecinas al mismo. Aunque un gran porcentaje no tiene importancia sobre la ubicación del mismo.

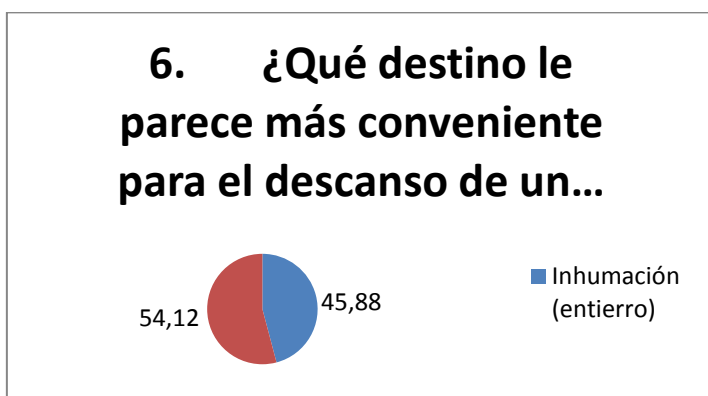
5. ¿En qué sector de la ciudad considera usted que debería estar ubicado este cementerio?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Se nota que la gran mayoría prefiere que el cementerio se encuentre ubicado en el norte de Quito, pero analizando un poco más detalladamente notamos que las personas prefieren tener cerca de sus hogares, ya que los porcentajes indican cierta similitud con la primera pregunta de la encuesta.

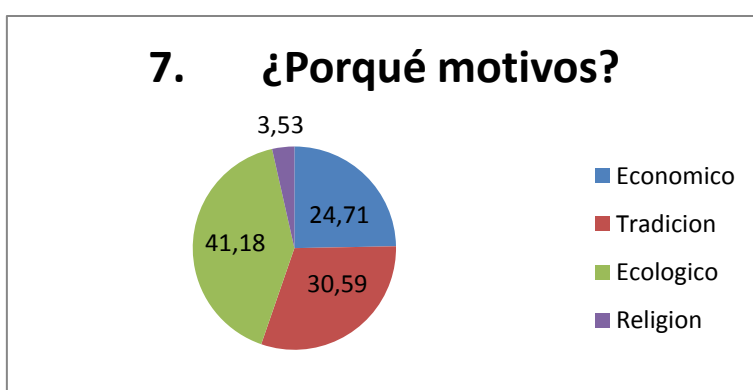
6. ¿Qué destino le parece más conveniente para el descanso de un ser querido?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

A pesar de las fuertes tradiciones en la capital, la cremación es más preferida por los habitantes de Quito ya que, las fuertes campañas realizadas por los cementerios ha logrado cambiar la mentalidad con una cultura muy tradicional como es la quiteña. Llegar a cambiar la mentalidad de las personas es muy arduo y se necesita una gran inversión de tiempo y dinero. Esto facilita el proceso de educación a los consumidores sobre nuestro producto y aumenta las probabilidades de éxito.

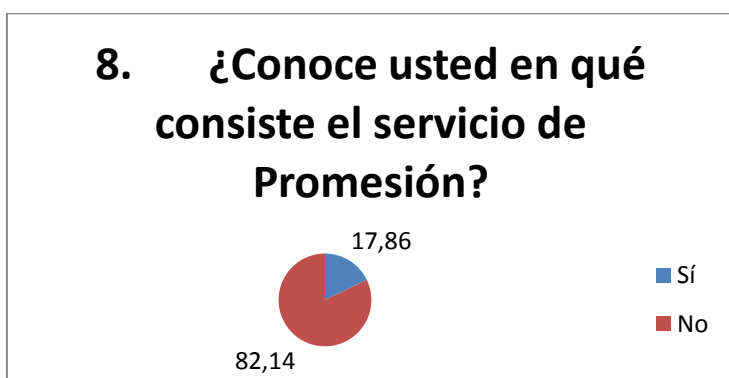
### 7. ¿Porqué motivos?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

El precio del servicio y la tradición de la ciudad son las razones fundamentales por la que escogen el entierro sobre la cremación, lo cual demuestra una gran desinformación ya que el servicio de inhumación o entierro es más caro que la cremación, al igual que el precio de la tumba de los mismos. Pero la razón más importante es la que tiene el 41%, estas personas son potenciales a utilizar nuestro servicio ya que es el más ecológico del momento.

### 8. ¿Conoce usted en qué consiste el servicio de Promesión?

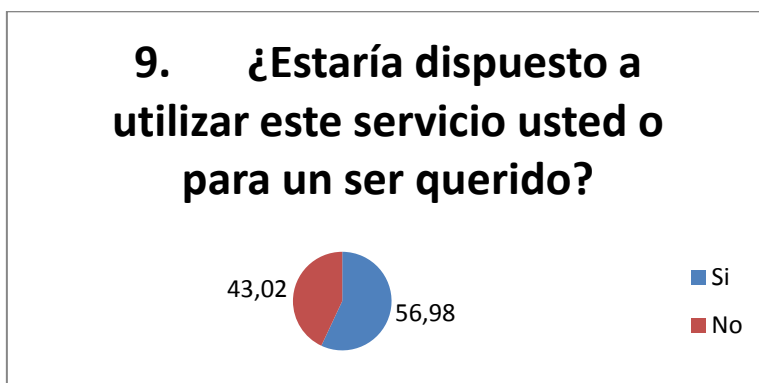


Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.



El 18% de los encuestados dicen conocer el servicio de Promesión, sin embargo, se puede dar por sentado que están mintiendo por lo menos la mitad de ellos y simplemente contestaron afirmativamente para sentir que no quedan mal.

9. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio usted o para un ser querido?

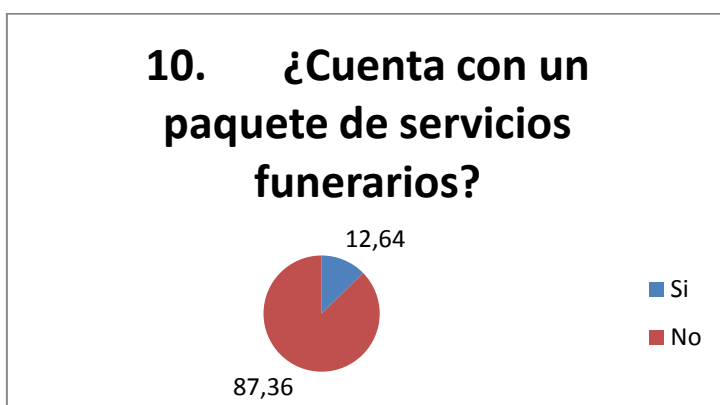


Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

La mayoría de las personas contestaron que no utilizarían este servicio, siendo un desafío para impulsar este servicio innovador. Con fuertes campañas publicitarias informativas.

10. ¿Cuenta con un paquete de servicios funerarios?

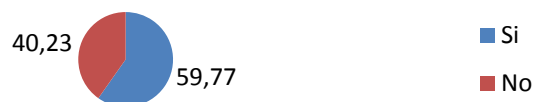


Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

La gran mayoría de los ciudadanos no cuenta con un paquete de servicios funerarios preventivo. Dando una oportunidad a ofrecer este servicio.

11. ¿Estaría dispuesto a adquirir un paquete de servicios funerarios preventivo para usted y/o para sus familiares?

### 11. ¿Estaría dispuesto a adquirir un paquete de servicios funerarios...



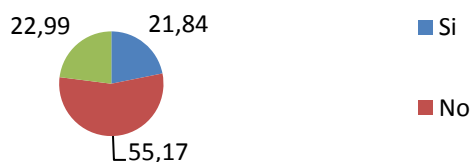
Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

Al tener una pequeña diferencia con las personas que están dispuestas y las que no a adquirir uno de estos paquetes, se puede entender que les falta información para motivar la compra de este servicio. Dejando claro que se debe ofertar este servicio.

12. ¿Estaría usted dispuesto en traspasar a sus seres queridos que han fallecido a un nuevo y moderno cementerio?

### 12. ¿Estaría usted dispuesto en traspasar a sus seres queridos que han...



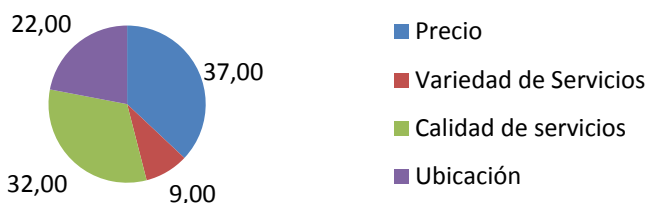
Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

Los sentimientos son la principal razón por la cual las personas no traspasarían los restos de sus seres queridos enterrados en otro cementerio. Y esto nos muestra que sienten cierto apego al lugar actual, pero cerca de 23% tendría que consultarlo con sus familiares dejando el 22% de personas que sí lo harían con gusto.

13. ¿Cuál de estas características es más importante para usted considerando un cementerio?

### 13. ¿Cuál de estas características es más importante para usted...



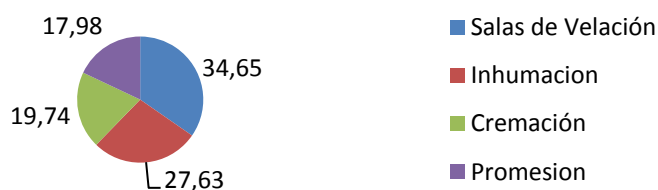
Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

Al igual que el tipo de servicio a escoger, el cementerio que brinda dicho servicio a menor precio es el favorito.

14. ¿Le gustaría encontrar estos servicios dentro del mismo cementerio?

### 14. ¿Le gustaría encontrar estos servicios dentro del mismo cementerio?



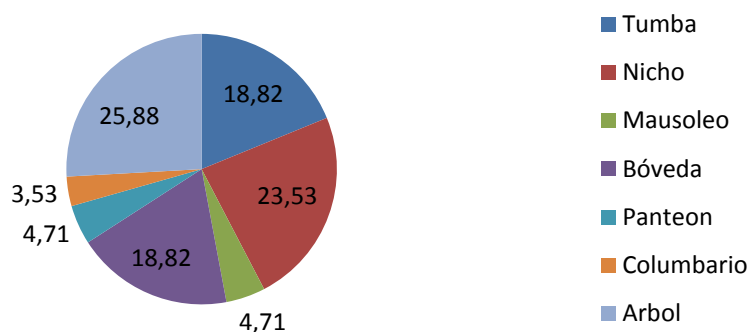
Fuente: Eduardo

Cisneros, Autor.

Confirmando las preferencias de los encuestados, quisieran contar con todos los servicios que ya se tienen en el mercado, dentro de un mismo lugar.

15. ¿Qué tipo de instalaciones le parece más conveniente para entierro?

### 15. ¿Qué tipo de instalaciones le parece más conveniente para entierro?



Fuente:

Eduardo Cisneros, Autor.

Los nichos y los árboles son los sepulcros que tienen mayor nivel de preferencia sobre las tumbas y bóvedas. Otra vez debido al precio que estos poseen.

16. ¿Le gustaría que se ofrezcan todos los servicios funerarios en un solo lugar?

### 16. ¿Le gustaría que se ofrezcan todos los servicios funerarios en un solo lugar?

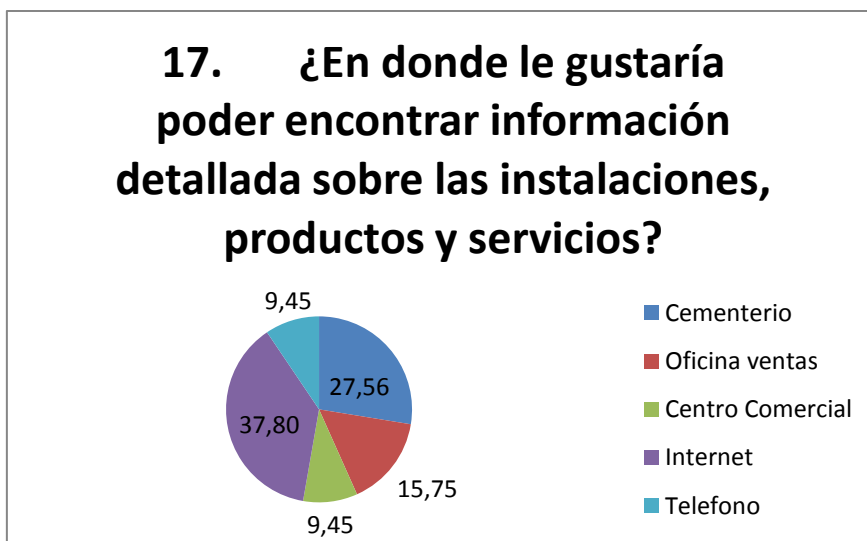


Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

Se tiene que brindar todos los servicios funerarios posibles en el mismo lugar para poder ganar mayor participación en el mercado, debido principalmente a que en la actualidad los rituales de velación y entierro suelen ser en el mismo día lo más pronto posible, para aliviar el dolor de la pérdida de una manera más rápida.

17. ¿En donde le gustaría poder encontrar información detallada sobre las instalaciones, productos y servicios?

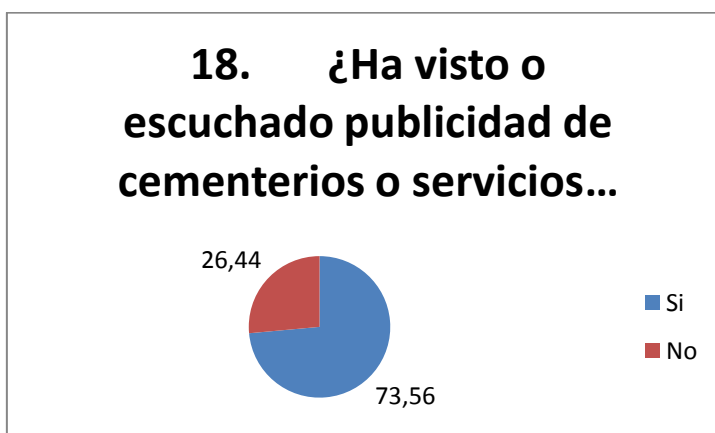


Fuente: Eduardo

Cisneros, Autor.

Normalmente las personas buscan este tipo de servicio al momento de necesitarlo, es por esto que prefieren encontrar información detallada dentro de las instalaciones o vía internet para mantenerse alejado de un cementerio.

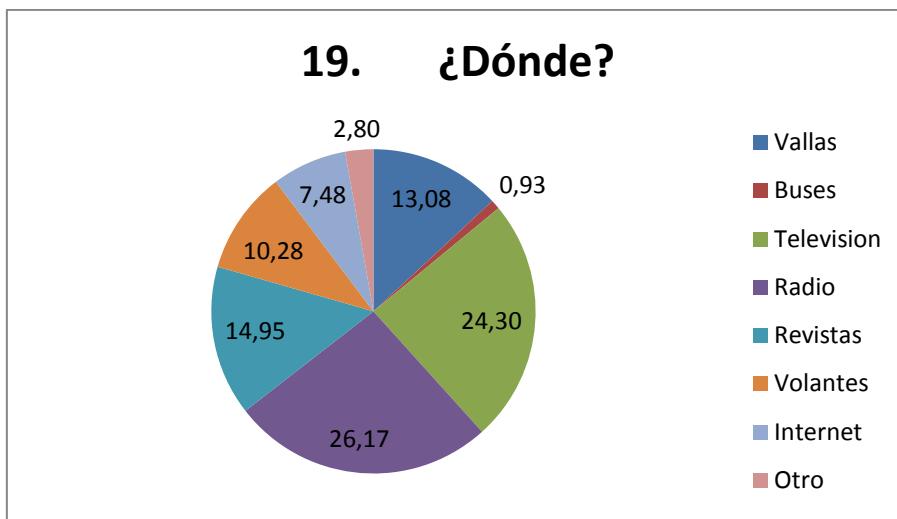
18. ¿Ha visto o escuchado publicidad de cementerios o servicios funerarios?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

El 26% de las personas dice no haber visto o escuchado a ningún momento publicidad sobre este tipo de servicios.

19. ¿Dónde?

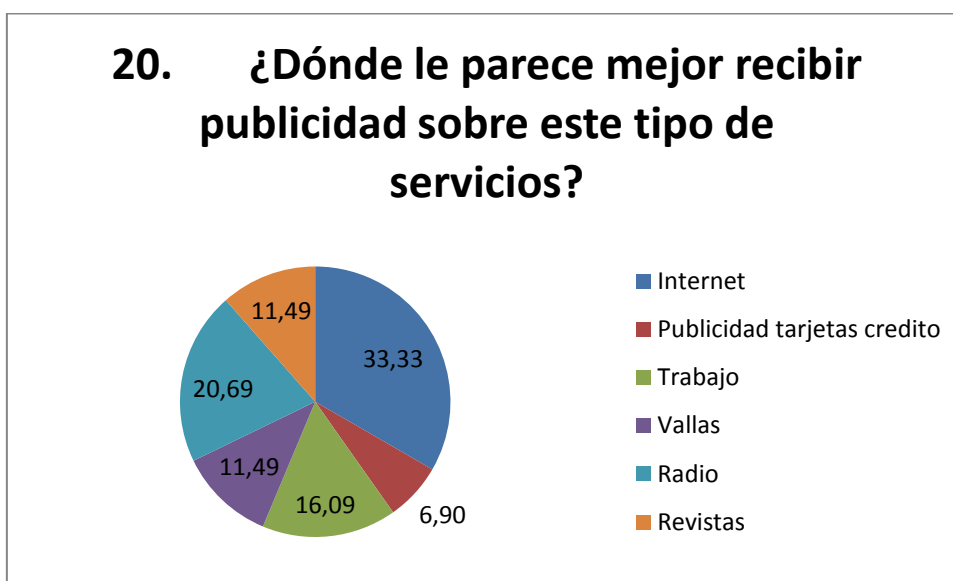


Fuente: Eduardo

Cisneros, Autor.

La radio es el medio de comunicación donde la mayoría han escuchado publicidad sobre cementerios y sus servicios, seguido por las vallas y la televisión. Siendo el mejor medio de comunicación para darse a conocer.

20. ¿Dónde le parece mejor recibir publicidad sobre este tipo de servicios?



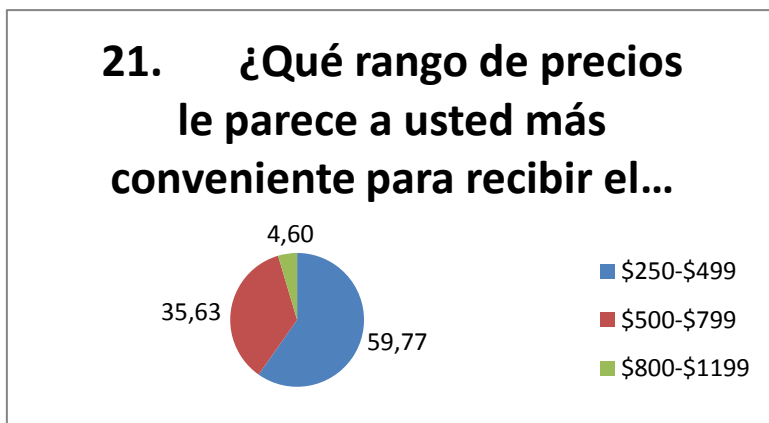
Fuente:

Eduardo Cisneros, Autor.

Al tratarse de un tema tabú para la sociedad, prefieren recibir esta información o publicidad vía internet en correos electrónicos, en publicidad virtual o por correo en publicidad de tarjetas de crédito. Mientras sea más íntima la entrega de información con el cliente, éste se siente más importante y le da menos

temor al tema. Dejando claro que no quieren recibir nada de esto en sus domicilios sino en sus trabajos u oficinas, donde no afecte el ánimo del hogar.

21. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente para recibir el servicio de Promesión?

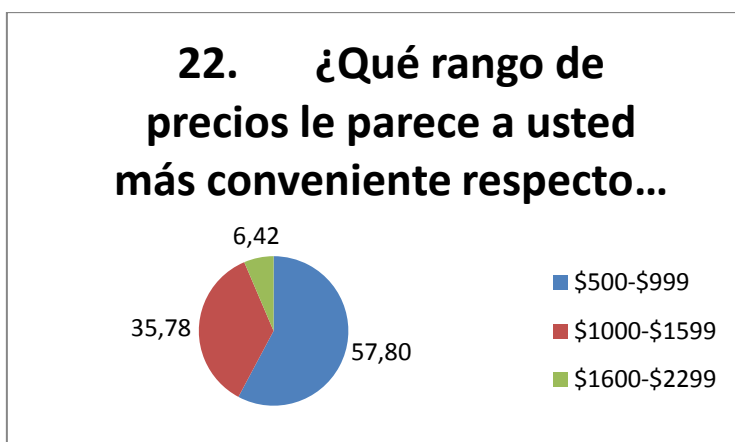


Fuente: Eduardo Cisneros,

Autor.

Se puede identificar que la mayoría de los encuestados no conoce los precios que brindan los actuales cementerios en la capital, es por esto que prefieren el menor rango de precios. Acotando que en promedio un servicio de inhumación más económico se encuentra en los \$1200 y el de cremación en los \$600, sin tomar en cuenta el precio del sepulcro.

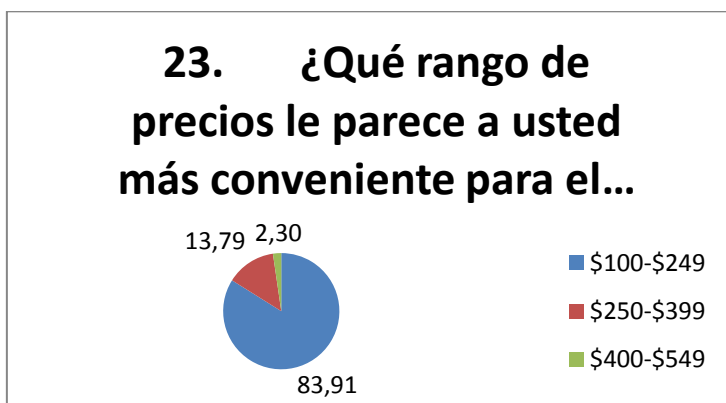
22. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente respecto a la tumba?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Contradiciendo su elección por el precio de servicio, prefieren conservar los restos en un sepulcro de más alto nivel. Mostrando el interés por representar el cariño hacia dicho ser querido.

23. ¿Qué rango de precios le parece a usted más conveniente para el mantenimiento mensual del sepulcro?



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

El costo de mantenimiento que posee el mayor porcentaje es el rango de precio de \$100 a \$249. Indicando que no les interesa mucho la calidad de mantenimiento que se brinde a las lápidas y sepulcros. La presentación que debería poseer la tumba de un ser querido.

## 2.10. Procesamiento de datos y análisis de datos. Grupo Focal

Las preguntas realizadas en los distintos grupos fueron las mismas que se aplicaron en las encuestas, pero llevado a cabo de un modo más amigable para tratar de que el tema no sea acogido como tabú por parte de los participantes. A pesar de que las preguntas estaban ocultas en temas de conversación los resultados fueron los mismos que los obtenidos en la tabulación de las encuestas.

## 2.11. Conclusiones.

La principal conclusión que tenemos, es que más del 70% de los encuestados quisieran que se construya otro cementerio en la ciudad, cerca de sus hogares es la opción que dan preferencia. Es por esto que la ubicación del terreno que se dispone es óptima, se encuentra a 2 minutos de la ciudad con acceso desde



todas las zonas. Además de contar con el tamaño apropiado mencionado en las entrevistas a expertos, ya que es un negocio a largo plazo y la población seguirá creciendo.

Tomando en cuenta que la Promesión es un nuevo servicio en el mundo, podemos entender que las personas no prefieran aún utilizarlo, a pesar que el cuidado con el medio ambiente fue una opción bastante escogida por los encuestados, se tiene que invertir en una campaña de medios que no canse a los consumidores pero que los haga tener en mente cuando necesiten nuestros servicios. Por ejemplo la cremación tardó varios años en llegar a ser preferida por las personas de la ciudad.

Las empresas que tienen mayor participación en la mente de los consumidores, tienen varios años en la industria y en el mercado lo cual indica que se debe competir contra esa experiencia de una forma inteligente y agresiva.

Los rangos de precios escogidos por la muestra serían los óptimos a utilizar en el mercado, ganando así un gran número de clientes y un mayor porcentaje de participación del mercado.

En el plan de medios, se debe dar prioridad a diseñar una página web fácil de utilizar y que contenga amplia información sobre los productos, servicios, ubicación e instalaciones. Además de pautar en radio y televisión se debe negociar con las empresas de tarjetas de crédito para enviar publicidad a sus clientes. Llegando de todas las maneras posibles, sin afectar el pensamiento del consumidor, ya que el tema de la muerte no es fácil de lidiar. Hasta conseguir un gran asentamiento dentro de la mente de los consumidores.

Las barreras de entrada son grandes, pero se puede actuar inteligentemente para tomar el porcentaje de participación planificado y así continuar hasta ser uno de los más recordados por los consumidores.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1. Situación actual del marketing

El ahora maduro mercado de servicios exequiales cada vez se hace más fuerte y a la vez más agresivo ya que se intensifica la competencia a medida que la demanda aumenta. Los servicios de previsión para servicios mortuorios, hace 10 años, no superaban el 2% de las ventas de las empresas pertenecientes a la industria las cuales tampoco prestaban los servicios como: tanatopraxia, carroza fúnebre, trámites legales, repatriación, etc.<sup>15</sup> Ahora las empresas compiten por obtener un “pedazo de pastel” mayor cada año, teniendo un incremento del 30% anual en los últimos 5 años<sup>16</sup> demuestra que la industria se encuentra en crecimiento.

##### 3.1.1. Descripción del mercado

El mercado de HADES S.A. se consiste en los usuarios de la capital ecuatoriana que prefieren un servicio personalizado, responsable, moderno y de primera calidad en todo lo referido a servicios funerarios. Los segmentos específicos que se atraerán incluyen a hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito pertenecientes a las clases sociales media-baja y baja. Al igual que a las personas preocupadas con el cuidado del medio ambiente.

Los usuarios pueden escoger entre variedad de servicios y productos que se han puesto a disposición donde se incluyen servicios de Promesión, además de productos como árboles, nichos y columbarios. El actual apego sentimental con las mascotas dentro del mercado cada día es mayor, por ello HADES S.A. está separando una sección especializada en la prestación de servicios fúnebres para mascotas que abrirá sus servicios al público a partir del primer año de trabajo.

---

<sup>15</sup> Diario El Universo, octubre 29 de 2007.

<sup>16</sup> Diario El Hoy, octubre 01 de 2010.

Los costos de la tecnología están disminuyendo tomando en cuenta que sus características y beneficios son mucho mayores, logrando así precios económicos más atractivos para los clientes que buscan un cementerio moderno.

### 3.1.2. Reseña de los productos y servicios

Nuestro principal servicio es el de Promesión<sup>17</sup>, ofrece las siguientes características:

- Mayor rapidez en preparación del difunto.
- Menor volumen de restos comparado con la cremación.
- Reciclaje de metales encontrados en los restos.
- 0% de contaminación del medio ambiente ya que no se emite ningún contaminante hacia la atmosfera ni al suelo.
- Precio atractivo para los clientes objetivo.
- Variedad de diseños en cofres biodegradables.

Todas las ceremonias podrán contar con el servicio de transmisión vía internet por medio de una página web o con programas de comunicación actuales de última generación. Para aquellos familiares o amigos que no puedan asistir a las instalaciones personalmente.

Al poseer un diseño moderno, el cementerio ocultara estéticamente las lápidas para brindar mayor tranquilidad a sus seres queridos, ya que parecerá un parque con una vista espectacular del valle de Tumbaco. Se contará con columbarios, nichos y principalmente con árboles.

### 3.1.3. Reseña competitiva

Las empresas más importantes del país son: Memorial, Casa Girón, Los Lirios, Sociedad Funeraria Nacional y Monteolivo.

La Sociedad Funeraria Nacional, la empresa más grande de la industria dentro de Quito ha incrementado el número de sus clientes de 2.000 a 7.000 en los

---

<sup>17</sup> Método sumamente ecológico que reduce al cuerpo del difunto a polvo sumergiendo al mismo en nitrógeno líquido. Videos Explicativos Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=llwEf8J2b34> ; <http://www.youtube.com/watch?v=9Wp0abWT-LY&feature=related>

últimos 5 años, representando el 30% de incremento al año. Otra empresa que se ha ganado su lugar dentro de la industria es Memorial, una franquicia norteamericana que en la actualidad cuenta con más de 1'000.000 de clientes dentro del país. Esta empresa está construyendo un edificio cementerio, ubicado en la Av. Río Coca y Av. Eloy Alfaro junto al cementerio de El Batán, el cual tuvo una inversión inicial de \$3'000.000 y se podrá adquirir mausoleos, nichos y columbarios. Su inauguración está prevista para finales del presente año, sin embargo ya se ha vendido más del 40% de los espacios disponibles. El seguro social con su empresa Los Lirios, inauguró nuevas instalaciones con una inversión de \$450.000.<sup>18</sup>

Los principales productos y servicios ofrecidos en la actualidad por la competencia están divididos en tres principales grupos: servicios funerarios, unidades de sepulcro y cremación directa.

#### 3.1.4. Reseña de distribución

Al tratarse de productos y servicios funerarios, la distribución de los mismos se realizará principalmente en el lugar de ubicación del cementerio. Pero también se está estudiando la posibilidad de abrir oficinas en el centro y sur de la ciudad, a la vez que implementar islas en algunos centros comerciales.

### 3.2. Análisis FODA del producto

Poseemos varias oportunidades que pueden desarrollarse hasta convertirse en más de las poderosas fortalezas, sin embargo, nuestra debilidad más grande es la falta de conciencia de marca e imagen en los consumidores.

#### 3.2.1. Fortalezas

- Responsabilidad con el medio ambiente.- a comparación con nuestra competencia, enfocamos especial cuidado hacia la protección y cuidado del medio ambiente en todos los procesos desarrollados. Para bienestar de los clientes, habitantes vecinos y la sociedad en general.

---

<sup>18</sup> [www.guayaquilcaliente.com/dinero/prestamos/negocio/\\_servicios\\_funerales\\_en\\_auge](http://www.guayaquilcaliente.com/dinero/prestamos/negocio/_servicios_funerales_en_auge)

### 3.2.2. Debilidades

- Falta de conciencia de marca.- no se ha podido establecer la imagen o la marca en el mercado, a diferencia que Sociedad Funeraria Nacional u otros poseen gran reconocimiento de marca.

### 3.2.3. Oportunidades

- Creciente demanda.- el mercado ha incrementado sus ventas con un 30% anual durante los últimos 5 años.
- Alcance tecnológico.- los precios de la tecnología son cada vez menores, lo que beneficia para incorporar mayor valor agregado a un precio económico y aún obtener ganancias.
- Capacidad de expansión.- al poseer un terreno de gran magnitud, se puede iniciar la construcción en una pequeña porción, con la posibilidad de expandirlo a lo largo de los años.

### 3.2.4. Amenazas

- Precios bajos.- al entrar en el mercado, la competencia obligará a utilizar precios bajos para afectar nuestra producción y ventas.
- Inestabilidad política y económica.- dado el tipo de gobierno actual, y la historia del país se tiene claro que se tiene un fuerte porcentaje de inestabilidad.

## 3.3. Objetivos y cuestiones clave

- Posicionar la marca y la imagen en la mente de los consumidores en el transcurso del primer año.
- Establecer claramente el segmento objetivo con los productos a ofrecer.
- Durante el primer año obtener al menos el 5% de la participación del mercado.
- Incrementar anualmente un mínimo del 1,5% adicional en la participación de mercado.
- Medir la conciencia de marca y la respuesta del consumidor para ajustar el plan de marketing presentado.

### 3.4. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se basa en el posicionamiento de diferenciación del servicio y producto. Nuestro principal cliente son las personas que pertenecen a las clases sociales media-baja y baja que buscan un servicio fúnebre de calidad a un precio asequible. Nuestros clientes secundarios son aquellos que ante todo prefieren el cuidado del medio ambiente.

#### 3.4.1. Posicionamiento

Aplicando la diferenciación, estamos posicionando la Promesión como un servicio innovador, económico, versátil, cómodo y de valor agregado<sup>19</sup>. La estrategia de marketing se enfocará en las características que benefician el uso de este servicio.

#### 3.4.2. Estrategia de producto

La estrategia varía dependiendo del segmento que se quiere enfocar, ofreciendo a todos por igual nuestro principal servicio que es el de Promesión, por lo tanto:

*Segmento NIVEL A:* Ofrecerá más detalles y lujos en las ceremonias, transporte, salas de velación, cofres y unidad de sepulcro más costosa.

*Segmento NIVEL B:* Acabados estándar en ceremonia, transporte, sala de velación, cofres y unidad de sepulcro.

*Segmento NIVEL C:* Acabados estándar de menor costo en ceremonia, transporte, sala de velación, cofres y unidad de sepulcro.

*Segmento NIVEL D:* acabados sencillos en ceremonia, transporte, sala de velación, cofres y unidad de sepulcro. (Osarios o árbol en zona D)

En el punto de Producto táctico se encuentra información más detallada.

---

<sup>19</sup> El servicio de Promesión se realizará en maquinaria y con productos fabricados en Ecuador, especialmente diseñados y elaborados por HADES S.A.

### 3.4.3. Estrategia de fijación de precios

Los precios de los productos y servicios van a depender básicamente de las características adicionales que cada cliente específicamente solicite, se puede ver una aproximación de los precios a fijarse una vez que se inicien las operaciones en el punto de Fijación de precios táctico, en la tabla 3.1. Sin embargo, la base para fijar los distintos precios será el costo más el margen de utilidad. Además de comprar con los precios actuales de la competencia.

### 3.4.4. Estrategia de distribución

Los principales canales de distribución serán el propio cementerio y oficinas con sucursales en varios puntos de la ciudad.

En la primera estancia únicamente se contará con la distribución de los productos y servicios dentro de las instalaciones del cementerio. Una vez que la marca esté bien posicionada en la mente de los consumidores se abrirán oficinas y sucursales en varios puntos clave de la ciudad para así lograr una mayor acogida sobre nuestros clientes.

### 3.4.5. Estrategia de comunicaciones

Tomando en cuenta que en la investigación de mercados el 33% de los encuestados prefieren informarse por medio de internet, por lo que se debe enfocar principalmente en este medio, en el punto de comunicaciones tácticas se detalla el proceso. Sin embargo, se tiene listo un flujo de inversión provisto por la empresa Serpin Publicidad, detallado en el Anexo 6 la cual se encargará de este aspecto sumamente importante.

## 3.5 Marketing Táctico

### 3.5.1 Segmentación

Para tener un manejo más sencillo de información se trabajará con los segmentos que tienen capacidad de pago, conformados por hombres y mujeres de la ciudad de Quito que se encuentren dentro del rango de edad desde los 30 hasta los 60 años, estos segmentos se encuentran divididos en 4 grupos o Niveles. Los cuáles son: Nivel A, Nivel B, Nivel C y Nivel D.

*NIVEL A:* Vehículos nacionales o importados, vivienda propia o arrendada con acabados de primera, hijos en colegios privados, Ingreso familiar base de \$3.600.

*NIVEL B:* Hogares con por lo menos 1 vehículo, vivienda multifamiliar propia o alquilada con acabados estándar, hijos van a colegios privados de costos intermedios. Ingreso familiar promedio de \$2.500.

*NIVEL C:* Vivienda multifamiliar propia o alquilada con acabados estándar, hogares con 1 vehículo o sin vehículo, hijos van a colegios privados de costo intermedio o bajo y algunos colegios municipales o fiscales. Ingreso familiar base de \$1.200.

*NIVEL D:* Casa modesta o planes nacionales de vivienda, propia o alquilada con acabados básicos. Sin vehículo, hijos van a colegios municipales o fiscales. Ingreso familiar promedio de \$450.

### 3.5.2 Producto

**Productos Servicio:** Estos son los que se prestan desde una funeraria en el traslado de los restos del lugar de defunción al lugar de inhumación, ya sea en uno de los cementerios de propiedad de la empresa o de propiedad de la competencia. Estos servicios funerarios tienen distintos beneficios dependiendo del precio al cual quiera acceder el cliente, pero todos se manejan bajo el concepto de que el cliente paga el precio acordado y tiene una solución integral que no requiere de desembolsos adicionales en el futuro, salvo cualquier beneficio adicional que quiera contratar. Contamos con los siguientes paquetes de servicios:

- *Servicio A:* difieren del resto por ciertos detalles como Cofre, Organista, carroza Luv.
- *Servicio B:* difieren de sus inmediatos inferiores con detalles como Carroza Volvo, cofre lineal y Cantante en la misa.



- *Servicios Domiciliarios:* Dentro del perímetro urbano de Quito y los valles, atendemos con lo básico y necesario en el sitio de preferencia del Cliente.
- *Servicios Especiales:* ítems escogidos por el cliente y se negocia en necesidad inmediata.

Productos Parque: Estos son las propiedades inmobiliarias en las cuales se inhuman los restos humanos de acuerdo a la capacidad adquirida por el cliente. Estos bienes inmuebles se venden por escritura pública y van desde:

- Árbol, para enterrar los restos en sus raíces y volver a ser parte de la tierra.
- Columbarios para la inhumación de cenizas.
- Nichos ya sea en interior o exterior para inhumación.

Propiedades familiares:

- Mausoleo: Es una porción de terreno destinado a la edificación de un Mausoleo, que contiene espacios para inhumar cuerpos enteros y restos, generalmente de una misma familia.

### 3.5.4 Fijación de precios

TABLA 3.1 Fijación Precios

| SERVICIO   | PRECIO       | PRODUCTO             | PRECIO      |
|------------|--------------|----------------------|-------------|
| Mausoleo   | \$ 15.000,00 | Promesión            | \$ 500,00   |
| Nicho      | \$ 1.500,00  | Mantenimiento        | \$ 150,00   |
| Columbario | \$ 1.000,00  | Servicio A           | \$ 1.600,00 |
| Arbol      | \$ 800,00    | Servicio B           | \$ 2.200,00 |
|            |              | Servicio Domicilio   | \$ 3.000,00 |
|            |              | Servicios Especiales | \$ 1.000,00 |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

### 3.5.5 Distribución

Dado el giro de negocio, la distribución se realizará en un inicio en las instalaciones. Se tiene previsto que a partir del segundo año se abran oficinas en puntos estratégicos de la ciudad (Norte, Centro, Sur y Valles) para así llegar de forma más efectiva a los consumidores.

### 3.5.6 Comunicación

Se realizarán comerciales y publicidad en todos los medios de comunicación masiva como son: internet, televisión, radio, diarios, revistas y vallas. Aplicando una campaña que haga que los consumidores recuerden la marca sin necesariamente indicar a que se dedica el negocio. Al poseer varios segmentos, se deberá aplicar una estrategia especial para cada uno. A continuación se presenta un ejemplo del F Lujo de Inversión provisto por Serpin Publicidad detallando las actividades a realizarse:

*NIVEL A:* mediante una base de correos electrónicos se informará sobre paquetes, promociones, productos y servicios. También se ubicarán islas de venta en varios centros comerciales y a su vez se utilizará un grupo de vendedores que lleguen a los clientes en persona.

*NIVEL B:* con la base de datos se realizarán llamadas telefónicas para hacer conocer sobre los servicios y productos ofrecidos. A su vez que los vendedores realizarán visitas concretas.

*NIVEL C:* para este segmento se utilizará principalmente el equipo de ventas para que lleguen a los clientes en persona, indicando los beneficios de la empresa y especialmente para la venta de paquetes preventivos.

*NIVEL D:* Se utilizará publicidad en radio, televisión y diarios. Para cubrir con la clase más baja de la ciudad y atenderla de igual manera.

## 3.6 Determinación de la Demanda

Para determinar la demanda, se tienen que considerar varios puntos en común primero indicando que se tomará en cuenta únicamente los valores pertenecientes a la ciudad de Quito. A continuación se describen las variables:

- Población<sup>20</sup>: 2'151.993
- Tasa de Mortalidad<sup>21</sup>: 5,52 muertes/1.000 habitante
- Consumidores: 11. 879 Por año o 33 por día.
- Oferta Total Competencia: 85% de la demanda, es decir, 28 por día.
- Participación de Mercado deseada: 2%

Se puede realizar una fórmula para así utilizar estos valores y llegar a un resultado, de la siguiente manera:

Donde: D es la demanda de la empresa, d la demanda del mercado, C es el número de consumidores, Oc es la oferta que tiene la competencia en la actualidad y Pm es la participación en el mercado deseada.

A continuación se detalla la proyección esperada de la demanda según la proyección de crecimiento de la población.

TABLA 3.2 Proyección Crecimiento Población.

|                         | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Población</b>        | 2.151.993   | 2.181.807   | 2.212.041   | 2.242.701   | 2.273.793   | 2.305.324   |
| <b>Consumidores Día</b> | 33          | 33          | 33          | 34          | 34          | 35          |
| <b>Demanda Diaria</b>   | 1           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

<sup>20</sup> Índice estadístico MARKOP 2010, pág. 24.

<sup>21</sup> [http://www.indexmundi.com/es/datos/2000/ecuador/tasa\\_de\\_mortalidad.html](http://www.indexmundi.com/es/datos/2000/ecuador/tasa_de_mortalidad.html). Anexo 9.

## 4. Diseño y planes de desarrollo

### 4.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

Por el momento el negocio se encuentra en el proceso de análisis y planificación. Se tiene ya definida la estructura administrativa en el Capítulo 6, varios productos y servicios en el Capítulo 3; y todo se encuentra respaldado por la investigación de mercados realizada previamente.

Se ha detectado que la posible ubicación de las instalaciones será en el sector de Zámbriza en el centro-norte de la ciudad. Mediante la investigación realizada se tiene claro todos los requerimientos necesarios de infraestructura y maquinaria para el buen funcionamiento del negocio.

Un análisis más detallado se encuentra en el Capítulo 8 de este estudio.

### 4.2. Dificultades y riesgos

La mayor dificultad que encontramos para el negocio, son las altas barreras de entrada que tiene el mercado. A su vez que el poco conocimiento por parte de los consumidores acerca de los productos y servicios novedosos que presentamos.

El mayor riesgo existente que se tiene, es que el gobierno actual puede llegar a declarar una ley donde obligue a todas las empresas funerarias y cementerios a ser parte del estado con precios fijos sin dejar paso a la libre competencia.

### 4.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos

Constantemente se debe buscar mejoras tanto en servicios como tecnológicas (maquinaria y equipos) para brindar siempre la mejor calidad a los clientes. Para lograr así desarrollar modelos especializados para cada segmento y sus necesidades. Con esto se llegará a optimizar todos los procesos dentro de la organización.

### 4.4. Costos

Todos los costos que se aplican en este plan de negocios se detallan exhaustivamente en el plan financiero, punto 9 del informe.

#### 4.5. Propiedad intelectual

La empresa HADES S.A. registrará su nombre como Razón Social, sus productos, servicios y procesos, su marca empresarial a su vez como la marca “Campos Elíseos” en el IEPI. Se contará con la patente del modelo de negocio, la imagen institucional, el slogan y todos los procesos incluyendo la fabricación de cofres biodegradables y la maquinaria de Promesión. Para obtener dichas patentes se debe realizar una serie de procesos conjuntamente con un abogado, que el IEPI exige obligatoriamente para sus trámites, y sus formularios respecto a cada proceso a realizarse. Los formularios se adquieren en las oficinas o en se descargan desde la página web<sup>22</sup>.

El primer paso es realizar una búsqueda fonética (utilizando el formulario de Solicitud de Búsqueda Fonética que se puede ver en el Anexo 7), que se refiere a una búsqueda en la base de datos de todas las empresas ya registradas o en proceso de registro que tengan el nombre y/o la marca similares fonéticamente hablando, este trámite dura alrededor de una semana y tiene el costo de \$16. Si existe una empresa con el nombre o la marca similares pero no tienen el mismo giro de negocio no hay problema alguno, pero si van a ser competidores directos se tiene que modificar.

El siguiente paso es el de registrar el nombre y el logotipo, utilizando 3 copias de la solicitud referente al formulario Formato Único de Registro de Signos Distintivos, que se lo puede apreciar en el Anexo 8, el mismo viene adjunto con un listado de requisitos que explican cómo llenar la solicitud. Con el formulario lleno se tiene que acercarse a las oficinas adjuntando el comprobante de pago de la tasa que tiene el valor de \$116, siete etiquetas del logo con el nombre en un tamaño de 5cm por 5cm impresas en papel adhesivo, copia de la cédula y el nombramiento del representante legal de la compañía. Este trámite puede llegar a tardar hasta 6 meses.

En el caso de patentar los procesos y maquinaria, se tiene que realizar una búsqueda de antecedentes del estado de la técnica, que es similar a la

---

<sup>22</sup> [www.iepi.gov.ec](http://www.iepi.gov.ec)

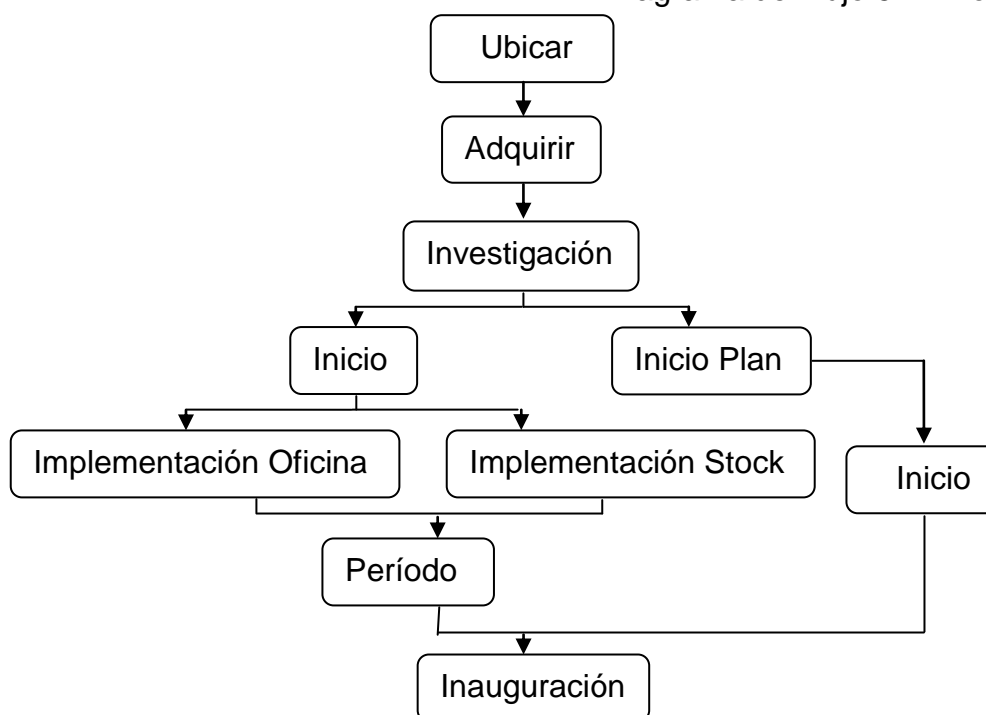
búsqueda fonética con el mismo costo pero con un formulario distinto. Ésta búsqueda puede tardar hasta 12 meses. Como no es un proceso inventado por la empresa, se puede únicamente patentar la maquinaria que se diseñará y fabricará en el Ecuador. Patentando las mejoras técnicas que se logren en el diseño. Ésta patente puede llegar a durar hasta 20 años.

## 5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1. Estrategia de operaciones

Para dar inicio a las actividades de la empresa, se tienen que construir las instalaciones, sin embargo, según el plan de medios indicado en el capítulo 3 la publicidad iniciará simultáneamente con la construcción. Logrando así que los consumidores tengan en su mente a la marca para cuando se inaugure el cementerio. A continuación se presenta un diagrama de flujo explicando los procesos, sin embargo en el capítulo 7 se detalla minuciosamente.

Diagrama de Flujo 5.1. Procesos.



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

### 5.2. Ciclo de operaciones

La infraestructura con sus equipos estará lista para iniciar operaciones después de un año de la aprobación del préstamo bancario, ya que se tiene que realizar la construcción de las instalaciones y la compra de las maquinarias. Se puede ver con más detalle en el punto 6.1.3.

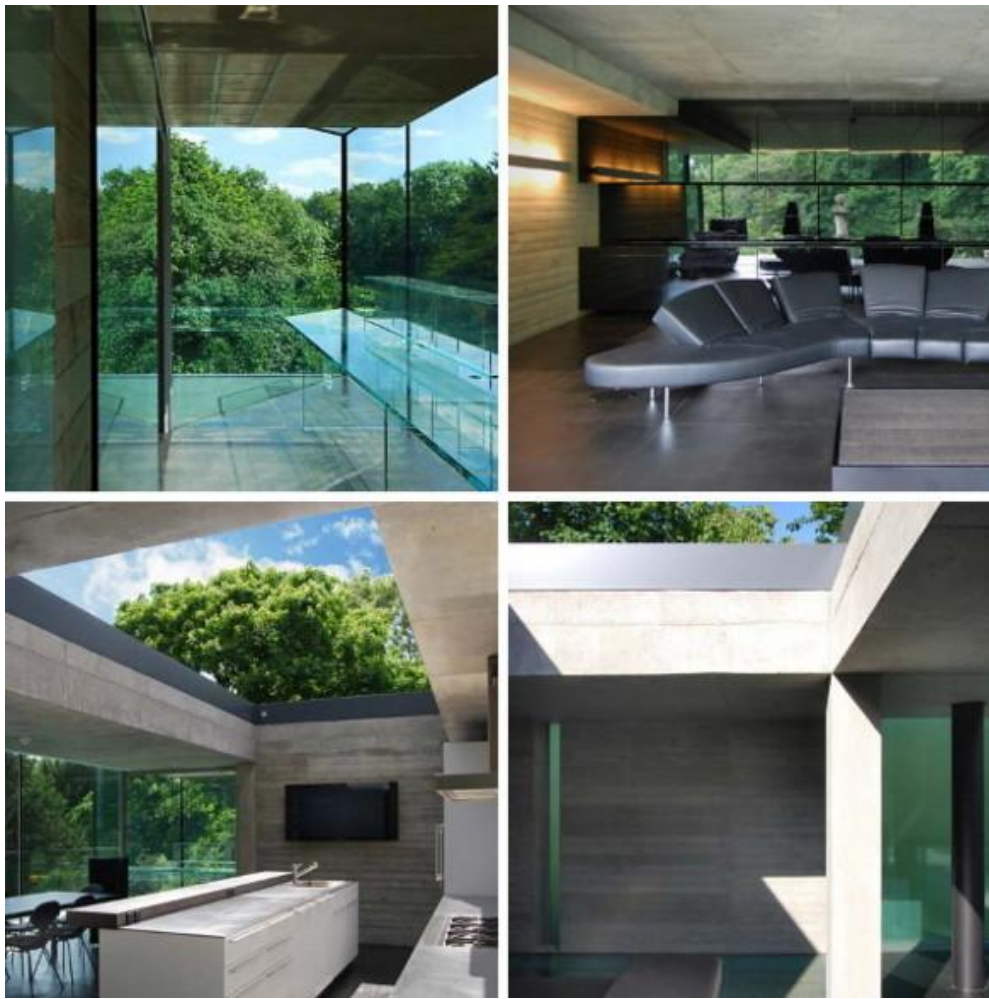
### 5.3. Requerimientos de equipos y herramientas

Los requerimientos principales para el uso del cementerio son los equipos para Tanatopraxia y Promesión. Para lo cual es necesario únicamente un espacio físico de 100 metros cuadrados, donde se tendrá ubicada la máquina de Promesión que ocupa tan solo 27 metros cuadrados.

### 5.4. Instalaciones y mejoras

Las instalaciones serán construidas para optimizar el espacio y el uso de luz solar, ya que contará con un diseño moderno con amplios ventanales. La transparencia será visible en todo aspecto. A continuación se muestran varias imágenes representando el diseño deseado.

IMAGEN 5.1 Diseño Instalaciones.



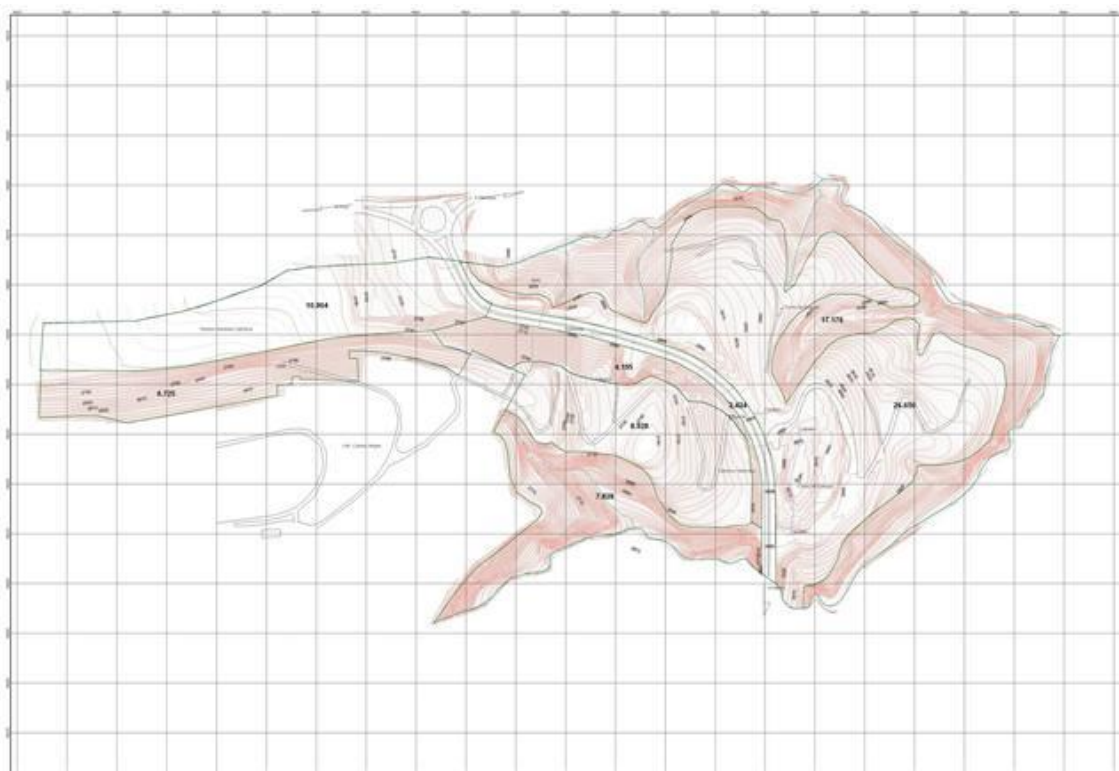
FUENTE: IS ARQUITECTURA (2011).



## 5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La ubicación del cementerio será en la Av. Simón Bolívar junto al redondel “La Lira” en el sector de Zámiza. Contará con 40 hectáreas para su total uso, iniciando con la inversión y construcción en las primeras 5.

IMAGEN 5.2. Plano Ubicación Terreno.



Fuente: Pablo Arroyo.

## 5.6. Capacidad instalada

Una vez con el diseño del cementerio y las instalaciones, sabiendo que en un principio se va a utilizar 5 Hectáreas para la construcción y funcionamiento, se tiene el número de sepulcros que cuenta el cementerio, que son 12,000. Divididos entre árboles, columbarios, nichos y mausoleos.

## 5.7. Aspectos regulatorios y legales

La empresa será regulada por:

- La Superintendencia de Compañías en lo que se refiere a sus aspectos societarios.

- El Ministerio de Salud en lo que se refiere al cumplimiento de las disposiciones reglamentarias para la inhumación de restos mortales humanos.

En la Dirección Provincial de Salud, ubicada en la Mejía 525 y García Moreno, en el Dto. Control sanitario (segundo piso) el Inspector César Mineli (inspector de cementerios), dijo:

Primeramente el municipio tiene que aprobar los planos, memorias técnicas, criterio de diseño, inclinación del piso con estos documentos ingresar.

Si todo esta en regla proceden a la inspección en sitio para determinar la dirección del viento que tiene que ser de sura a norte, el nivel freático (humedad del piso de 2 metros no es apto).

El departamento de epidemiología da permiso para exhumación, cripta, cremación. El departamento ambiental del municipio indica que si es contaminante o no los gases que se emanan.

También hay que tener permiso de los bomberos, certificado de salud de los trabajadores, ruc, si se realiza tanatopraxia (o algo así) llevar el certificado profesional del que hace esta práctica. El permiso lo dan en 48 horas.

La atención la brindan en forma personal de 14:30 a 16:30., el teléfono es 2580650 ext. 3025

- El INEC en lo que refiere al control y manejo estadístico de las defunciones
- Los municipios de Quito donde se encontrará ubicado el cementerio por el cumplimiento de las ordenanzas relativas al uso del suelo y su diseño urbanístico.
- El Ministerio del Ambiente en lo que se refiere al trato de desechos líquidos, sólidos y gases resultantes de los procesos internos.
- Cuerpo de Bomberos en lo que se refiere a salidas de emergencia, sistemas contra incendios, capacidad de la infraestructura y seguridad civil.

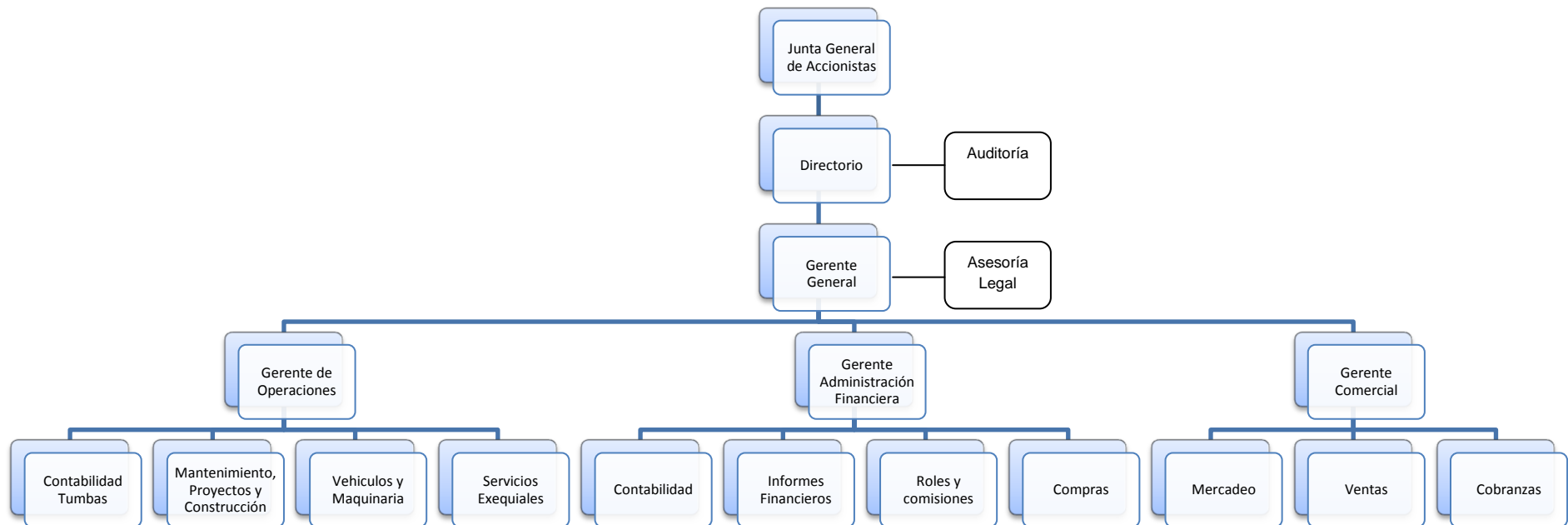
En cada una de estas instituciones se siguen los pasos preestablecidos para dar cumplimiento a los requerimientos de la autoridad competente.

## 6. PLAN GERENCIAL

### 6.1. Estructura organizacional

#### 6.1.1. Organigrama

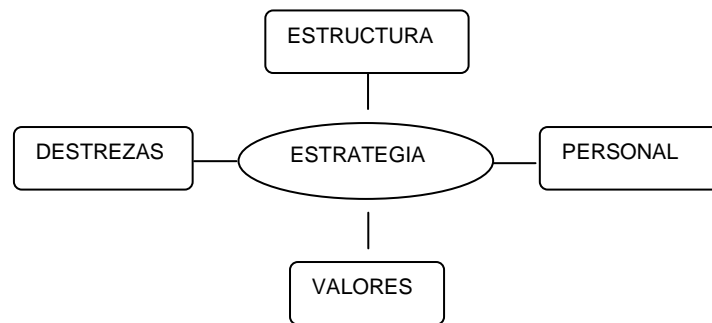
Organigrama 6.1. Estructura Organizacional.



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

### 6.1.2. Cultura organizacional

DIAGRAMA DE FLUJO 6.1. CULTURA.



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

La estructura de la organización se debe llevar de una forma horizontal para disminuir los procesos de jerarquía igualando a un mismo nivel las responsabilidades, fomentando el trabajo en equipo.

Las destrezas de la organización se refieren a lo que la empresa realmente sabe hacer, nos referimos al servicio de Promesión y funerarios. También debemos acotar que el mercado está en constante cambio y evolución, por lo tanto, se necesitan adquirir nuevas destrezas que no se tienen en la actualidad.

El personal debe ser apto, proactivo y abierto al continuo aprendizaje para lograr ser capacitado constantemente. Deben estar consientes de la misión, la visión y la estrategia.

Los valores compartidos se refieren a los principios y creencias existentes en la organización, con los cuales el personal puede sentirse identificado, y que son la base de la cultura organizacional de la empresa.

## 6.1.3. Cadena de valor

CUADRO 6.1. Cadena de Valor.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Junta General de Accionistas</b>  |   | Toma de decisiones y estrategia.  |
| <b>Directorio</b>  | <b>Auditoría</b>  | Controlar las operaciones   |
| <b>Gerente General</b>   | <b>Asesoría</b>   | Seguir la estrategia  |
| <b>Finanzas</b>  |   | Eficiencia, eficacia, balances.   |
| <b>Recursos Humanos</b>  |   | Adecuado perfil de personal   |
| <b>Compras</b>   |   | Adquisición de los insumos.   |
| <b>Marketing</b><br>En este departamento se pondrá en marcha el plan de marketing propuesto. | <b>Ventas</b><br>Se realizarán los acercamientos con los distintos clientes para obtener las ventas requeridas. | <b>Operaciones</b><br>Se llevará a cabo toda la cadena de servicios funerarios que presta la empresa. Incluyendo la |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

## 6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

La asamblea o junta general nombra al Gerente General, quién será el representante legal de la empresa cumpliendo con las funciones establecidas por la ley de compañías siguiendo la estrategia de la empresa. Tomará las decisiones en beneficio de la misma para lograr las metas y cumplir con los objetivos establecidos.

El Directorio tiene la función de establecer la estrategia de la compañía, controlar y supervisar al gerente general, los balances, estados financieros, seguimiento del plan estratégico y los resultados. Formado entre 5 hasta 9 personas dependiendo del número de accionistas reflejando así la composición de la junta general. Debe ser regulado anualmente o cada vez que la junta

general así lo pida, para evitar conflictos de intereses, no competencia de sus miembros, lealtad, diligencia y confidencialidad. Además elaboran los estatutos de la compañía y su reglamento interno.

Todo el personal debe ser apto para su cargo y realizar su trabajo de una forma ágil manejándose con la estrategia de la empresa, su misión y visión.

El gerente general es el representante legal de la compañía, cumpliendo todas las funciones establecidas por la asamblea general y por la superintendencia de compañías. Encabezando la planeación estratégica siguiendo la misma línea de los directivos para cumplir los objetivos establecidos así como la misión y visión.

El Gerente de Mercadeo es el encargado de la definición y puesta en marcha del plan de medios. Entre sus funciones principales está la de establecer la imagen corporativa en la mente de los consumidores utilizando la publicidad necesaria de manera óptima.

La Gerencia Financiera Administrativa estará encargada de la contabilidad, presupuestos, compras, nómina, roles, informes y flujos financieros. Además de proveer toda la información necesaria para los directivos.

El Gerente Operativo ejecutará todo el proceso de logística, preparación servicios funerarios para los clientes, inventarios de productos, contabilidad de los sepulcros, Promesión y entierros.

### 6.3. Política de inversionistas y accionistas; derechos y restricciones

Al funcionar bajo los conceptos de buen gobierno corporativo, se va a tomar en consideración todo lo descrito en el manual que se puede descargar desde [http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=21](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=21). Además todos los empleados deben cumplir con los principios, valores, misión y visión de la compañía.

### 6.4. Políticas de empleo y otros acuerdos relacionados

La búsqueda y selección de todo el personal de rangos medios y bajos, será realizada por medio de una empresa especializada. Tomando en cuenta

principalmente las competencias de las personas, disposición a los retos y continuo aprendizaje.

El proceso de selección es el siguiente.

- 1.- La empresa de recursos humanos contratada realizará una preselección del personal requerido.
- 2.- Se envían estos currículos de las personas calificadas obtenidos en la preselección para tomar una decisión final por parte de la gerencia general y sus demás gerentes.
- 3.- Se deben realizar entrevistas con los candidatos para la selección definitiva, por miembros de la empresa de recursos humanos contratada y de miembros de la gerencia.
- 4.- Una vez realizada la entrevista y la selección final, se firmará un contrato a prueba con un período de noventa días durante el cual recibirá capacitación y se evaluará el desempeño en todo ámbito para luego pasar a firmar el contrato a un año, en donde se analizará la posibilidad de aplazar o finalizar dicho contrato.

Todo el personal recibirá varios beneficios, como son:

- 1.- Capacitación: cursos continuos para el mejoramiento personal y profesional.
- 2.- Vacaciones: una vez cumplido el año laboral recibirán quince días libres.
- 3.- Salario: será calculado según las funciones, obligaciones y responsabilidades establecidas en el contrato, a más de los beneficios de ley.
- 4.- Seguro de salud y vida: a más de estar afiliados al seguro social, todos los empleados estarán afiliados a un seguro privado de salud y vida.
- 5.- Bienestar familiar: en caso de que los empleados tengan familia, la empresa cubrirá los gastos de seguro médico.



## 6.5. Contratación de personal

Como se mencionó en el punto anterior, la contratación del personal estará a cargo de una empresa especializada, quien tomará en cuenta los perfiles de preferencia para los cargos que fueron establecidos por la junta general. Haciendo énfasis en las competencias de las personas, su disposición hacia el aprendizaje y a los retos. Una vez hecha la pre-selección de los aspirantes, la administración de la mano del gerente general tomarán la decisión.

Respecto a los altos cargos, el gerente general deberá realizar la pre-selección para llevar a discusión del Directorio para llegar a la decisión final.

## 6.6. Equipo profesional de asesores y servicios

Las funciones de auditoría, asesoría legal, recursos humanos, guardianía y jardinería serán subcontratadas a empresas externas para así facilitar las funciones principales entorno al giro del negocio.

Se debe mantener una auditoría externa que controle especialmente en adecuado manejo financiero para el beneficio de los accionistas. A su vez de una asesoramiento legal para evitar malas prácticas laborales.

También es necesario contar con el apoyo de asesores legales para llevar a cabo los requerimientos de patentes, propiedad intelectual y cualquier problema legal que se plantee, ayudando a cumplir con las actividades normales de la empresa. Deben poseer conocimientos específicos y disponibilidad inmediata a requerir sus servicios.

La empresa que va a encargarse de contratar el talento humano de la empresa debe conocer y tener siempre en cuenta la filosofía institucional, valores y principios del negocio escogiendo los candidatos sin ninguna discriminación, tomando en cuenta su preparación, experiencia y sobre todo el espíritu de líder por aprender y crecer en todo ámbito.

## 7. CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Para lograr que la empresa se ponga en marcha es necesario realizar en primera instancia los pasos indicados en el punto de Aspectos Regulatorios y Legales del capítulo 5. Después contratar un arquitecto para que se ponga a cargo de la construcción de las instalaciones cumpliendo con el diseño solicitado por la compañía.

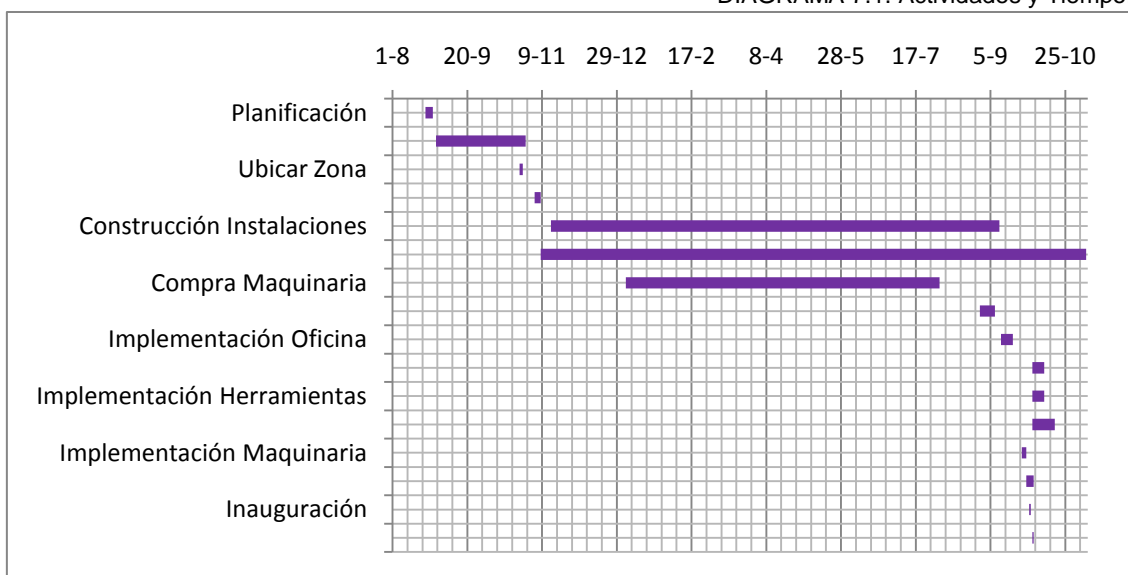
Una vez iniciada la construcción de las instalaciones debe procederse con la publicidad, detallada en el plan de medios del punto 3.5.6. para que la marca empiece a conocerse y se inicie el proceso de posicionamiento en la mente del consumidor.

Una vez finalizada la construcción y adecuaciones necesarias de las instalaciones, se debe realizar a cabo un período de prueba para evitarse contratiempos luego de la inauguración del cementerio.

Finalmente se procede a inaugurar el cementerio dando inicio a las actividades de la empresa.

### 7.2. Diagrama de Gantt con actividades y tiempos

DIAGRAMA 7.1. Actividades y Tiempo.



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

### 7.3. Riesgos e imprevistos

El plan de contingencias será detallado en el capítulo 8. Sin embargo, a continuación se presenta un listado de los posibles riesgos e imprevistos que la empresa puede llegar a lidiar.

- Rechazo por parte de la comunidad vecina a la construcción y funcionamiento de un cementerio.
- Aversión a los servicios y productos ofrecidos, ocasionando una baja demanda.
- Posible guerra de precios por parte de la competencia, dificultando la venta de servicios y productos. Limitando conseguir la participación de mercado deseada.
- Sobre demanda de los servicios y productos ofrecidos.
- Falla de la maquinaria. Parando los servicios ofrecidos.
- Cambios en las leyes del país donde los cementerios pasen a manos del estado.

## 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

“El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados”<sup>23</sup>. Mientras mayor sea la variabilidad, más grande va a ser el riesgo de dicho proyecto.

### 8.1. Riesgos y problemas principales

Entre los principales riesgos y problemas se tienen los siguientes:

- Rechazo por parte de la comunidad vecina a la construcción y funcionamiento de un cementerio.  
-Se soluciona demostrando los permisos municipales y concientizando sobre los beneficios del negocio en el sector, además de comprobar que no se contamina en medio ambiente.
- Aversión a los servicios y productos ofrecidos, ocasionando una baja demanda.  
-Incrementando la inversión en el plan de Mercadeo, especialmente dentro del plan de medios se llega a informar y educar a los consumidores sobre este nuevo servicio.
- Posible guerra de precios por parte de la competencia, dificultando la venta de servicios y productos. Limitando conseguir la participación de mercado deseada.  
-Igualar a los precios ofrecidos por la competencia, invirtiendo más tiempo y dinero en el plan de medios para captar y llegar a las mentes de los consumidores.
- Sobre demanda de los servicios y productos ofrecidos.  
-Incrementando los precios de los servicios se puede controlar este efecto.
- Falla de la maquinaria. Parando los servicios ofrecidos.  
-Contar con un servicio de apoyo por parte del proveedor de la maquinaria para tener salida en caso de que se llegara a tener este problema.

---

<sup>23</sup> Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. PREPARACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS. Quinta Ed. Cap. 17. Pág. 371.

- Cambios en las leyes del país donde los cementerios pasen a manos del estado.
  - Realizar una reunión entre los miembros de la industria con la presidencia de la república para explicar el manejo y la necesidad de la privatización de este tipo de negocio.

## 8.2. Problemas en la ejecución

- Retraso en la construcción de las instalaciones.
  - Contratar personal u otra empresa que ayude a acelerar este proceso, descontando el costo derivado de la empresa que tiene el retraso.
- Retraso en la entrega de la maquinaria.
  - Vender únicamente nichos y mausoleos, pudiendo momentáneamente aplicar el uso de cremación hasta recibir la máquina de Promesión.
- Falta de disponibilidad del personal apto para el cargo requerido.
  - Capacitar internamente al personal disponible para que así llegue a estar al nivel apto.
- Falta de adquisición en los cofres biodegradables en el país.
  - Importar los cofres desde Europa o Norte América.

## 8.3. Supuestos futuros

- Una vez completa la capacidad actual del terreno (5 Hectáreas) se tiene la posibilidad de incrementar hasta llegar a las 40 en totalidad que se dispone en el sector.
- Buscar expandirse en otras ciudades y provincias a nivel nacional, ya que este es un negocio necesario para todas las personas.
- Vender participación de las acciones a una empresa grande que maneja y tiene experiencia en la industria, para en teoría ser absorbidos asegurando la confianza en los consumidores.
- En el largo plazo ampliar el negocio para la venta del servicio también para mascotas.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. Supuestos Generales

Ya que la demanda de los servicios funerarios está delimitada y es directamente proporcional a la tasa de mortalidad, se realizó la proyección de la misma utilizando datos proporcionados por Markop como se indico en el capítulo 3, a partir del año 2010 hasta el año 2015.

El costo de Oportunidad que se obtuvo es de 17,36% Apalancado y 15,53% Sin Apalancar, considerando al coeficiente Beta de 1,19, el riesgo país actual de 919, la prima de mercado de 5,08% y la tasa cupón del bono de tesoro estadounidense a 5 años 2,13%. El cálculo y la fórmula se detallan en el Anexo 10.

Respecto al análisis de sensibilidad se trabajará las proyecciones de flujo de caja con 3 escenarios sin apalancamiento y 3 escenarios apalancados.

### 9.2. Inversión inicial

“Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.”<sup>24</sup>

El cuadro detallado de las inversiones previstas para este proyecto se encuentra en el Anexo 11. Donde se indica que la inversión inicial total tiene un monto total redondeado de \$1'200,000.00. Este valor se destinará para la compra de maquinaria, terreno, construcción y adecuación de instalaciones, el tiempo planificado para aproximado para operar es de 1 año. Por tal motivo se realizó el cálculo del capital de trabajo 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 negocio genere sus propios ingresos dentro del primer año de operación.

El capital de trabajo se calculo utilizando el método del déficit acumulado máximo. “Mediante este método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.”<sup>25</sup> Como se puede apreciar en el Anexo 12, las ventas se concentran cada dos meses y el déficit acumulado máximo asciende

---

<sup>24</sup> Sapag Chain, N. Sapag Chain R. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Pág. 259

<sup>25</sup> Sapag Chain, N. Sapag Chain R. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Pág. 268

a \$130,000.00, por lo que este valor será la inversión que debe aplicarse en Capital de Trabajo para financiar la operación normal del proyecto.

### 9.3. Fuentes de ingresos

Las fuentes que HADES S.A. posee dentro de su rubro se encuentra dividido entre productos y servicios. El listado de los precios se detalla a continuación:

TABLA 9.1. Precios.

| SERVICIO   | PRECIO       | PRODUCTO             | PRECIO      |
|------------|--------------|----------------------|-------------|
| Mausoleo   | \$ 15.000,00 | Promesión            | \$ 500,00   |
| Nicho      | \$ 1.500,00  | Mantenimiento        | \$ 150,00   |
| Columbario | \$ 1.000,00  | Servicio A           | \$ 1.600,00 |
| Árbol      | \$ 800,00    | Servicio B           | \$ 2.200,00 |
|            |              | Servicio Domicilio   | \$ 3.000,00 |
|            |              | Servicios Especiales | \$ 1.000,00 |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Estos precios se escogieron realizando un análisis comparativo con los precios de la competencia y especialmente con los resultados obtenidos en la investigación de mercado del Capítulo 2. Con estos valores se tiene la proyección de ventas esperada en varios escenarios, se las puede apreciar en el Anexo 13. Teniendo como ventas esperadas totales dentro de los primeros 5 años:

TABLA 9.2. Proyección Ventas.

|                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| \$3.033.150,00 | \$4.549.725,00 | \$4.549.725,00 | \$4.549.725,00 | \$4.549.725,00 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

### 9.4. Gastos fijos y variables

Los gastos fijos que se tienen en este plan de negocios son aquellos que se recuperan durante la operación y que no varían independientemente a las ventas. Tales como auditoría externa, asesoramiento legal, jardinería, guardianía, etc. En el Anexo 14 se detallan los cuadros de gastos.

Para el caso de los rubros administrativos o gastos de ventas, que también se incluyen en este análisis, se tienen la nómina, depreciaciones, amortizaciones y todos aquellos que dependen del área comercial. En los Anexos 15 y 16 se aprecian detalladamente estos rubros con sus respectivos cálculos.

## 9.5. Flujo de caja

El flujo de caja, según Sapag Chain, "constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinen en ella."<sup>26</sup>

La inversión inicial permite financiar las operaciones del negocio durante el año de construcción, adecuación de instalaciones y el capital de trabajo en los primeros meses de operación.

Los ingresos por venta de planes exequiales anticipados se consideraron dentro del flujo de caja ya que son valores anticipados, se los debe ubicar en el estado de resultados una vez prestado el servicio.

Para analizar el comportamiento del resultado bajo distintos supuestos e identificar las variables más críticas, se realizó tres flujos de caja utilizando apalancamiento en un caso y sin apalancamiento en otro. Los resultados se tienen a continuación, sin embargo, el detalle completo de los flujos de caja con cada escenario se aprecia en los Anexo 17, 18, 19, 20, 21, 22.

Flujo de caja Optimista sin apalancar:

VAN: \$3'932,647.70      TIR: \$122%

Flujo de caja Esperado sin apalancar:

VAN: \$3'556,483.06      TIR: \$102%

Flujo de caja Pesimista sin apalancar:

VAN: \$2'056,590.32      TIR: \$59%

Flujo de caja Optimista apalancado:

VAN: \$4'978,912.75      TIR: \$474%

Flujo de caja Esperado apalancado:

VAN: \$4'256,476.06      TIR: \$290%

---

<sup>26</sup> Sapag Chain. N, Sapag Chain. R. Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición. Cap. 14.



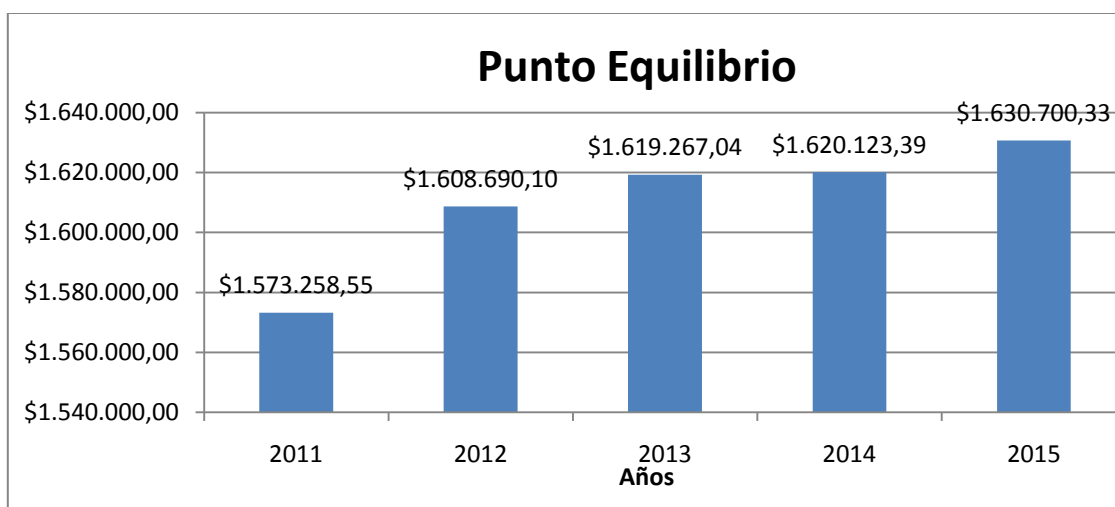
Flujo de caja Pesimista apalancado:

VAN: \$2'801,610.48      TIR: \$148%

### 9.6. Punto de equilibrio

La empresa logrará obtener utilidad a partir de cubrir un nivel de ventas superior a \$1'500,000.00 en el primer año, como se aprecia en el Anexo 23. Partiendo de la proyección de ventas estimada según el cálculo de la demanda realizado, apreciado en el mismo anexo mencionado anteriormente.

GRAFICO 9.1. Punto Equilibrio



FUENTE: Eduardo Cisneros (Autor).

En el gráfico anterior se muestra el valor de equilibrio necesario para cada año analizado en el plan de negocios.

## 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

Una vez que se tiene el análisis realizado en el capítulo anterior, se tiene claro cómo va a manejarse el negocio financieramente hablando. Ya que partiendo de la inversión necesaria, el capital de trabajo y los distintos flujos de caja con sus respectivos escenarios se puede proceder a estudiar el financiamiento deseado para este plan de negocios.

### 10.1. Estructura de capital y deuda buscada

El apalancamiento que se desea conseguir la institución financiera es del 70% del valor total, es decir, que los accionistas deben aportar con el 30% del monto. En el cuadro siguiente se detalla la repartición:

TABLA 10.1. Financiamiento.

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN |                      |                             |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Descripción                    | Valor                | Porcentaje de Participación |
| Capital Socios                 | \$ 350.000,00        | 30,09%                      |
| Inversiones                    | \$ 1.163.045,00      |                             |
| <b>Crédito Necesario</b>       | <b>\$ 813.045,00</b> | <b>69,91%</b>               |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

El estudio completo se encuentra en el Anexo 24.

### 10.2. Amortización del Préstamo

En la amortización del préstamo se utilizarán cuotas constantes o en “método francés”<sup>27</sup> que es la manera más utilizada para realizar este cálculo. Ya que la cuota permanece constante variando el monto del interés y el capital amortizado.

Es un préstamo a 5 años, con una tasa de interés activa del 9,15%, con pagos mensuales resultando un total de 60 cuotas.

Los intereses que se cancelan se calculan en base al capital pendiente por amortizar, haciendo así que este valor de intereses va a reducirse proporcionalmente mientras disminuye el monto del préstamo.

Por lo tanto, como se puede ver en el Anexo 25, en la primera fase se pagan principalmente intereses que van disminuyendo según avanzan las cuotas.

<sup>27</sup> <http://www.todoprestamos.com/hipotecas/amortizacion-prestamos/>

### 10.3. Retorno para el inversionista

Se entiende por Valor Actual Neto de una inversión, a los valores actualizados a la fecha de todos los flujos de caja netos esperados del proyecto, concluyendo con el valor inicial de la inversión.

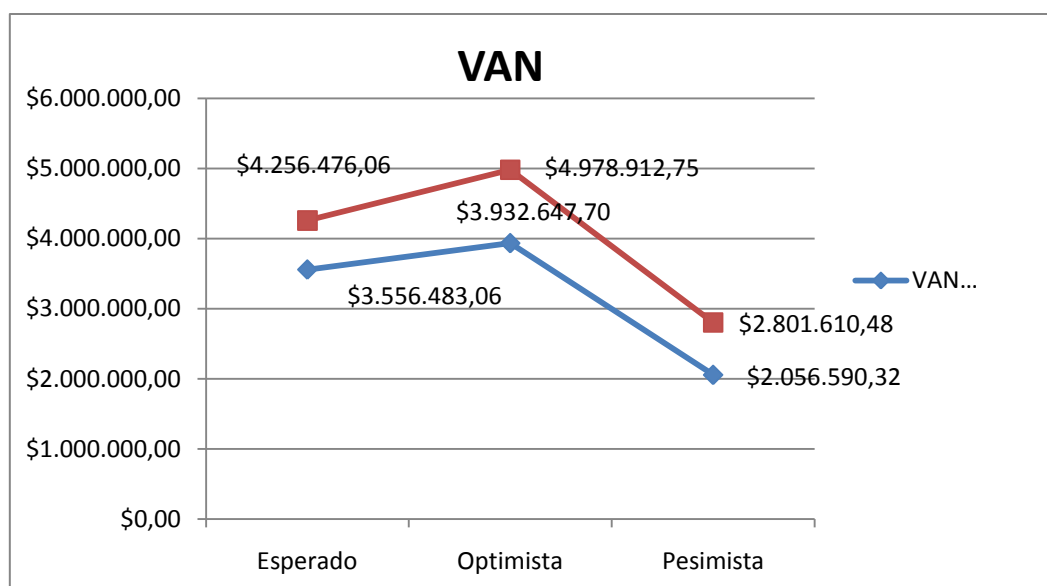
En el análisis realizado en este plan de negocios, en cada uno de los escenarios estudiados, dio como resultado:

TABLA 10.2. VAN

|                  | VAN Sin apalancamiento | VAN Apalancado |
|------------------|------------------------|----------------|
| <i>Esperado</i>  | \$3.556.483,06         | \$4.256.476,06 |
| <i>Optimista</i> | \$3.932.647,70         | \$4.978.912,75 |
| <i>Pesimista</i> | \$2.056.590,32         | \$2.801.610,48 |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

GRAFICO 10.1 VAN



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Al tener valores positivos como resultado del cálculo se deduce que el plan de negocios es rentable, inclusive en los distintos escenarios.

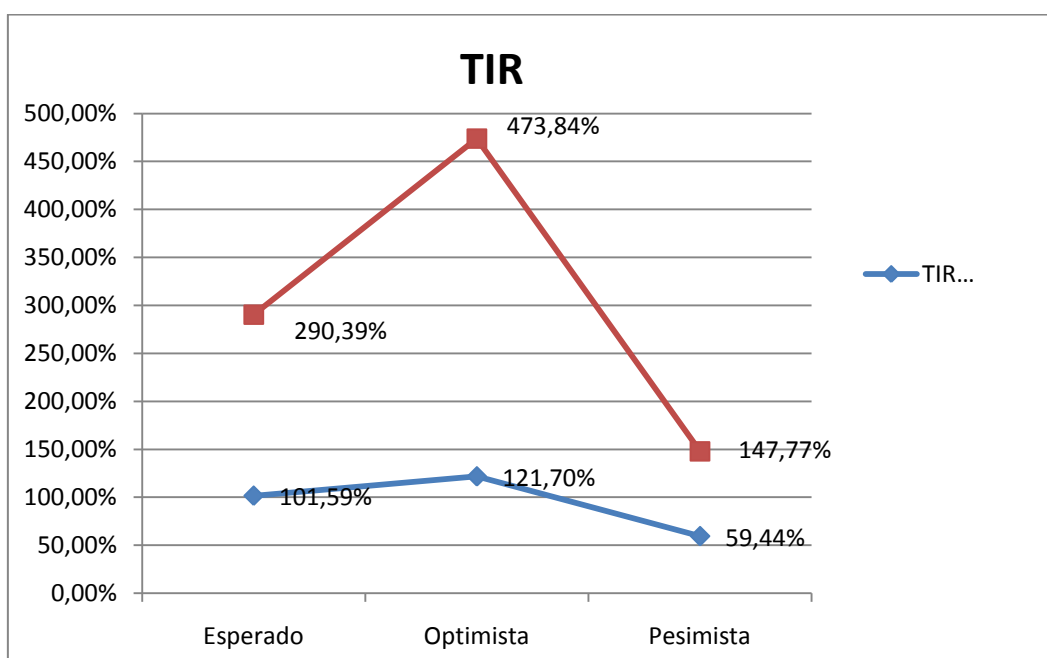
La tasa interna de retorno se refiere a la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. se tiene utilizando los valores obtenidos en la investigación para realizar los cálculos se tiene:

TABLA 10.3. TIR

|                  | TIR Sin apalancamiento | TIR Apalancado |
|------------------|------------------------|----------------|
| <i>Esperado</i>  | 101,59%                | 290,39%        |
| <i>Optimista</i> | 121,70%                | 473,84%        |
| <i>Pesimista</i> | 59,44%                 | 147,77%        |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

GRAFICO 10.2 TIR



Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Como la TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, se compara la tasa utilizada para calcular el VAN, y los resultados obtenidos muestran ser más altas que la tasa de interés del banco.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo de investigación presentado anteriormente tuvo como objetivo principal elaborar un plan de negocio que cumpla con los requerimientos estipulados analizando el mercado y los posibles clientes, para la implantación de un nuevo cementerio en la ciudad de Quito.

El seguimiento del temario utilizado ayudó a llevar a cabo cada una de las partes fundamentales para el cumplimiento del plan de negocio, de las cuales las más importantes son las siguientes: Investigación de Mercado, Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan Financiero. También se cumplieron con los objetivos específicos planteados.

El plan de negocios realizado ha contribuido enormemente para identificar los puntos propuestos utilizando los sistemas de investigación indicados de una manera exitosa. Dejando varios aspectos importantes para reflexionar y reforzando a muchos otros, resultado de una buena investigación.

Dentro de los puntos más importantes que encontramos en un plan de negocios de esta naturaleza fueron estudiar y analizar las necesidades reales de las personas, además de sus gustos y preferencias. Sin embargo, después de realizada la investigación de mercados es notable como los ciudadanos que residen en las mismas zonas de la ciudad de Quito tienen gustos muy similares. Al realizarse entrevistas con expertos, encuestas y grupos focales a los posibles clientes; se pudo recopilar información importante para concluir que las personas prefieren tener un cementerio cercano a su hogar pero que guarde sus apariencias, por lo que realizar un cementerio con diseño de parque jardín es primordial ya que disminuye el nivel de tabú hacia la muerte que las personas poseen. La ubicación establecida en el corredor periférico oriental es esencial ya que da fácil acceso vehicular desde todas las zonas de la capital.

Muchas personas indicaron estar conscientes del cuidado ambiental, siendo la principal razón por la que escogían el servicio de cremación, es por esto que la Promesión será un excelente sustituto de este tipo de servicio funerario al no contaminar en lo absoluto con el medio ambiente en ninguna forma. Directamente enfocado en este aspecto las tumbas preferenciales son los

árboles y nichos, haciendo aún más sencillo el diseño del cementerio. El resultado más favorable obtenido es el que indica cerca del 70% de aceptación para la construcción de un nuevo cementerio en Quito.

Dentro del plan de marketing encontramos prescindible empezar con las campañas publicitarias paralelo al inicio de la construcción del mismo. Ya que al tratarse de un servicio nuevo para el mercado local hay que enseñar a los consumidores el funcionamiento y los beneficios de su uso. Con la empresa Serpin Publicidad se armó un flujo de inversión que realizará el proceso de ubicarse en la mente de los consumidores.

El análisis realizado respecto al plan de marketing, indicó que al ser un servicio de consumo masivo se debe enfocar a todas las clases sociales que se encuentren en capacidad para acceder a los servicios ofrecidos. Por lo que se tuvo una gama de 4 segmentos a los cuales se estará enfocando. Partiendo desde la clase más baja hasta la clase social alta. Haciendo énfasis en la diferenciación, promocionando la Promesión como un servicio innovador, económico, versátil, cómodo y de valor agregado.

Respecto al plan de operaciones y producción, se definieron los condicionantes internos y externos. Como por ejemplo el plan de medios y la obtención de licencias o permisos.

Se destacaron los principales puntos para operar el negocio de la mejor manera. Realizando un diagrama de flujo para tener más claro el panorama y entender de una manera didáctica el proceso de funcionamiento. En cuanto a las instalaciones, se mostro la ubicación del terreno en un mapa y varias fotos del diseño que tendrá.

Para la maquinaria y equipos necesarios se puntualizó los artículos necesarios para operar, siendo los más importantes la sala de tanatopraxia y la máquina de Promesión.

Sobre el plan financiero se detalló la inversión inicial del proyecto, que asciende a un valor de \$1'200,000.00, de los cuales se tiene que el capital de trabajo neto es de \$130,000.00.

En el análisis de sensibilidad se realizó en estudio con tres escenarios, Optimista, Esperado y Pesimista, en ambos casos de utilizar o no apalancamiento. Donde se tiene una probabilidad de 99% de resultar rentable.

Se estipularon los ingresos, gastos y egresos. Sobre los distintos escenarios se tienen los siguientes resultados:

TABLA 10.2. VAN

|                  | <b>VAN Sin apalancamiento</b> | <b>VAN Apalancado</b> |
|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>Esperado</i>  | \$3.556.483,06                | \$4.256.476,06        |
| <i>Optimista</i> | \$3.932.647,70                | \$4.978.912,75        |
| <i>Pesimista</i> | \$2.056.590,32                | \$2.801.610,48        |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

TABLA 10.3. TIR

|                  | <b>TIR Sin apalancamiento</b> | <b>TIR Apalancado</b> |
|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>Esperado</i>  | 101,59%                       | 290,39%               |
| <i>Optimista</i> | 121,70%                       | 473,84%               |
| <i>Pesimista</i> | 59,44%                        | 147,77%               |

Fuente: Eduardo Cisneros, Autor.

Se puede concluir que, financieramente hablando, cualquier escenario presentado anteriormente es rentable ya que  $VAN > 0$  y  $TIR > i$ .

Así también con el análisis de riesgos que arrojan un resultado rentable, se recomienda ampliamente, basándose y apoyándose en todo el estudio y análisis realizado en la investigación de este plan de negocios, que este proyecto se lleve a cabo.

Asegurando que el autor de este plan de negocios se pone a disposición para cualquier duda o aclaración que este análisis requiera. Sin embargo, no se debe cometer el error de pensar que el plan de negocios contiene todos los detalles y variables del mercado. El plan ayuda a entender lo que uno quiere hacer y muestra a las entidades financieras o inversionistas por qué merece que lo respalden.

El Plan de Negocio es la mejor herramienta con la que uno cuenta para saber hacia dónde va y lo que quiere lograr, sin embargo, no todo va a ocurrir como lo ha planeado.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Blacio Aguirre, R. Revista Judicial. 2009. [http://www.contraloria.gov.ec/informativo.asp?id\\_Subseccion=33](http://www.contraloria.gov.ec/informativo.asp?id_Subseccion=33)
- Chisnall Peter, La Esencia de la Investigación de Mercados, Prentice Hall, 1996
- Dan Kennedy, El plan de mercadeo Máximo
- Diario Hoy. (1 de octubre de 2009). Latinoamérica crecerá un 2,9% en 2010, según FMI. 18 de octubre de 2009. <http://www.hoy.com/noticias-ecuador/latinoamerica-crecera-un-29-en-2010-segunel-fmi-370764.html>
- Ecuador Impuestos. 3 de marzo de 2008. <http://ecuadorimpuestos.com/content/view/32/26/>
- El ciudadano. 13 de agosto de 2009. [http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id?4829:pagos-de-fondos-de-reserva-deacuerdo-a-la-ley-](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id?4829:pagos-de-fondos-de-reserva-deacuerdo-a-la-ley-)
- El Comercio. 2 de noviembre de 2009. [http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id\\_noticia?313984&id\\_seccion?6](http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia?313984&id_seccion?6)
- Escobar, P., Ochoa, S. & Ortiz, M. El Comercio. Atender la muerte es un negocio en franco crecimiento. 29 de octubre de 2006.
- Gobierno de la provincia de Pichincha. <http://www.pichincha.gov.ec>
- Guiltinan, J. P., Paul, G. W. & Madden, T. J. Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. 6ta edición 2004. McGraw-Hill.
- <http://is-arquitectura.es/2010/04/19/lujo-de-56e-millones-con-vistas-al-cementerio/>
- <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/servicios-funerales-en-auge-280950-280950.html>
- <http://www.promessa.se/acerca/antecedentes/?lang=es>
- Indexmundi. <http://www.indexmundi.com>
- INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- Kotler Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002



- Municipio de Quito. <http://www.quito.gov.ec>
- Naresh, Malhotra., investigación de mercados, Prentice hall Mexico, Quinta edición 2008
- Observatorio de Política de la Competencia Instituto de Empresa. 20 de octubre de 2005. Análisis del entorno competitivo del sector funerario español y de los esfuerzos de liberación. Madrid, España.
- Organización Panamericana de Salud. <http://www.paho.org/spanish/DD/AIS/hsa2006.htm>
- Prado, J. J. 2010 Evaluando el presente, descifrando el futuro. Perspectiva, 3-7 octubre 2009.
- Quintero de Aguirre, J. A. El desarrollo de una ventaja competitiva en la industria de servicios funerarios. Guatemala.
- Rendor, Heizer, Principios administración de operaciones
- Ross, Westerfield, Jordan. Finanzas corporativas, Mc graw Holl, séptima edición
- Ross, Westerfield, Jordan. Fundamentos de finanzas corporativas, Mc graw Holl, séptima edición
- Sapag, Nassir y Reynaldo, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 1996.

## ANEXOS

## 13. ANEXOS

### Anexo 1:

#### Estructura detallada y notas explicativas

#### CPC Ver.1.1 código 97310

##### Estructura

##### **Jerarquía**

- Sección: 9 - Servicios para la comunidad, sociales y personales
- División: 97 - Otros servicios
- Grupo: 973 - Servicios funerarios, de cremación y de sepultura
- Clase: 9731 - Servicios de mantenimiento de cementerios y servicios de cremación
- **Subclase: 97310 - Servicios de mantenimiento de cementerios y servicios de cremación**

---

##### **Nota explicativa**

Esta subclase incluye:

- servicios de gestión y mantenimiento de cementerios, cuidado de tumbas y de mausoleos
- servicios de cremación

Esta subclase no incluye:

- servicios de mantenimiento de jardines de cementerios, véase 85990

---

|                           |        |             |   |    |            |
|---------------------------|--------|-------------|---|----|------------|
| Este                      | código | corresponde | a | lo | siguiente: |
| ISIC Rev.3.1 code(s) 9303 |        |             |   |    |            |

- Clase: 9732 - Servicios funerarios
- **Subclase: 97320 - Servicios funerarios**

---

##### **Nota explicativa**

Esta subclase incluye:

- servicios de organización de ceremonias de funerales y de cremación
- servicios de inhumación y de exhumación
- servicios de embalsamamiento, salones para funerales
- transporte de cadáveres

---

|                           |        |             |   |    |            |
|---------------------------|--------|-------------|---|----|------------|
| Este                      | código | corresponde | a | lo | siguiente: |
| ISIC Rev.3.1 code(s) 9303 |        |             |   |    |            |

#### CPCprov código 97030

##### Estructura Notas

##### **Jerarquía**

- Sección: 9 - Servicios para la comunidad, sociales y personales
- División: 97 - Otros servicios
- Grupo: 970 - Otros servicios

- Clase: 9703 - Servicios funerarios, incineración y sepultura
- **Subclase: 97030 - Servicios funerarios, incineración y sepultura**

---

#### **Nota explicativa**

Los servicios funerarios tradicionales, la incineración y ceremonias funerarias. Los servicios de mantenimiento de cementerios, composantos, cuidado de tumbas, traslado de cadáveres, incineración y desenterramiento.

---

Este código corresponde a lo siguiente:  
ISIC Rev.3 code(s) 9303

Fuente ONU. División de Estadísticas.

## Anexo 2:

### CIU Rev.3.1 código 9303

#### Estructura

#### **Jerarquía**

- Sección: Q - Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- División: 93 - Otras actividades de servicios
- Grupo: 930 - Otras actividades de servicios
- **Clase: 9303 - Pompas fúnebres y actividades conexas**

---

#### **Nota explicativa**

Actividades comprendidas:

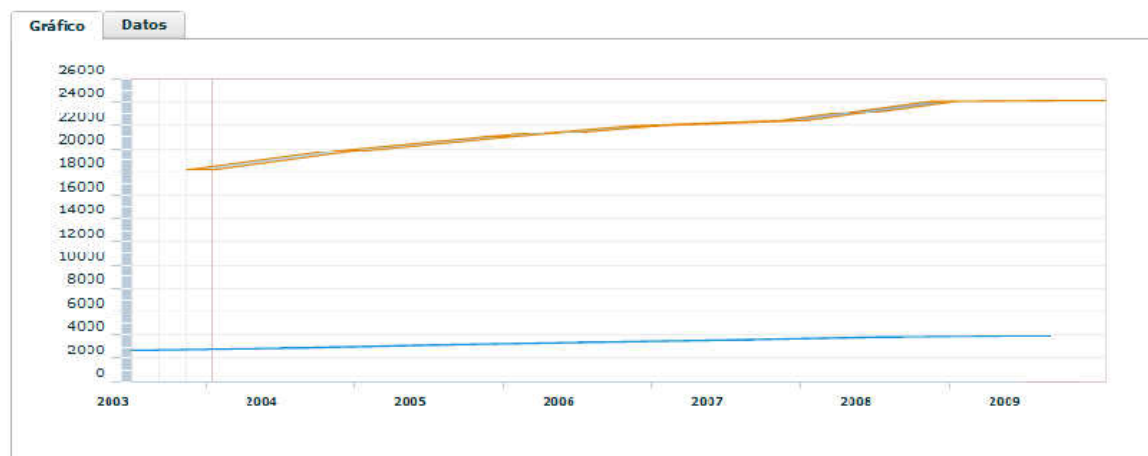
- sepultura, incineración de cadáveres humanos o animales y otras actividades conexas:
- preparación de los despojos para su inhumación y cremación y servicios de embalsamamiento y otros servicios de pompas fúnebres
- prestación de servicios de inhumación y cremación
- alquiler de locales especiales en tanatorios
- alquiler y venta de tumbas
- mantenimiento de tumbas y mausoleos

Fuente ONU. División de Estadísticas.

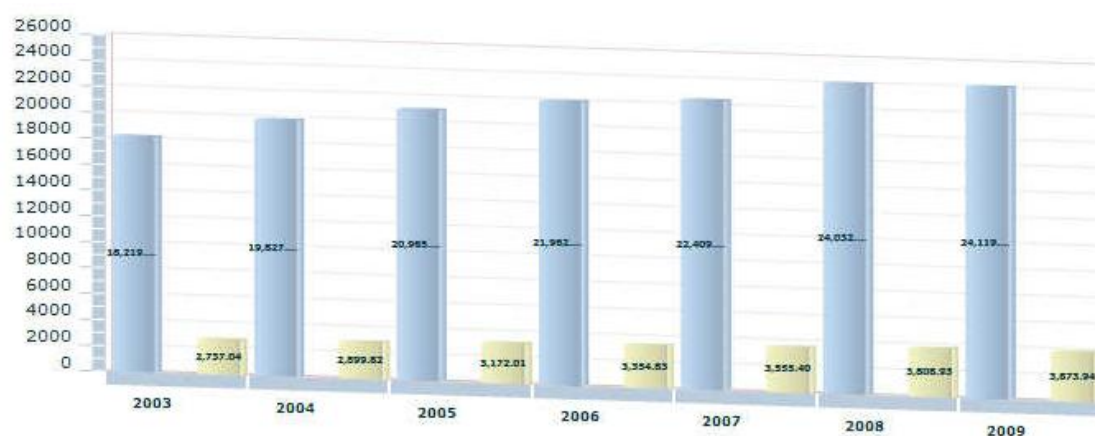
## Anexo 3:

## ECONÓMICOS

Millones de dólares



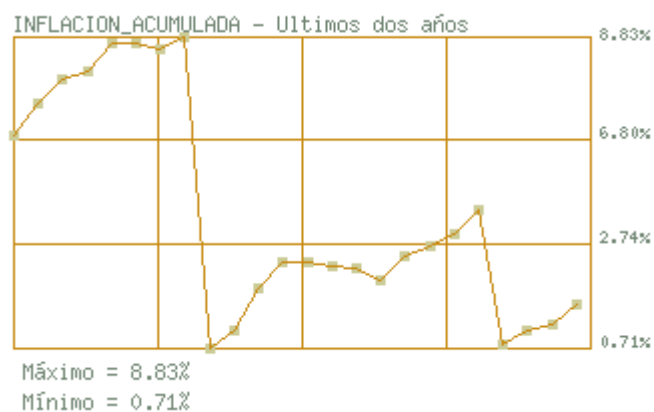
■ PIB TOTAL    ■ PIB OTROS SERVICIOS



| Fecha | PIB TOTAL | PIB OTROS SERVICIOS |
|-------|-----------|---------------------|
| 2003  | 18219.439 | 2737.041            |
| 2004  | 19827.113 | 2899.824            |
| 2005  | 20965.933 | 3172.017            |
| 2006  | 21962.13  | 3354.834            |
| 2007  | 22409.653 | 3555.406            |
| 2008  | 24032.49  | 3808.933            |
| 2009  | 24119.453 | 3873.949            |

Fuente: INEC

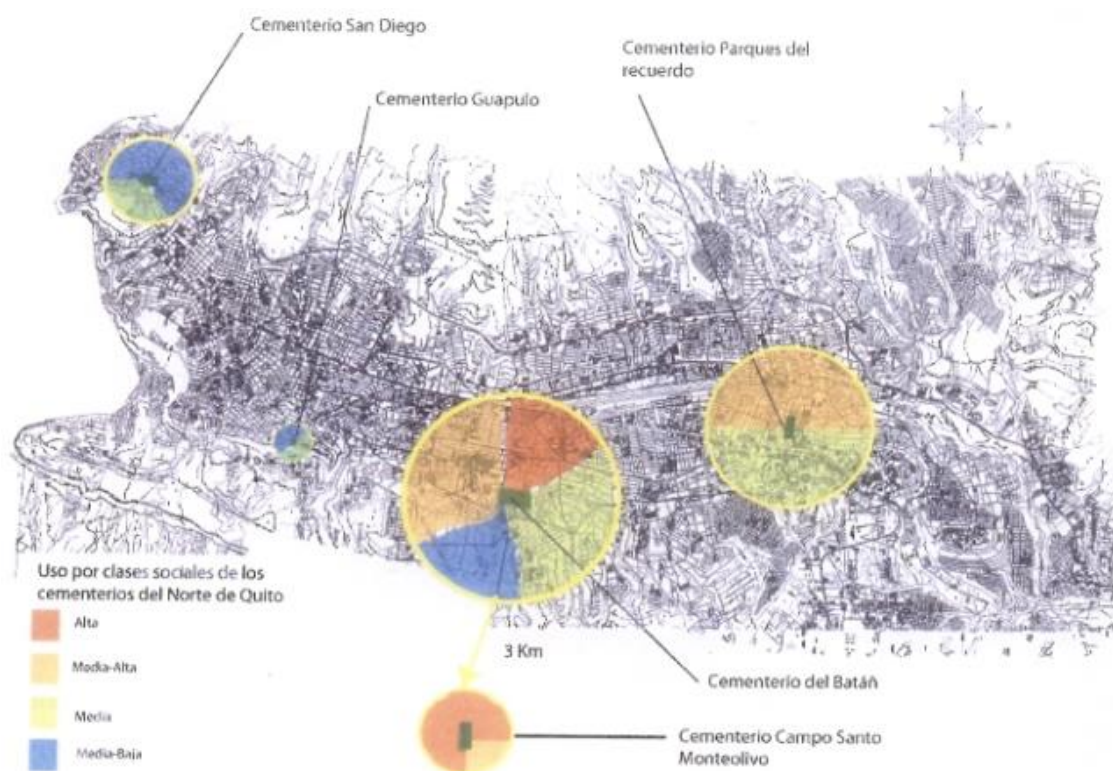
## Anexo 4:



| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Abril-30-2010      | 1.86 % |
| Marzo-31-2010      | 1.34 % |
| Febrero-28-2010    | 1.17 % |
| Enero-31-2010      | 0.83 % |
| Diciembre-31-2009  | 4.31 % |
| Noviembre-30-2009  | 3.71 % |
| Octubre-31-2009    | 3.37 % |
| Septiembre-30-2009 | 3.12 % |
| Agosto-31-2009     | 2.48 % |
| Julio-31-2009      | 2.79 % |
| Junio-30-2009      | 2.86 % |
| Mayo-31-2009       | 2.94 % |
| Abril-30-2009      | 2.95 % |
| Marzo-31-2009      | 2.28 % |
| Febrero-28-2009    | 1.18 % |
| Enero-31-2009      | 0.71 % |
| Diciembre-31-2008  | 8.83 % |
| Noviembre-30-2008  | 8.51 % |
| Octubre-31-2008    | 8.69 % |
| Septiembre-30-2008 | 8.65 % |
| Agosto-31-2008     | 7.94 % |
| Julio-31-2008      | 7.72 % |
| Junio-30-2008      | 7.09 % |
| Mayo-31-2008       | 6.28 % |

Fuente: Banco central del Ecuador

## Anexo 5:



Anexo 6:

**FLOW DE INVERSION 2.011**



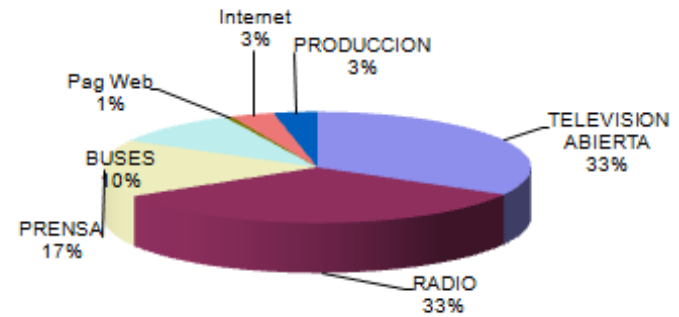
CLIENTE :CAMPOS ELISEOS  
 PRODUCTO : INSTITUCIONAL



| MEDIO  | TOTAL         |       |
|--|---------------|-------|
|  | INVERSION     | SHARE |
|  |               | %     |
| <b>TELEVISION ABIERTA</b><br>CUÑAS 30 SEG.<br><b>INVERSION</b> | \$ 100.000,00 | 33%   |
| <b>RADIO</b><br>CUÑAS 30 SEG.<br><b>INVERSION</b>              | \$ 100.000,00 | 33%   |
| <b>PRENSA</b><br>AVISOS<br><b>INVERSION</b>                    | \$ 50.000,00  | 17%   |
| <b>BUSES</b><br>30 UNIDADES<br><b>INVERSION</b>                | \$ 30.000,00  | 10%   |
| <b>Pag Web</b>   | \$ 1.500,00   | 0%    |
| <b>Internet</b>  | \$ 10.000,00  | 3%    |
| <b>PRODUCCION</b>  | \$ 10.000,00  | 3%    |
| <b>SUBTOTAL</b>  | \$ 301.500,00 | 100%  |
| <b>IYA</b>   | \$ 7.501,37   |       |
| <b>TOTAL</b>   | \$ 309.001,37 |       |



**RESUMEN**

| MEDIOS             | INVERSION            |
|--------------------|----------------------|
| TELEVISION ABIERTA | \$ 100.000,00        |
| RADIO              | \$ 100.000,00        |
| PRENSA             | \$ 50.000,00         |
| BUSES              | \$ 30.000,00         |
| Pag Web            | \$ 1.500,00          |
| Internet           | \$ 10.000,00         |
| PRODUCCION         | \$ 10.000,00         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 301.500,00</b> |



## Anexo 7:

## SOLICITUD DE BÚSQUEDA FONÉTICA

|   |   |
|---|---|
|  <p>República del Ecuador<br/>Instituto Ecuatoriano de<br/>Propiedad Intelectual -IEPI-<br/>Dirección de Documentación y<br/>Estadística</p>  <p>IEPI<br/>INSTITUTO ECUATORIANO DE<br/>LA PROPIEDAD INTELECTUAL</p> | <p>* Fe de presentación</p> <p>Solicitud N°:</p>  |
| <p>A: Director de Documentación y Estadística. Solicito se me certifique si en la base de signos distintivos consta lo que a continuación detallo:</p>  |   |
| <p>Solicitante :</p> <p>:</p>   |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Tipo de signo</b></p> <p>Marca de fábrica <input checked="" type="checkbox"/>      Marca de servicios <input checked="" type="checkbox"/><br/>Nombre Comercial <input checked="" type="checkbox"/>      Lema Comercial <input checked="" type="checkbox"/></p>  |   |
| <p>Registrada <input checked="" type="checkbox"/>      En tramite de registro <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Clase Internacional N°:      y sus clases relacionadas según el caso</p>   |   |
| <p>Denominación:</p>  |   |
| <p>Recaudos anexos:</p> <p>[ ] Comprobantes pago N°:</p> <p>Otro si:</p>  | <p style="text-align: center;">_____<br/>Firma solicitante</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>Casillero IEPI :<br/>Casillero judicial :<br/>Estudio jurídico :<br/>Teléfonos :<br/>Correo electrónico: .....</p> |

Favor llenar el presente formulario a máquina o con letra legible

\* Para uso IEPI

Formato N° 05-2005-DNPI-IEPI

Fuente: IEPI




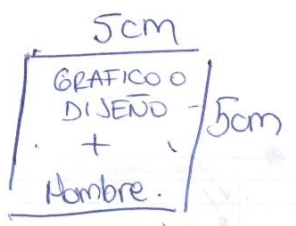
|  |  |
|--|--|
| <p>11 Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades</p> <p>Servicios de alquiler de maquinaria guinas para la perforación de pozos petroleros.</p>   |  |
| <p>12 Clasificación Internacional N°: 37.191=N.C.</p>  |  |
| <p>13 Signo que acompaña al lema comercial</p>   |  |
| Denominación   |  |
| Registro N°  | Año h - Vigente hasta  |
| Solicitud N°   | Fecha y Año  |
| <p>Clase Internacional de la solicitud o registro al que acompaña al lema comercial</p>  |  |
| <p>14 Prioridad</p>  |  |
| Solicitud N°:  | Fecha: País:   |
| <p>15 Abogado patrocinador</p>   |  |
| <p>Nombre: Abo.</p>  |  |
| <p>Castillero IEPI: <input checked="" type="checkbox"/> Quito <input type="checkbox"/> Guayaquil <input type="checkbox"/> Cuenca <input type="checkbox"/> Casillero Judicial en Quito: <input checked="" type="checkbox"/></p>   |  |
| <p>16 Anexos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Comprobante pago tasa N° 126\$</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Etiquetas en papel adhesivo 5x5 c. m. 7</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Copia cédula ciudadanía para personas naturales</p> <p><input type="checkbox"/> Copia de la primera solicitud si se reivindica prioridad</p> <p><input type="checkbox"/> Poder</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nombramiento de representante legal</p> <p><input type="checkbox"/> Reglamento de uso, (marcas de certificación, colectivas)</p> <p><input type="checkbox"/> Designación de zona geográfica, (indicación geográfica/denominación de origen)</p> <p><input type="checkbox"/> Reseña de calidades, reputación y características de los productos (indicación geográfica/denominación de origen)</p> <p><input type="checkbox"/> Documento en el que se demuestre el legítimo interés, (indicación geográfica/denominación de origen)</p> <p><input type="checkbox"/> Copia de estatutos de solicitante, (marcas colectivas, certificación, indicación geográfica/denominación de origen)</p> <p><input type="checkbox"/> Lista de integrantes, (marcas colectivas o de certificación)</p> |  |
| <p>17</p> <p>Firma Solicitante (s)</p>   | <p>18</p> <p>Abogado patrocinador</p> <p>Matrícula: <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>E-mail: <input checked="" type="checkbox"/></p> |

Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa  
 Formato único, PROHIBIDA SU ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN  
 En caso de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud

Anexo 8:

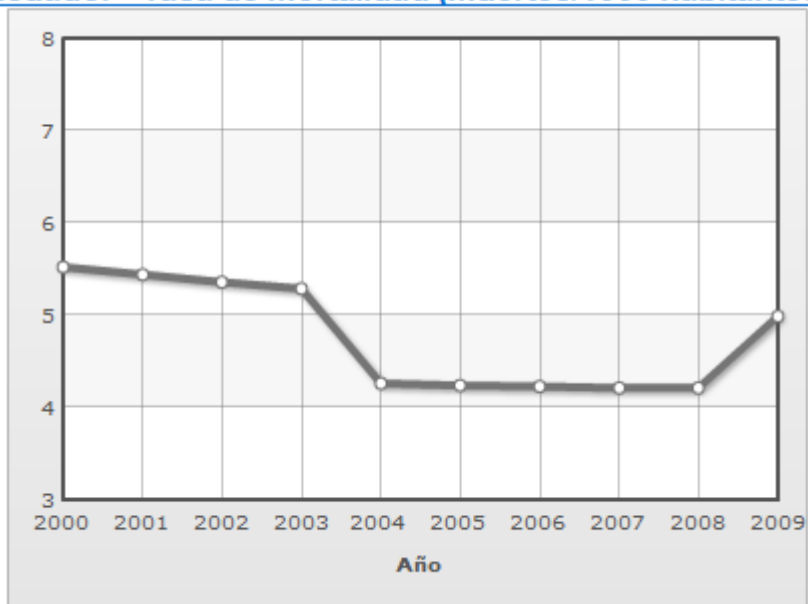
3 copias solicitada.


  
**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI**  
**FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS**

|   |                                     |   |                                     |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| (1) <b>Nº. de Solicitud</b>   |                                     | (2) <b>Fecha de Presentación</b>  |                                     |
| XNO   |                                     | XNO   |                                     |
| (3) <b>Denominación del Signo</b>   |                                     |   |                                     |
| Nombre de Marca + Logotipo  |                                     |   |                                     |
| (4) <b>Naturaleza del signo</b>   |                                     | (5) <b>Tipo de signo</b>  |                                     |
| Denominativo  | <input type="checkbox"/>            | Marca de Producto   | <input type="checkbox"/>            |
| Figurativo  | <input type="checkbox"/>            | Marca de Servicios  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mixto   | <input checked="" type="checkbox"/> | Nombre Comercial  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tridimensional  | <input type="checkbox"/>            | Lema Comercial  | <input type="checkbox"/>            |
| Sonoro  | <input type="checkbox"/>            | Indica Geog/denominación origen   | <input type="checkbox"/>            |
| Olfativo  | <input type="checkbox"/>            | Apariencia Distintiva   | <input type="checkbox"/>            |
| Táctil  | <input type="checkbox"/>            | Marca Colectiva   | <input type="checkbox"/>            |
|   |                                     | Marca de Certificación  | <input type="checkbox"/>            |
|   |                                     | Rótulo Enseña   | <input type="checkbox"/>            |
| (6) <b>Identificación del(os) solicitante(s)</b>  |                                     |   |                                     |
| Nombre(s): <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |   |                                     |
| Dirección: <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |   |                                     |
| Ciudad: <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     | E-mail: } opcional.   |                                     |
| Teléfonos: <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     | Fax: }  |                                     |
| Nacionalidad del Signo: } Ecuatoriana.  |                                     |   |                                     |
| Nacionalidad del Solicitante: }   |                                     |   |                                     |
| (7) <b>Quien(es) actúa(n) a través de</b>   |                                     |   |                                     |
| Representante   | <input checked="" type="checkbox"/> | O   | Apoderado <input type="checkbox"/>  |
| Nombre: <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     |   |                                     |
| Dirección: <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |   |                                     |
| Teléfono: <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     | E-mail: } opcional.   |                                     |
| Registro de poder Nº: _____   |                                     | Fax: }  |                                     |
| (8) <b>Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)</b> |                                     |   |                                     |
| Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente Nº.                          |                                     | XNO   |                                     |
| (9) <b>E espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)</b>                    |                                     | (10) <b>Descripción clara y completa del signo</b>                                |                                     |
|                      |                                     | El signo distintivo esta compuesto por: _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____ |                                     |

\*Clasificación del elemento figurativo

## Anexo 9:

Ecuador - Tasa de mortalidad (muertes/1000 habitantes)

Fuente: Indexmundi

## Anexo 10:

## COSTO DE OPORTUNIDAD

| Segmento         | Coficiente Beta | D/P  | IMPUESTO |
|------------------|-----------------|------|----------|
| Funeral Services | 1,19            | 1,00 | 24%      |

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[ 1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$$

| Segmento         | Coficiente Beta Desapalancado | Coficiente Beta Apalancado |
|------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Funeral Services | 0,8                           | 1,2                        |
|                  | 0,83                          | 1,19                       |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Bono del Tesoro EE.UU. 5 años</b>           | <b>2,13%</b>  |
| <b>Riesgo País</b>                             | <b>8,34%</b>  |
| <b>Prima de Mercado</b>                        | <b>5,08%</b>  |
| <b>Costo de oportunidad Apalancado</b>         | <b>16,51%</b> |
| <b>Costo de oportunidad Sin Apalancamiento</b> | <b>14,68%</b> |

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:  
<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

El riesgo país se lo obtuvo de:  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

La prima de mercado se sacó de:  
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)  
<http://finance.yahoo.com>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:  
<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:  
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

## Anexo 11:

| INVERSIONES                       |                |          |                 |         |         |         |         |
|-----------------------------------|----------------|----------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Descripción                       | Costo Unitario | Cantidad | AÑO 1           | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5   |
| Terreno                           | \$ 165.000,00  | 1        | \$ 165.000,00   |         |         |         |         |
| Instalaciones                     | \$ 250.000,00  | 1        | \$ 250.000,00   |         |         |         |         |
| Invernadero                       | \$ 2.000,00    | 1        | \$ 2.000,00     |         |         |         |         |
| Tanque de agua                    | \$ 18.000,00   | 2        | \$ 36.000,00    |         |         |         |         |
| Adecuaciones Cementerio           | \$ 30.000,00   | 1        | \$ 30.000,00    |         |         |         |         |
| Estacionamiento                   | \$ 75.000,00   | 1        | \$ 75.000,00    |         |         |         |         |
| <b>Vehículos</b>                  |                |          |                 |         |         |         |         |
| Carroza                           | \$45.000,00    | 2        | \$ 90.000,00    |         |         |         |         |
| Camioneta                         | \$20.000,00    | 1        | \$ 20.000,00    |         |         |         |         |
| <b>Maquinaria</b>                 |                |          |                 |         |         |         |         |
| Cuarto Frío                       | \$30.000,00    | 1        | \$ 30.000,00    |         |         |         |         |
| Tanque criogenico                 | \$50.000,00    | 1        | \$ 50.000,00    |         |         |         |         |
| Sala de tanatopraxia              | \$2.000,00     | 2        | \$ 4.000,00     |         |         |         |         |
| Sensor incendio                   | \$100,00       | 8        | \$ 800,00       |         |         |         |         |
| Alarma Auditiva                   | \$1.000,00     | 1        | \$ 1.000,00     |         |         |         |         |
| Máquina de Promesión              | \$250.000,00   | 1        | \$ 250.000,00   |         |         |         |         |
| Bob Cat                           | \$30.000,00    | 1        | \$ 30.000,00    |         |         |         |         |
| <b>Muebles y enseres</b>          |                |          |                 |         |         |         |         |
| Estantería para insumos           | \$85,00        | 2        | \$ 170,00       |         |         |         |         |
| Mesas de acero inoxidable         | \$200,00       | 3        | \$ 600,00       |         |         |         |         |
| Silla                             | \$55,00        | 18       | \$ 990,00       |         |         |         |         |
| Escritorio                        | \$85,00        | 7        | \$ 595,00       |         |         |         |         |
| Silla Escritorio                  | \$150,00       | 3        | \$ 450,00       |         |         |         |         |
| Silla Gerencia                    | \$350,00       | 4        | \$ 1.400,00     |         |         |         |         |
| Archivadores                      | \$45,00        | 4        | \$ 180,00       |         |         |         |         |
| Sillón de espera                  | \$120,00       | 2        | \$ 240,00       |         |         |         |         |
| Sillones Salas Velación           | \$800,00       | 30       | \$ 24.000,00    |         |         |         |         |
| Candelabros                       | \$20,00        | 24       | \$ 480,00       |         |         |         |         |
| Sillas Madera Capilla             | \$150,00       | 20       | \$ 3.000,00     |         |         |         |         |
| Arreglos Capilla                  | \$30,00        | 20       | \$ 600,00       |         |         |         |         |
| Arreglos Salas Velacion           | \$50,00        | 10       | \$ 500,00       |         |         |         |         |
| <b>Equipos de oficina</b>         |                |          |                 |         |         |         |         |
| Computadora                       | \$2.000,00     | 1        | \$ 2.000,00     |         |         |         |         |
| Adecuación de Internet            | \$500,00       | 1        | \$ 500,00       |         |         |         |         |
| Línea Telefónica                  | \$80,00        | 3        | \$ 240,00       |         |         |         |         |
| Teléfono                          | \$70,00        | 10       | \$ 700,00       |         |         |         |         |
| Impresora                         | \$200,00       | 2        | \$ 400,00       |         |         |         |         |
| <b>Constitución de la Empresa</b> |                |          |                 |         |         |         |         |
| Capital de Trabajo                | 91000          | 1        | 91000           |         |         |         |         |
| Patentes y Licencias              | \$25,00        | 8        | \$ 200,00       | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| <b>Total Inversiones</b>          |                |          | \$ 1.163.045,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |

| DETALLE DE INVERSIÓN EN MAQUINARIA |                |          |                 |          |                 |          |                 |          |                 |          |                 |
|------------------------------------|----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| Descripción                        | Costo Unitario | AÑO 1    |                 | AÑO 2    |                 | AÑO 3    |                 | AÑO 4    |                 | AÑO 5    |                 |
|                                    |                | Cantidad | Inversión Anual | Cantidad | Inversión Anual | Cantidad | Inversión Anual | Cantidad | Inversión Anual | Cantidad | Inversión Anual |
| Máquina de Promesión               | \$250.000,00   | 1        | \$ 250.000,00   | 0        | \$ 0,00         | 0        | \$ 0,00         | 0        | \$ 0,00         | 0        | \$ 0,00         |

## Anexo 12:

## Capital de Trabajo

## Método del Déficit Acumulado Máximo

| Mes          | 1          | 2           | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12           |
|--------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Ingresos     | \$ 0       | \$ 0        | \$ 102.762 | \$ 128.453 | \$ 154.144 | \$ 164.420 | \$ 179.834 | \$ 205.525 | \$ 205.525 | \$ 205.525 | \$ 256.906 | \$ 256.906   |
| Egresos      | \$ 65.570  | \$ 65.570   | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570  | \$ 65.570    |
| Saldo        | -\$ 65.570 | -\$ 65.570  | \$ 37.192  | \$ 62.883  | \$ 88.574  | \$ 98.850  | \$ 114.264 | \$ 139.955 | \$ 139.955 | \$ 139.955 | \$ 191.336 | \$ 191.336   |
| S. Acumulado | -\$ 65.570 | -\$ 131.140 | -\$ 93.948 | -\$ 31.065 | \$ 57.509  | \$ 156.359 | \$ 270.623 | \$ 410.578 | \$ 550.533 | \$ 690.487 | \$ 881.823 | \$ 1.073.159 |



## Anexo 13:

PROYECCIÓN DE VENTAS

| Proyección de las ventas | Años                  |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                          | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
| Escenario Esperado       | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                |
| Nichos                   | \$255.500,00          | \$383.250,00          | \$383.250,00          | \$383.250,00          | \$383.250,00          |
| Arbol                    | \$146.000,00          | \$219.000,00          | \$219.000,00          | \$219.000,00          | \$219.000,00          |
| Mantenimiento Anual      | \$73.000,00           | \$109.500,00          | \$109.500,00          | \$109.500,00          | \$109.500,00          |
| Promesión                | \$219.000,00          | \$328.500,00          | \$328.500,00          | \$328.500,00          | \$328.500,00          |
| Mausoleo                 | \$365.000,00          | \$547.500,00          | \$547.500,00          | \$547.500,00          | \$547.500,00          |
| Columbario               | \$102.200,00          | \$153.300,00          | \$153.300,00          | \$153.300,00          | \$153.300,00          |
| Servicio A               | \$401.500,00          | \$602.250,00          | \$602.250,00          | \$602.250,00          | \$602.250,00          |
| Servicio B               | \$459.900,00          | \$689.850,00          | \$689.850,00          | \$689.850,00          | \$689.850,00          |
| Servicio Domicilio       | \$116.800,00          | \$175.200,00          | \$175.200,00          | \$175.200,00          | \$175.200,00          |
| Servicios Especiales     | \$14.600,00           | \$21.900,00           | \$21.900,00           | \$21.900,00           | \$21.900,00           |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$2.153.500,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> |

| Proyección de las ventas | Años                  |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                          | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
| Escenario Optimista      | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                |
| Nichos                   | \$293.825,00          | \$440.737,50          | \$440.737,50          | \$440.737,50          | \$440.737,50          |
| Arbol                    | \$167.900,00          | \$251.850,00          | \$251.850,00          | \$251.850,00          | \$251.850,00          |
| Mantenimiento Anual      | \$83.950,00           | \$125.925,00          | \$125.925,00          | \$125.925,00          | \$125.925,00          |
| Promesión                | \$251.850,00          | \$377.775,00          | \$377.775,00          | \$377.775,00          | \$377.775,00          |
| Mausoleo                 | \$419.750,00          | \$629.625,00          | \$629.625,00          | \$629.625,00          | \$629.625,00          |
| Columbario               | \$117.530,00          | \$176.295,00          | \$176.295,00          | \$176.295,00          | \$176.295,00          |
| Servicio A               | \$461.725,00          | \$692.587,50          | \$692.587,50          | \$692.587,50          | \$692.587,50          |
| Servicio B               | \$528.885,00          | \$793.327,50          | \$793.327,50          | \$793.327,50          | \$793.327,50          |
| Servicio Domicilio       | \$134.320,00          | \$201.480,00          | \$201.480,00          | \$201.480,00          | \$201.480,00          |
| Servicios Especiales     | \$16.790,00           | \$25.185,00           | \$25.185,00           | \$25.185,00           | \$25.185,00           |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$2.476.525,00</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> |

| Proyección de las ventas | Años                  |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                          | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
| Escenario Pesimista      | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                | Ventas                |
| Nichos                   | \$217.175,00          | \$325.762,50          | \$325.762,50          | \$325.762,50          | \$325.762,50          |
| Arbol                    | \$124.100,00          | \$186.150,00          | \$186.150,00          | \$186.150,00          | \$186.150,00          |
| Mantenimiento Anual      | \$62.050,00           | \$93.075,00           | \$93.075,00           | \$93.075,00           | \$93.075,00           |
| Promesión                | \$186.150,00          | \$279.225,00          | \$279.225,00          | \$279.225,00          | \$279.225,00          |
| Mausoleo                 | \$310.250,00          | \$465.375,00          | \$465.375,00          | \$465.375,00          | \$465.375,00          |
| Columbario               | \$86.870,00           | \$130.305,00          | \$130.305,00          | \$130.305,00          | \$130.305,00          |
| Servicio A               | \$341.275,00          | \$511.912,50          | \$511.912,50          | \$511.912,50          | \$511.912,50          |
| Servicio B               | \$390.915,00          | \$586.372,50          | \$586.372,50          | \$586.372,50          | \$586.372,50          |
| Servicio Domicilio       | \$99.280,00           | \$148.920,00          | \$148.920,00          | \$148.920,00          | \$148.920,00          |
| Servicios Especiales     | \$12.410,00           | \$18.615,00           | \$18.615,00           | \$18.615,00           | \$18.615,00           |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$1.830.475,00</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> |



## Anexo 14:

| GASTOS GENERALES             |                     |                     |                     |                     |                     |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS MENSUALES             |                     |                     |                     |                     |                     |
| Detalle                      | Precio              | Cantidad            | Costo Total         |                     |                     |
| Teléfono                     | \$60,00             | 3                   | \$180,00            |                     |                     |
| Internet                     | \$180,00            | 1                   | \$180,00            |                     |                     |
| Servicios Mantenimiento      | \$100,00            | 1                   | \$100,00            |                     |                     |
| Nitrógeno Líquido            | \$510,00            | 1                   | \$510,00            |                     |                     |
| Electricidad                 | \$600,00            | 1                   | \$600,00            |                     |                     |
| Suministros de oficina       | \$50,00             | 1                   | \$50,00             |                     |                     |
| Gasolina                     | \$80,00             | 2                   | \$160,00            |                     |                     |
| Guardianía                   | \$480,00            | 5                   | \$2.400,00          |                     |                     |
| Jardinería                   | \$250,00            | 10                  | \$2.500,00          |                     |                     |
| Recursos Humanos             | \$300,00            | 1                   | \$300,00            |                     |                     |
| Asesoría Legal               | \$800,00            | 1                   | \$800,00            |                     |                     |
| Auditoría                    | \$300,00            | 1                   | \$300,00            |                     |                     |
| Suministros de limpieza      | \$54,08             | 1                   | \$54,08             |                     |                     |
| Uniformes                    | \$1.645,00          | 1                   | \$1.645,00          |                     |                     |
| Estrategias de Mercadeo      | \$24.000,00         | 1                   | \$24.000,00         |                     |                     |
| <b>Total costos Fijos</b>    |                     |                     | <b>\$33.779,08</b>  |                     |                     |
| GASTOS ANUALES               |                     |                     |                     |                     |                     |
| Descripción                  | Años                |                     |                     |                     |                     |
|                              | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| Teléfono                     | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          |
| Internet                     | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          |
| Servicios Mantenimiento      | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          |
| Electricidad                 | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          |
| Suministros de oficina       | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            |
| Gasolina                     | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          |
| Guardianía                   | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         |
| Jardinería                   | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         |
| Recursos Humanos             | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          |
| Asesoría Legal               | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          |
| Auditoría                    | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          |
| Suministros de limpieza      | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            |
| Uniformes                    | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          |
| Mercadeo                     | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        |
| Nómina Administrativa        | \$191.639,04        | \$209.354,81        | \$214.643,28        | \$215.071,46        | \$220.359,93        |
| Insumos Anuales              | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>\$786.629,28</b> | <b>\$804.345,05</b> | <b>\$809.633,52</b> | <b>\$810.061,69</b> | <b>\$815.350,16</b> |
| INSUMOS ANUALES              |                     |                     |                     |                     |                     |
| Descripción                  | Cantidad            | V. Unitario         | V. Total Anual      |                     |                     |
| Tecele                       | 1                   | \$150,00            | \$150,00            |                     |                     |
| Basurero                     | 4                   | \$8,76              | \$35,03             |                     |                     |
| Toallas de mano              | 15                  | \$1,75              | \$26,25             |                     |                     |
| <b>Total Insumos Anuales</b> |                     |                     | <b>\$211,28</b>     |                     |                     |

## Anexo 15:

## NOMINA EMPLEADOS HADES S.A.

| Valores Impuestos             |          |
|-------------------------------|----------|
| Aporte IESS                   | 9,35%    |
| Décimo cuarto sueldo          | 218,00   |
| Incremento de sueldos por año | \$ 30,00 |
| Aporte Patronal al IESS       | 12,15%   |

Acuerdo ministerial N° 00189

| ROL DE PAGOS                    |                    |                     |                        |                     |                     | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                   |                 |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| AÑO 1                           |                    |                     |                        |                     |                     | AÑO 1                |                      |                  |                   |                 |                    |                    |
| CARGO                           | SBU mensual        | Ingreso Anual       | Aporte Individual IESS | Total Ingreso       | Liquidado a Pagar   | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal    | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$4.500,00         | \$54.000,00         | \$5.049,00             | \$48.951,00         | \$48.951,00         | \$4.500,00           | \$218,00             | \$0,00           | \$2.039,63        | 15              | \$6.561,00         | \$13.318,63        |
| Gerente de Mercadeo             | \$2.250,00         | \$27.000,00         | \$2.524,50             | \$24.475,50         | \$24.475,50         | \$2.250,00           | \$218,00             | \$0,00           | \$1.019,81        | 15              | \$3.280,50         | \$6.768,31         |
| Gerente Financiero              | \$2.800,00         | \$33.600,00         | \$3.141,60             | \$30.458,40         | \$30.458,40         | \$2.800,00           | \$218,00             | \$0,00           | \$1.269,10        | 15              | \$4.082,40         | \$8.369,50         |
| Gerente de Operaciones          | \$2.000,00         | \$24.000,00         | \$2.244,00             | \$21.756,00         | \$21.756,00         | \$2.000,00           | \$218,00             | \$0,00           | \$906,50          | 15              | \$2.916,00         | \$6.040,50         |
| Recepcionista                   | \$300,00           | \$3.600,00          | \$336,60               | \$3.263,40          | \$3.263,40          | \$300,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$135,98          | 15              | \$437,40           | \$1.091,38         |
| Vendedor 1                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Vendedor 2                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Vendedor 3                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Operador 1                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Operador 2                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Operador 3                      | \$218,00           | \$2.616,00          | \$244,60               | \$2.371,40          | \$2.371,40          | \$218,00             | \$218,00             | \$0,00           | \$98,81           | 15              | \$317,84           | \$852,65           |
| Contador                        | \$550,00           | \$6.600,00          | \$617,10               | \$5.982,90          | \$5.981,90          | \$550,00             | \$218,00             | \$1,00           | \$249,29          | 15              | \$801,90           | \$1.820,19         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$13.708,00</b> | <b>\$164.496,00</b> | <b>\$15.380,38</b>     | <b>\$149.115,62</b> | <b>\$149.114,62</b> | <b>\$13.708,00</b>   | <b>\$2.616,00</b>    | <b>\$1,00</b>    | <b>\$6.213,15</b> |                 | <b>\$19.986,26</b> | <b>\$42.524,42</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                    | <b>\$191.639,04</b> |                        |                     |                     |                      |                      |                  |                   |                 |                    |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| TOTAL                 | \$191.639,04 |
| Vómina Administrativa | \$191.639,04 |
| Mano de Obra          | \$0,00       |

| ROL DE PAGOS                    |                    |                     |                        |                     |                     | ROL DE PROVISIONES   |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| AÑO 2                           |                    |                     |                        |                     |                     | AÑO 2                |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
| CARGO                           | SBU mensual        | Ingreso Anual       | Aporte Individual IESS | Total Ingreso       | Liquidado a Pagar   | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva   | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal    | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$4.530,00         | \$54.360,00         | \$5.082,66             | \$49.277,34         | \$49.277,34         | \$4.530,00           | \$218,00             | \$4.106,45         | \$2.053,22        | 15              | \$6.604,74         | \$17.512,41        |
| Gerente de Mercadeo             | \$2.280,00         | \$27.360,00         | \$2.558,16             | \$24.801,84         | \$24.801,84         | \$2.280,00           | \$218,00             | \$2.066,82         | \$1.033,41        | 15              | \$3.324,24         | \$8.922,47         |
| Gerente Financiero              | \$2.830,00         | \$33.960,00         | \$3.175,26             | \$30.784,74         | \$30.784,74         | \$2.830,00           | \$218,00             | \$2.565,40         | \$1.282,70        | 15              | \$4.126,14         | \$11.022,23        |
| Gerente de Operaciones          | \$2.030,00         | \$24.360,00         | \$2.277,66             | \$22.082,34         | \$22.082,34         | \$2.030,00           | \$218,00             | \$1.840,20         | \$920,10          | 15              | \$2.959,74         | \$7.968,03         |
| Recepcionista                   | \$330,00           | \$3.960,00          | \$370,26               | \$3.589,74          | \$3.589,74          | \$330,00             | \$218,00             | \$299,15           | \$149,57          | 15              | \$481,14           | \$1.477,86         |
| Vendedor 1                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Vendedor 2                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Vendedor 3                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Operador 1                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Operador 2                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Operador 3                      | \$248,00           | \$2.976,00          | \$278,26               | \$2.697,74          | \$2.697,74          | \$248,00             | \$218,00             | \$224,81           | \$112,41          | 15              | \$361,58           | \$1.164,80         |
| Contador                        | \$580,00           | \$6.960,00          | \$650,76               | \$6.309,24          | \$6.308,24          | \$580,00             | \$218,00             | \$525,77           | \$262,89          | 15              | \$845,64           | \$2.432,30         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$14.068,00</b> | <b>\$168.816,00</b> | <b>\$15.784,30</b>     | <b>\$153.031,70</b> | <b>\$153.030,70</b> | <b>\$14.068,00</b>   | <b>\$2.616,00</b>    | <b>\$12.752,64</b> | <b>\$6.376,32</b> |                 | <b>\$20.511,14</b> | <b>\$56.324,11</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                    | <b>\$209.354,81</b> |                        |                     |                     |                      |                      |                    |                   |                 |                    |                    |

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$209.354,81</b> |
| Vómina Administrativa | \$209.354,81        |
| <b>Mano de Obra</b>   | <b>\$0,00</b>       |



| ROL DE PAGOS                    |                    |                     |                        |                     |                     | ROL DE PROVISIONES   |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| AÑO 3                           |                    |                     |                        |                     |                     | AÑO 3                |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
| CARGO                           | SBU mensual        | Ingreso Anual       | Aporte Individual IESS | Total Ingreso       | Liquidado a Pagar   | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva   | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal    | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$4.560,00         | \$54.720,00         | \$5.116,32             | \$49.603,68         | \$49.603,68         | \$4.560,00           | \$218,00             | \$4.133,64         | \$2.066,82        | 15              | \$6.648,48         | \$17.626,94        |
| Gerente de Mercadeo             | \$2.310,00         | \$27.720,00         | \$2.591,82             | \$25.128,18         | \$25.128,18         | \$2.310,00           | \$218,00             | \$2.094,02         | \$1.047,01        | 15              | \$3.367,98         | \$9.037,00         |
| Gerente Financiero              | \$2.860,00         | \$34.320,00         | \$3.208,92             | \$31.111,08         | \$31.111,08         | \$2.860,00           | \$218,00             | \$2.592,59         | \$1.296,30        | 15              | \$4.169,88         | \$11.136,77        |
| Gerente de Operaciones          | \$2.060,00         | \$24.720,00         | \$2.311,32             | \$22.408,68         | \$22.408,68         | \$2.060,00           | \$218,00             | \$1.867,39         | \$933,70          | 15              | \$3.003,48         | \$8.082,57         |
| Recepcionista                   | \$360,00           | \$4.320,00          | \$403,92               | \$3.916,08          | \$3.916,08          | \$360,00             | \$218,00             | \$326,34           | \$163,17          | 15              | \$524,88           | \$1.592,39         |
| Vendedor 1                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.024,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Vendedor 2                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.024,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Vendedor 3                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.024,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Operador 1                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.024,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Operador 2                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.024,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Operador 3                      | \$278,00           | \$3.336,00          | \$311,92               | \$3.024,08          | \$3.023,08          | \$278,00             | \$218,00             | \$252,01           | \$126,00          | 15              | \$405,32           | \$1.279,33         |
| Contador                        | \$610,00           | \$7.320,00          | \$684,42               | \$6.635,58          | \$6.633,58          | \$610,00             | \$218,00             | \$552,97           | \$276,48          | 15              | \$889,38           | \$2.546,83         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$14.428,00</b> | <b>\$173.136,00</b> | <b>\$16.188,22</b>     | <b>\$156.947,78</b> | <b>\$156.944,78</b> | <b>\$14.428,00</b>   | <b>\$2.616,00</b>    | <b>\$13.078,98</b> | <b>\$6.539,49</b> |                 | <b>\$21.036,02</b> | <b>\$57.698,50</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                    |                     | <b>\$214.643,28</b>    |                     |                     |                      |                      |                    |                   |                 |                    |                    |

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| <b>TOTAL</b>                 | <b>\$214.643,28</b> |
| <b>Nómina Administrativa</b> | <b>\$214.643,28</b> |
| <b>Mano de Obra</b>          | <b>\$0,00</b>       |

| ROL DE PAGOS                    |                    |                     |                        |                     |                     | ROL DE PROVISIONES   |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| AÑO 4                           |                    |                     |                        |                     |                     | AÑO 4                |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
| CARGO                           | SBU mensual        | Ingreso Anual       | Aporte Individual IESS | Total Ingreso       | Liquidado a Pagar   | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva   | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal    | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$4.590,00         | \$55.080,00         | \$5.149,98             | \$49.930,02         | \$49.930,02         | \$4.590,00           | \$218,00             | \$4.160,84         | \$2.080,42        | 15              | \$6.692,22         | \$17.741,47        |
| Gerente de Mercadeo             | \$2.340,00         | \$28.080,00         | \$2.625,48             | \$25.454,52         | \$25.454,52         | \$2.340,00           | \$218,00             | \$2.121,21         | \$1.060,61        | 15              | \$3.411,72         | \$9.151,54         |
| Gerente Financiero              | \$2.890,00         | \$34.680,00         | \$3.242,58             | \$31.437,42         | \$31.437,42         | \$2.890,00           | \$218,00             | \$2.619,79         | \$1.309,89        | 15              | \$4.213,62         | \$11.251,30        |
| Gerente de Operaciones          | \$2.090,00         | \$25.080,00         | \$2.344,98             | \$22.735,02         | \$22.735,02         | \$2.090,00           | \$218,00             | \$1.894,59         | \$947,29          | 15              | \$3.047,22         | \$8.197,10         |
| Recepcionista                   | \$390,00           | \$4.680,00          | \$437,58               | \$4.242,42          | \$4.242,42          | \$390,00             | \$218,00             | \$353,54           | \$176,77          | 15              | \$568,62           | \$1.706,92         |
| Vendedor 1                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Vendedor 2                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Vendedor 3                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Operador 1                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Operador 2                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Operador 3                      | \$308,00           | \$3.696,00          | \$345,58               | \$3.350,42          | \$3.350,42          | \$308,00             | \$218,00             | \$279,20           | \$139,60          | 15              | \$449,06           | \$1.393,87         |
| Contador                        | \$309,00           | \$3.708,00          | \$346,70               | \$3.361,30          | \$3.360,30          | \$309,00             | \$218,00             | \$280,11           | \$140,05          | 15              | \$450,52           | \$1.397,68         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$14.457,00</b> | <b>\$173.484,00</b> | <b>\$16.220,75</b>     | <b>\$157.263,25</b> | <b>\$157.262,25</b> | <b>\$14.457,00</b>   | <b>\$2.616,00</b>    | <b>\$13.105,27</b> | <b>\$6.552,64</b> |                 | <b>\$21.078,31</b> | <b>\$57.809,21</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                    | <b>\$215.071,46</b> |                        |                     |                     |                      |                      |                    |                   |                 |                    |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| TOTAL                 | \$215.071,46 |
| Vómina Administrativa | \$215.071,46 |
| Mano de Obra          | \$0,00       |

| ROL DE PAGOS                    |                    |                     |                        |                     |                     | ROL DE PROVISIONES   |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| AÑO 5                           |                    |                     |                        |                     |                     | AÑO 5                |                      |                    |                   |                 |                    |                    |
| CARGO                           | SBU mensual        | Ingreso Anual       | Aporte Individual IESS | Total Ingreso       | Liquidado a Pagar   | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva   | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal    | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$4.620,00         | \$55.440,00         | \$5.183,64             | \$50.256,36         | \$50.256,36         | \$4.620,00           | \$218,00             | \$4.188,03         | \$2.094,02        | 15              | \$6.735,96         | \$17.856,01        |
| Gerente de Mercadeo             | \$2.370,00         | \$28.440,00         | \$2.659,14             | \$25.780,86         | \$25.780,86         | \$2.370,00           | \$218,00             | \$2.148,41         | \$1.074,20        | 15              | \$3.455,46         | \$9.266,07         |
| Gerente Financiero              | \$2.920,00         | \$35.040,00         | \$3.276,24             | \$31.763,76         | \$31.763,76         | \$2.920,00           | \$218,00             | \$2.646,98         | \$1.323,49        | 15              | \$4.257,36         | \$11.365,83        |
| Gerente de Operaciones          | \$2.120,00         | \$25.440,00         | \$2.378,64             | \$23.061,36         | \$23.061,36         | \$2.120,00           | \$218,00             | \$1.921,78         | \$960,89          | 15              | \$3.090,96         | \$8.311,63         |
| Recepcionista                   | \$420,00           | \$5.040,00          | \$471,24               | \$4.568,76          | \$4.568,76          | \$420,00             | \$218,00             | \$380,73           | \$190,37          | 15              | \$612,36           | \$1.821,46         |
| Vendedor 1                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.676,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Vendedor 2                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.676,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Vendedor 3                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.676,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Operador 1                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.676,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Operador 2                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.676,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Operador 3                      | \$338,00           | \$4.056,00          | \$379,24               | \$3.676,76          | \$3.675,76          | \$338,00             | \$218,00             | \$306,40           | \$153,20          | 15              | \$492,80           | \$1.508,40         |
| Contador                        | \$339,00           | \$4.068,00          | \$380,36               | \$3.687,64          | \$3.685,64          | \$339,00             | \$218,00             | \$307,30           | \$153,65          | 15              | \$494,26           | \$1.512,22         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$14.817,00</b> | <b>\$177.804,00</b> | <b>\$16.624,67</b>     | <b>\$161.179,33</b> | <b>\$161.176,33</b> | <b>\$14.817,00</b>   | <b>\$2.616,00</b>    | <b>\$13.431,61</b> | <b>\$6.715,81</b> |                 | <b>\$21.603,19</b> | <b>\$59.183,60</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                    | <b>\$220.359,93</b> |                        |                     |                     |                      |                      |                    |                   |                 |                    |                    |

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$220.359,93</b> |
| Vómina Administrativa | \$220.359,93        |
| <b>Mano de Obra</b>   | <b>\$0,00</b>       |





## Anexo 17:

## FLUJO DE CAJA SIN APALANCAR

## Escenario Optimista

| AÑOS                            | AÑO 0                  | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                        | \$2.476.525,00        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        |
| Ingresos no Operativos          |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                        | <b>\$2.476.525,00</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gastos                          |                        | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                        | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAI</b>                      |                        | <b>\$1.628.910,72</b> | <b>\$2.849.457,45</b> | <b>\$2.844.168,98</b> | <b>\$2.845.020,81</b> | <b>\$2.839.732,34</b> |
| Intereses                       |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>UAI</b>                      |                        | <b>\$1.628.910,72</b> | <b>\$2.849.457,45</b> | <b>\$2.844.168,98</b> | <b>\$2.845.020,81</b> | <b>\$2.839.732,34</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                        | \$244.336,61          | \$427.418,62          | \$426.625,35          | \$426.753,12          | \$425.959,85          |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                        | <b>\$1.384.574,12</b> | <b>\$2.422.038,83</b> | <b>\$2.417.543,63</b> | <b>\$2.418.267,68</b> | <b>\$2.413.772,48</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                        | -\$346.143,53         | -\$605.509,71         | -\$604.385,91         | -\$604.566,92         | -\$603.443,12         |
| <b>UN</b>                       |                        | <b>\$1.038.430,59</b> | <b>\$1.816.529,13</b> | <b>\$1.813.157,73</b> | <b>\$1.813.700,76</b> | <b>\$1.810.329,36</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -1.163.045,00          | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  |
| Principal Deuda                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Valor de Rescate                |                        |                       |                       |                       |                       | \$ 36.580,00          |
| <b>Total</b>                    | <b>-\$1.163.045,00</b> | <b>\$1.099.415,59</b> | <b>\$1.877.514,13</b> | <b>\$1.874.142,73</b> | <b>\$1.873.405,76</b> | <b>\$1.906.614,36</b> |
| Valor Actual Neto               | <b>\$3.932.647,70</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tasa Interna de Retorno         | <b>122%</b>            |                       |                       |                       |                       |                       |

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

|  |        |         |         |         |         |
|--|--------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b> | 41,93% | 48,90%  | 48,81%  | 48,82%  | 48,73%  |
| <b>Retorno sobre la Inversión Total</b>        | 89,29% | 156,19% | 155,90% | 155,94% | 155,65% |



## Anexo 18:

## FLUJO DE CAJA SIN APALANCAR

## Escenario Esperado

| AÑOS                            | AÑO 0                  | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                        | \$2.153.500,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        |
| Ingresos no Operativos          |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                        | <b>\$2.153.500,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gastos                          |                        | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                        | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAI</b>                      |                        | <b>\$1.305.885,72</b> | <b>\$2.364.919,95</b> | <b>\$2.359.631,48</b> | <b>\$2.360.483,31</b> | <b>\$2.355.194,84</b> |
| Intereses                       |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>UAI</b>                      |                        | <b>\$1.305.885,72</b> | <b>\$2.364.919,95</b> | <b>\$2.359.631,48</b> | <b>\$2.360.483,31</b> | <b>\$2.355.194,84</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                        | \$195.882,86          | \$354.737,99          | \$353.944,72          | \$354.072,50          | \$353.279,23          |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                        | <b>\$1.110.002,87</b> | <b>\$2.010.181,96</b> | <b>\$2.005.686,76</b> | <b>\$2.006.410,81</b> | <b>\$2.001.915,61</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                        | -\$277.500,72         | -\$502.545,49         | -\$501.421,69         | -\$501.602,70         | -\$500.478,90         |
| <b>UN</b>                       |                        | <b>\$832.502,15</b>   | <b>\$1.507.636,47</b> | <b>\$1.504.265,07</b> | <b>\$1.504.808,11</b> | <b>\$1.501.436,71</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -\$1.163.045,00        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Principal Deuda                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Valor de Rescate                |                        |                       |                       |                       |                       | \$36.580,00           |
| <b>Total</b>                    | <b>-\$1.163.045,00</b> | <b>\$893.487,15</b>   | <b>\$1.568.621,47</b> | <b>\$1.565.250,07</b> | <b>\$1.564.513,11</b> | <b>\$1.597.721,71</b> |
| <b>Valor Actual Neto</b>        | <b>\$3.556.483,06</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>  | <b>102%</b>            |                       |                       |                       |                       |                       |

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

|   |        |         |         |         |         |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 38,66% | 46,67%  | 46,57%  | 46,58%  | 46,48%  |
| Retorno sobre la Inversión Total        | 71,58% | 129,63% | 129,34% | 129,39% | 129,10% |

## Anexo 19:

## FLUJO DE CAJA SIN APALANCAR

**Escenario Pesimista**

| AÑOS                            | AÑO 0                  | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                        | \$1.830.475,00        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        |
| Ingresos no Operativos          |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                        | <b>\$1.830.475,00</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gastos                          |                        | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                        | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAIL</b>                     |                        | <b>\$982.860,72</b>   | <b>\$1.880.382,45</b> | <b>\$1.875.093,98</b> | <b>\$1.875.945,81</b> | <b>\$1.870.657,34</b> |
| Intereses                       |                        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>UAI</b>                      |                        | <b>\$982.860,72</b>   | <b>\$1.880.382,45</b> | <b>\$1.875.093,98</b> | <b>\$1.875.945,81</b> | <b>\$1.870.657,34</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                        | \$147.429,11          | \$282.057,37          | \$281.264,10          | \$281.391,87          | \$280.598,60          |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                        | <b>\$835.431,62</b>   | <b>\$1.598.325,08</b> | <b>\$1.593.829,88</b> | <b>\$1.594.553,93</b> | <b>\$1.590.058,73</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                        | -\$208.857,90         | -\$399.581,27         | -\$398.457,47         | -\$398.638,48         | -\$397.514,68         |
| <b>UN</b>                       |                        | <b>\$626.573,71</b>   | <b>\$1.198.743,81</b> | <b>\$1.195.372,41</b> | <b>\$1.195.915,45</b> | <b>\$1.192.544,05</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                        | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -\$1.163.045,00        | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Principal Deuda                 |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Valor de Rescate                |                        |                       |                       |                       |                       | \$ 36.580,00          |
| <b>Total</b>                    | <b>-\$1.163.045,00</b> | <b>\$60.985,00</b>    | <b>\$1.259.728,81</b> | <b>\$1.256.357,41</b> | <b>\$1.255.620,45</b> | <b>\$1.288.829,05</b> |
| <b>Valor Actual Neto</b>        | <b>\$2.056.590,32</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>  | <b>59%</b>             |                       |                       |                       |                       |                       |

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

|  |        |         |         |         |         |
|--|--------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b> | 34,23% | 43,66%  | 43,54%  | 43,56%  | 43,43%  |
| <b>Retorno sobre la Inversión Total</b>        | 53,87% | 103,07% | 102,78% | 102,83% | 102,54% |

## Anexo 20:

## FLUJO DE CAJA APALANCADO

**Escenario Optimista**

| AÑOS                            | AÑO 0                 | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                       | \$2.476.525,00        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        | \$3.714.787,50        |
| Ingresos no Operativos          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                       | <b>\$2.476.525,00</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> | <b>\$3.714.787,50</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Costos                          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Gastos                          |                       | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                       | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAI</b>                      |                       | <b>\$1.628.910,72</b> | <b>\$2.849.457,45</b> | <b>\$2.844.168,98</b> | <b>\$2.845.020,81</b> | <b>\$2.839.732,34</b> |
| Intereses                       |                       | -\$68.850,37          | -\$56.024,62          | -\$41.974,83          | -\$26.584,17          | -\$9.724,69           |
| <b>UAI</b>                      |                       | <b>\$1.560.060,36</b> | <b>\$2.793.432,83</b> | <b>\$2.802.194,15</b> | <b>\$2.818.436,63</b> | <b>\$2.830.007,65</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                       | \$0,00                | -\$427.418,62         | -\$426.625,35         | -\$426.753,12         | -\$425.959,85         |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                       | <b>\$1.560.060,36</b> | <b>\$2.366.014,21</b> | <b>\$2.375.568,81</b> | <b>\$2.391.683,51</b> | <b>\$2.404.047,80</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                       | \$0,00                | -\$591.503,55         | -\$593.892,20         | -\$597.920,88         | -\$601.011,95         |
| <b>UN</b>                       |                       | <b>\$1.560.060,36</b> | <b>\$1.774.510,66</b> | <b>\$1.781.676,61</b> | <b>\$1.793.762,63</b> | <b>\$1.803.035,85</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -\$ 1.163.045,00      | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               |
| Principal Deuda                 | \$ 813.045,00         | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Valor de Rescate                |                       |                       |                       |                       |                       | \$ 36.580,00          |
| <b>Total</b>                    | <b>-350.000,00</b>    | <b>\$1.621.045,36</b> | <b>\$1.835.495,66</b> | <b>\$1.842.661,61</b> | <b>\$1.853.467,63</b> | <b>\$1.899.320,85</b> |
| <b>Valor Actual Neto</b>        | <b>\$4.978.912,75</b> |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>  | <b>474%</b>           |                       |                       |                       |                       |                       |

**INDICES DE RENTABILIDAD**

|  |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b> | 62,99%  | 47,77%  | 47,96%  | 48,29%  | 48,54%  |
| <b>Retorno sobre la Inversión Total</b>        | 445,73% | 507,00% | 509,05% | 512,50% | 515,15% |

## Anexo 21:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA APALANCADO</b> |
|---------------------------------|

**Escenario Esperado**

| AÑOS                            | AÑO 0                 | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                       | \$2.153.500,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        | \$3.230.250,00        |
| Ingresos no Operativos          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                       | <b>\$2.153.500,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> | <b>\$3.230.250,00</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Costos                          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Gastos                          |                       | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                       | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAIL</b>                     |                       | <b>\$1.305.885,72</b> | <b>\$2.364.919,95</b> | <b>\$2.359.631,48</b> | <b>\$2.360.483,31</b> | <b>\$2.355.194,84</b> |
| Intereses                       |                       | -\$68.850,37          | -\$56.024,62          | -\$41.974,83          | -\$26.584,17          | -\$9.724,69           |
| <b>UAI</b>                      |                       | <b>\$1.237.035,36</b> | <b>\$2.308.895,33</b> | <b>\$2.317.656,65</b> | <b>\$2.333.899,13</b> | <b>\$2.345.470,15</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                       | -\$195.882,86         | -\$354.737,99         | -\$353.944,72         | -\$354.072,50         | -\$353.279,23         |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                       | <b>\$1.041.152,50</b> | <b>\$1.954.157,34</b> | <b>\$1.963.711,93</b> | <b>\$1.979.826,64</b> | <b>\$1.992.190,92</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                       | -\$260.288,12         | -\$488.539,33         | -\$490.927,98         | -\$494.956,66         | -\$498.047,73         |
| <b>UN</b>                       |                       | <b>\$780.864,37</b>   | <b>\$1.465.618,00</b> | <b>\$1.472.783,95</b> | <b>\$1.484.869,98</b> | <b>\$1.494.143,19</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -\$ 1.163.045,00      | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               |
| Principal Deuda                 | \$ 813.045,00         | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Valor de Rescate                |                       |                       |                       |                       |                       | \$36.580,00           |
| <b>Total</b>                    | <b>-350.000,00</b>    | <b>\$841.849,37</b>   | <b>\$1.526.603,00</b> | <b>\$1.533.768,95</b> | <b>\$1.544.574,98</b> | <b>\$1.590.428,19</b> |
| <b>Valor Actual Neto</b>        | <b>\$4.256.476,06</b> |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>  | <b>290%</b>           |                       |                       |                       |                       |                       |

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

|  |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b> | 36,26%  | 45,37%  | 45,59%  | 45,97%  | 46,25%  |
| <b>Retorno sobre la Inversión Total</b>        | 223,10% | 418,75% | 420,80% | 424,25% | 426,90% |

## Anexo 22:

## FLUJO DE CAJA APALANCADO

**Escenario Pesimista**

| AÑOS                            | AÑO 0                 | AÑO 1                 | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos Operativos             |                       | \$1.830.475,00        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        | \$2.745.712,50        |
| Ingresos no Operativos          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                       | <b>\$1.830.475,00</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> | <b>\$2.745.712,50</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Costos                          |                       | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Gastos                          |                       | -\$786.629,28         | -\$804.345,05         | -\$809.633,52         | -\$810.061,69         | -\$815.350,16         |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$60.985,00          | -\$59.705,00          | -\$59.705,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                       | <b>-\$847.614,28</b>  | <b>-\$865.330,05</b>  | <b>-\$870.618,52</b>  | <b>-\$869.766,69</b>  | <b>-\$875.055,16</b>  |
| <b>UAIL</b>                     |                       | <b>\$982.860,72</b>   | <b>\$1.880.382,45</b> | <b>\$1.875.093,98</b> | <b>\$1.875.945,81</b> | <b>\$1.870.657,34</b> |
| Intereses                       |                       | -\$68.850,37          | -\$56.024,62          | -\$41.974,83          | -\$26.584,17          | -\$9.724,69           |
| <b>UAI</b>                      |                       | <b>\$914.010,36</b>   | <b>\$1.824.357,83</b> | <b>\$1.833.119,15</b> | <b>\$1.849.361,63</b> | <b>\$1.860.932,65</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                       | -\$147.429,11         | -\$282.057,37         | -\$281.264,10         | -\$281.391,87         | -\$280.598,60         |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                       | <b>\$766.581,25</b>   | <b>\$1.542.300,46</b> | <b>\$1.551.855,06</b> | <b>\$1.567.969,76</b> | <b>\$1.580.334,05</b> |
| Imp. a la Renta 25%             |                       | -\$191.645,31         | -\$385.575,12         | -\$387.963,76         | -\$391.992,44         | -\$395.083,51         |
| <b>UN</b>                       |                       | <b>\$574.935,94</b>   | <b>\$1.156.725,35</b> | <b>\$1.163.891,29</b> | <b>\$1.175.977,32</b> | <b>\$1.185.250,54</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                       | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$60.985,00           | \$59.705,00           | \$59.705,00           |
| Inversiones                     | -\$ 1.163.045,00      | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               | \$ 0,00               |
| Principal Deuda                 | \$ 813.045,00         | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00                |
| Valor de Rescate                |                       |                       |                       |                       |                       | \$ 36.580,00          |
| <b>Total</b>                    | <b>-350.000,00</b>    | <b>\$60.985,00</b>    | <b>\$1.217.710,35</b> | <b>\$1.224.876,29</b> | <b>\$1.235.682,32</b> | <b>\$1.281.535,54</b> |
| <b>Valor Actual Neto</b>        | <b>\$2.801.610,48</b> |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>  | <b>148%</b>           |                       |                       |                       |                       |                       |

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

|  |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b> | 31,41%  | 42,13%  | 42,39%  | 42,83%  | 43,17%  |
| <b>Retorno sobre la Inversión Total</b>        | 164,27% | 330,49% | 332,54% | 335,99% | 338,64% |

## Anexo 23:

## PUNTO DE EQUILIBRIO

| Costos Variables por Producto y Servicio |                     |                       |                       |                       |                       |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Descripción                              | AÑO 1               | AÑO 2                 | AÑO 3                 | AÑO 4                 | AÑO 5                 |
| Nichos                                   | \$ 50.500,00        | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         |
| Arbol                                    | \$ 58.750,00        | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         |
| Mantenimiento Anual                      | \$ 16.800,00        | \$ 33.600,00          | \$ 33.600,00          | \$ 33.600,00          | \$ 33.600,00          |
| Promesión                                | \$ 58.750,00        | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         | \$ 117.500,00         |
| Mausoleo                                 | \$ 60.000,00        | \$ 120.000,00         | \$ 120.000,00         | \$ 120.000,00         | \$ 120.000,00         |
| Columbario                               | \$ 82.250,00        | \$ 164.500,00         | \$ 164.500,00         | \$ 164.500,00         | \$ 164.500,00         |
| Servicio A                               | \$ 50.500,00        | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         | \$ 101.000,00         |
| Servicio B                               | \$ 211.500,00       | \$ 423.000,00         | \$ 423.000,00         | \$ 423.000,00         | \$ 423.000,00         |
| Servicio Domicilio                       | \$ 12.000,00        | \$ 24.000,00          | \$ 24.000,00          | \$ 24.000,00          | \$ 24.000,00          |
| Servicios Especiales                     | \$ 90.000,00        | \$ 180.000,00         | \$ 180.000,00         | \$ 180.000,00         | \$ 180.000,00         |
| <b>Total Costos Variables</b>            | <b>\$691.050,00</b> | <b>\$1.382.100,00</b> | <b>\$1.382.100,00</b> | <b>\$1.382.100,00</b> | <b>\$1.382.100,00</b> |

| Costos Fijos              |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Teléfono                  | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          |
| Internet                  | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          | \$2.160,00          |
| Servicios Mantenimiento   | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          |
| Electricidad              | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          | \$7.200,00          |
| Suministros de oficina    | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            | \$600,00            |
| Gasolina                  | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          | \$1.920,00          |
| Guardiana                 | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         | \$28.800,00         |
| Jardinería                | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         | \$30.000,00         |
| Recursos Humanos          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          |
| Asesoría Legal            | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          | \$9.600,00          |
| Auditoría                 | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          | \$3.600,00          |
| Suministros de limpieza   | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            | \$648,96            |
| Uniformes                 | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          | \$3.290,00          |
| Mercadeo                  | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        | \$500.000,00        |
| Nómina Administrativa     | \$191.639,04        | \$209.354,81        | \$214.643,28        | \$215.071,46        | \$220.359,93        |
| Insumos Anuales           | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            | \$211,28            |
| <b>Total Costos Fijos</b> | <b>\$786.629,28</b> | <b>\$804.345,05</b> | <b>\$809.633,52</b> | <b>\$810.061,69</b> | <b>\$815.350,16</b> |

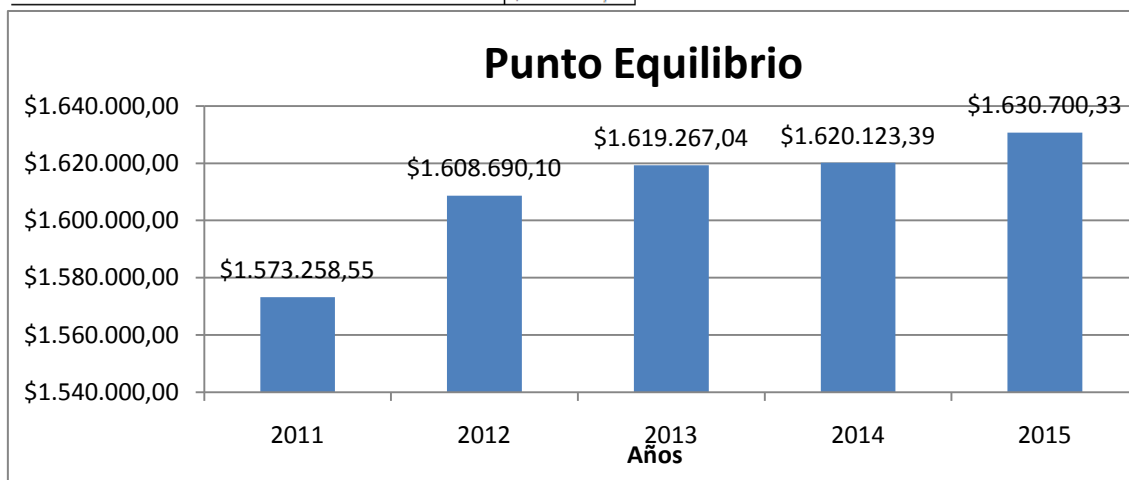
**COSTO TOTAL \$1.477.679,28 \$2.186.445,05 \$2.191.733,52 \$2.192.161,69 \$2.197.450,16**

| Costo variable por Unidad          |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                    | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
| Nichos                             | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        |
| Arbol                              | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        |
| Mantenimiento Anual                | \$50,00         | \$50,00         | \$50,00         | \$50,00         | \$50,00         |
| Promesión                          | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        | \$250,00        |
| Mausoleo                           | \$5.000,00      | \$5.000,00      | \$5.000,00      | \$5.000,00      | \$5.000,00      |
| Columbario                         | \$350,00        | \$350,00        | \$350,00        | \$350,00        | \$350,00        |
| Servicio A                         | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        |
| Servicio B                         | \$900,00        | \$900,00        | \$900,00        | \$900,00        | \$900,00        |
| Servicio Domicilio                 | \$1.000,00      | \$1.000,00      | \$1.000,00      | \$1.000,00      | \$1.000,00      |
| Servicios Especiales               | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        | \$500,00        |
| <b>Costo. Var. Unid. Promedio.</b> | <b>\$930,00</b> | <b>\$930,00</b> | <b>\$930,00</b> | <b>\$930,00</b> | <b>\$930,00</b> |

| Precio                          |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                 | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| Nichos                          | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         |
| Arbol                           | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           |
| Mantenimiento Anual             | \$100,00           | \$100,00           | \$100,00           | \$100,00           | \$100,00           |
| Promesión                       | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           | \$500,00           |
| Mausoleo                        | \$10.000,00        | \$10.000,00        | \$10.000,00        | \$10.000,00        | \$10.000,00        |
| Columbario                      | \$700,00           | \$700,00           | \$700,00           | \$700,00           | \$700,00           |
| Servicio A                      | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         |
| Servicio B                      | \$1.800,00         | \$1.800,00         | \$1.800,00         | \$1.800,00         | \$1.800,00         |
| Servicio Domicilio              | \$2.000,00         | \$2.000,00         | \$2.000,00         | \$2.000,00         | \$2.000,00         |
| Servicios Especiales            | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         | \$1.000,00         |
| <b>Total</b>                    | <b>\$18.600,00</b> | <b>\$18.600,00</b> | <b>\$18.600,00</b> | <b>\$18.600,00</b> | <b>\$18.600,00</b> |
| <b>Precio Unitario Promedio</b> | <b>\$1.860,00</b>  | <b>\$1.860,00</b>  | <b>\$1.860,00</b>  | <b>\$1.860,00</b>  | <b>\$1.860,00</b>  |

| PRECIO DE EQUILIBRIO      |                |                |                |                |                |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Margen de contribución    | 0,50           | 0,50           | 0,50           | 0,50           | 0,50           |
| Punto de equilibrio anual | \$1.573.258,55 | \$1.608.690,10 | \$1.619.267,04 | \$1.620.123,39 | \$1.630.700,33 |

|      | Pto Equilibrio |
|------|----------------|
| 2011 | \$1.573.258,55 |
| 2012 | \$1.608.690,10 |
| 2013 | \$1.619.267,04 |
| 2014 | \$1.620.123,39 |
| 2015 | \$1.630.700,33 |



## Anexo 24:

| APORTE DE FINANCIAMIENTO |  |  |
|--------------------------|--|--|
|--------------------------|--|--|

| CAPITAL DE SOCIOS |                      |             |
|-------------------|----------------------|-------------|
| Accionistas       | Monto                | Porcentaje  |
| Eduardo Cisneros  | \$ 100.000,00        | 28,6%       |
| Pablo Arroyo      | \$ 100.000,00        | 28,6%       |
| David Gutierrez   | \$ 50.000,00         | 14,3%       |
| Mauricio Córdova  | \$ 35.000,00         | 10,0%       |
| Alvaro Andrade    | \$ 25.000,00         | 7,1%        |
| Alvaro Lopez      | \$ 25.000,00         | 7,1%        |
| Juan Albuja       | \$ 15.000,00         | 4,3%        |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 350.000,00</b> | <b>100%</b> |

| MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| <b>Total</b>                | <b>\$ 1.163.045,00</b> |

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN |                      |                             |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Descripción                    | Valor                | Porcentaje de Participación |
| Capital Socios                 | \$ 350.000,00        | 30,09%                      |
| Inversiones                    | \$ 1.163.045,00      |                             |
| <b>Crédito Necesario</b>       | <b>\$ 813.045,00</b> | <b>69,91%</b>               |

## DATOS DE APALANCAMIENTO

|         |                 |
|---------|-----------------|
| D       | \$ 813.045,00   |
| E       | \$ 1.163.045,00 |
| V = D+E | \$ 1.976.090,00 |

|     |      |
|-----|------|
| D/V | 0,41 |
|-----|------|

|     |      |
|-----|------|
| E/V | 0,59 |
|-----|------|

**CALCULO DEL CPPC  
apalancado**

|              |        |
|--------------|--------|
| Kd           | 14,57% |
| Ke ap        | 16,51% |
| T            | 36,25% |
| CPPC nominal | 13,54% |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Inflación Ecuador | 3,33% |
|-------------------|-------|

|           |        |
|-----------|--------|
| CPPC real | 10,21% |
|-----------|--------|



## Anexo 25:

| Amortización de Préstamo |                      |                   |                    |                      |
|--------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Pagos                    | Cuota                | Interés           | Principal          | Monto                |
| 0                        |                      |                   |                    | \$813.045,00         |
| 1                        | -16936,73            | 6.199,47          | -10.737,26         | \$802.307,74         |
| 2                        | -16936,73            | 6.117,60          | -10.819,13         | \$791.488,61         |
| 3                        | -16936,73            | 6.035,10          | -10.901,63         | \$780.586,98         |
| 4                        | -16936,73            | 5.951,98          | -10.984,75         | \$769.602,23         |
| 5                        | -16936,73            | 5.868,22          | -11.068,51         | \$758.533,72         |
| 6                        | -16936,73            | 5.783,82          | -11.152,91         | \$747.380,81         |
| 7                        | -16936,73            | 5.698,78          | -11.237,95         | \$736.142,86         |
| 8                        | -16936,73            | 5.613,09          | -11.323,64         | \$724.819,22         |
| 9                        | -16936,73            | 5.526,75          | -11.409,98         | \$713.409,24         |
| 10                       | -16936,73            | 5.439,75          | -11.496,98         | \$701.912,26         |
| 11                       | -16936,73            | 5.352,08          | -11.584,65         | \$690.327,61         |
| 12                       | -16936,73            | 5.263,75          | -11.672,98         | \$678.654,63         |
| 13                       | -16936,73            | 5.174,74          | -11.761,99         | \$666.892,65         |
| 14                       | -16936,73            | 5.085,06          | -11.851,67         | \$655.040,97         |
| 15                       | -16936,73            | 4.994,69          | -11.942,04         | \$643.098,93         |
| 16                       | -16936,73            | 4.903,63          | -12.033,10         | \$631.065,83         |
| 17                       | -16936,73            | 4.811,88          | -12.124,85         | \$618.940,98         |
| 18                       | -16936,73            | 4.719,43          | -12.217,30         | \$606.723,68         |
| 19                       | -16936,73            | 4.626,27          | -12.310,46         | \$594.413,22         |
| 20                       | -16936,73            | 4.532,40          | -12.404,33         | \$582.008,89         |
| 21                       | -16936,73            | 4.437,82          | -12.498,91         | \$569.509,98         |
| 22                       | -16936,73            | 4.342,51          | -12.594,21         | \$556.915,77         |
| 23                       | -16936,73            | 4.246,48          | -12.690,25         | \$544.225,52         |
| 24                       | -16936,73            | 4.149,72          | -12.787,01         | \$531.438,52         |
| 25                       | -16936,73            | 4.052,22          | -12.884,51         | \$518.554,01         |
| 26                       | -16936,73            | 3.953,97          | -12.982,75         | \$505.571,25         |
| 27                       | -16936,73            | 3.854,98          | -13.081,75         | \$492.489,51         |
| 28                       | -16936,73            | 3.755,23          | -13.181,50         | \$479.308,01         |
| 29                       | -16936,73            | 3.654,72          | -13.282,00         | \$466.026,01         |
| 30                       | -16936,73            | 3.553,45          | -13.383,28         | \$452.642,73         |
| 31                       | -16936,73            | 3.451,40          | -13.485,33         | \$439.157,40         |
| 32                       | -16936,73            | 3.348,58          | -13.588,15         | \$425.569,25         |
| 33                       | -16936,73            | 3.244,97          | -13.691,76         | \$411.877,48         |
| 34                       | -16936,73            | 3.140,57          | -13.796,16         | \$398.081,32         |
| 35                       | -16936,73            | 3.035,37          | -13.901,36         | \$384.179,96         |
| 36                       | -16936,73            | 2.929,37          | -14.007,36         | \$370.172,61         |
| 37                       | -16936,73            | 2.822,57          | -14.114,16         | \$356.058,45         |
| 38                       | -16936,73            | 2.714,95          | -14.221,78         | \$341.836,66         |
| 39                       | -16936,73            | 2.606,50          | -14.330,22         | \$327.506,44         |
| 40                       | -16936,73            | 2.497,24          | -14.439,49         | \$313.066,95         |
| 41                       | -16936,73            | 2.387,14          | -14.549,59         | \$298.517,36         |
| 42                       | -16936,73            | 2.276,19          | -14.660,53         | \$283.856,82         |
| 43                       | -16936,73            | 2.164,41          | -14.772,32         | \$269.084,51         |
| 44                       | -16936,73            | 2.051,77          | -14.884,96         | \$254.199,55         |
| 45                       | -16936,73            | 1.938,27          | -14.998,46         | \$239.201,09         |
| 46                       | -16936,73            | 1.823,91          | -15.112,82         | \$224.088,27         |
| 47                       | -16936,73            | 1.708,67          | -15.228,05         | \$208.860,22         |
| 48                       | -16936,73            | 1.592,56          | -15.344,17         | \$193.516,05         |
| 49                       | -16936,73            | 1.475,56          | -15.461,17         | \$178.054,88         |
| 50                       | -16936,73            | 1.357,67          | -15.579,06         | \$162.475,82         |
| 51                       | -16936,73            | 1.238,88          | -15.697,85         | \$146.777,97         |
| 52                       | -16936,73            | 1.119,18          | -15.817,55         | \$130.960,42         |
| 53                       | -16936,73            | 998,57            | -15.938,15         | \$115.022,27         |
| 54                       | -16936,73            | 877,04            | -16.059,68         | \$98.962,59          |
| 55                       | -16936,73            | 754,59            | -16.182,14         | \$82.780,45          |
| 56                       | -16936,73            | 631,20            | -16.305,53         | \$66.474,92          |
| 57                       | -16936,73            | 506,87            | -16.429,86         | \$50.045,06          |
| 58                       | -16936,73            | 381,59            | -16.555,13         | \$33.489,93          |
| 59                       | -16936,73            | 255,36            | -16.681,37         | \$16.808,56          |
| 60                       | -16936,73            | 128,17            | -16.808,56         | \$0,00               |
| <b>TOTAL</b>             | <b>-\$406.481,47</b> | <b>124.874,99</b> | <b>-281.606,48</b> | <b>16.908.485,88</b> |

| AÑOS         | Gastos Anuales Por Interés | Gastos Anuales Por Capital |
|--------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>AÑO 1</b> | 68.850,37                  | -134.390,37                |
| <b>AÑO2</b>  | 56.024,62                  | -147.216,12                |
| <b>AÑO 3</b> | 41.974,83                  | -161.265,91                |
| <b>AÑO 4</b> | 26.584,17                  | -176.656,56                |
| <b>AÑO 5</b> | 9.724,69                   | -193.516,05                |

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| <b>Pago</b>                  | <b>-\$16.936,73</b> |
| <b>Interés tasa activa**</b> | 9,2%                |
| <b>Número pagos Anual</b>    | 12                  |
| <b>N</b>                     | 60                  |
| <b>Años</b>                  | 5                   |
| <b>VA</b>                    | \$813.045,00        |