



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA FUNERARIA ESPECIALIZADA  
EN LA PLANIFICACIÓN DE HOMENAJES MORTUORIOS EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Marketing.

Profesor Guía  
Ing. Santiago Del Pino

Autor  
Christopher Fernando Polo Maldonado

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“El presente trabajo tiene como finalidad servir de base de consulta y apoyo para todos los estudiantes y personas interesadas en emprender negocios que busquen ir más allá de la práctica habitual de comercialización, mercadeo y gestión para, mediante un cambio en la base del modelo de servicios generar una ventaja competitiva que permita impulsar un monopolio temporal”.

---

Ing. Santiago Del Pino

Ingeniero Comercial

CI: 171575881-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este plan de negocios es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes convenientes de sus autores respectivos y que en su realización se han respetado las disposiciones legales que, salvaguardan los derechos de autor vigentes”.

---

Autor

Christopher Fernando Polo Maldonado

CI: 171613720-1

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mis profesores que han sido parte de este camino arduo para la obtención de mi título, a mis padres que con su grano de arena y cariño, han aportado a mí propio desarrollo humano, a Erika Molina, a René Robalino, a Carlos Ríos y a Andrés Suárez, amiga, amigos y primo, respectivamente, que me han colaborado con el proceso de mi tesis, sin ningún obstáculo dejando su tiempo valioso por ayudarme, y a Dios tal vez el último, pero como dicen “el que ríe al último, ríe mejor”, le agradezco por darme la paciencia, la constancia y la seguridad para cumplir mi objetivo sin contratiempos.

## DEDICATORIA

Indudablemente a mis profesores, futuros colegas y amigos míos que han tenido la entereza por transmitir sus conocimientos y en pro de hacerme un ciudadano capaz, valioso y prudente para recorrer el camino largo y sinuoso de la vida.

## RESUMEN

El presente Plan de Negocios muestra el estudio, sobre prestar un servicio que gire 360 grados el pensamiento de la cultura ecuatoriana hacia el homenaje de un ser querido en una sala de velación.

El mercado objetivo buscado se encuentra dentro del 35,9%, de nivel socio-económico medio a alto, de la ciudad de Quito, aspirando tener el 6,35% de participación de mercado.

La sostenibilidad del negocio va de la mano con la industria funeraria, y sobre todo por las funerarias ya posicionadas en la mente del consumidor, por tal motivo la nueva empresa funeraria llamada Réquiem, se caracteriza por su innovación en el servicio.

La Funeraria Réquiem, tendría la capacidad de velar a cuatro personas cada dos días los 365 días del año, con una capacidad instalada de 61 velaciones mensuales y 732 anuales. Alcanzando un punto de equilibrio en ventas de 287 velaciones anuales. Con su infraestructura, se necesita de un colaborador encargado en el manejo de operaciones, tres en la logística, dos vendedores y dos consultores de historias, quienes serán los delegados de interactuar con los familiares y amigos. Los servicios de contabilidad y servicios religiosos se subcontratarán y los servicios de cafetería y de parqueadero se concesionaran. Además que hay un monto de imprevistos dentro de los gastos administrativos.

El retorno de la inversión es de 17,70%, que se obtiene de una inversión de capital de \$555.913,67, financiado en un 80% por dos accionistas y con una deuda del 20% en el banco. Se espera este escenario con ventas aproximadas de \$58.800,00 mensuales y costos de producción de \$25.662,00 mensuales, lo que representa un costo por cada sala de velación promedio de \$611,00. Su valor actual neto esta alrededor de \$95,799.06 a 5 años con una tasa de

descuento de 14,04%. En cuanto a las utilidades, serán retenidas los 5 primeros años para su expansión dentro de la ciudad de Quito, por lo que los dividendos de los accionistas que tiene como participación el 70% el uno y 30% el otro recibirán a partir del sexto año, con un incremento del 17,07% al valor de sus acciones.

## ABSTRACT

This business plan shows study on providing a service that rotates 360 degrees thinking of Ecuadorian culture to the tribute of a loved one in a viewing room.

The target market sought is within the 35.9% average socio- economic level to high, from the city of Quito, directing to have the 6.35% market share.

Business sustainability goes hand in hand with the funeral industry, and especially for the funeral and positioned in the consumer's mind, for this reason the new funeral company called Requiem, is known for its innovation in the service.

The Funeral Requiem, have the ability to watch four people every other day, 365 days a year, with an installed capacity of 61 and 732 monthly vigils annual. Achieving a balance in annual sales of 287 veiling ceremonies, with our infrastructure, we need a responsible partner in managing operations, three in logistics, two vendors and two stories consultants who will be delegates to interact with family and friends. Accounting services and religious services will be subcontracted and cafeteria and parking concessions granted. In addition there is an amount of improvisations within administrative expenses.

The ROI is 17.70%, which is obtained from a capital investment of \$ 555,913.67, funded 80% by two shareholders and with a debt of 20% in the bank. This scenario is expected to approximate \$ 58,800.00 monthly sales and production costs of \$ 25,662.00 per month, which represents a cost per room of \$ 611.00 average vigil. Net present value is about \$ 95,799.06 to 5 years with a discount rate of 14.04%. As for profits, will be held the first 5 years for expansion within the city of Quito, so that dividends to shareholders whose participation 70% one and 30 % the other will receive from the sixth year, an increase of 17.07% to the value of their shares.

# Índice

1. Capítulo I Introducción .....	1
1.1. Aspectos generales.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Objetivo general.....	2
1.1.3. Objetivos específicos.....	2
1.1.4. Hipótesis.....	2
2. Capítulo II. La industria, la Compañía y los productos o servicios .....	3
2.1. La industria.....	3
2.1.1. Tendencias.....	3
2.1.2. Estructura de la industria.....	4
2.1.3. Factores económicos y regulatorios.....	6
2.1.4. Factores socioculturales.....	10
2.1.5. Factores físico y tecnológicos.....	11
2.1.6. Factores ambientales.....	11
2.1.7. Canales de distribución.....	12
2.1.8. Cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2. La compañía y el concepto de negocio .....	15
2.2.1. La idea y el modelo de negocio.....	15
2.2.2. Estructura legal de la empresa.....	16
2.2.3. Misión, visión y objetivos.....	16
2.3. El producto y/o servicio .....	17
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	18
2.5. Análisis FODA .....	22
2.5.1. Fortalezas.....	22
2.5.2. Oportunidades.....	22
2.5.3. Debilidades.....	22
2.5.4. Amenazas.....	22

3. Capítulo III. Investigación de mercado y su análisis .....	23
3.1. Determinación de la oportunidad de negocio .....	23
3.1.1. Problema de decisión gerencial. ....	23
3.1.2. Problema de investigación de mercados. ....	24
3.1.3. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación. ....	24
3.1.4. Necesidades y fuentes de información. ....	25
3.2. Diseño de la investigación .....	26
3.2.1. Investigación descriptiva – cualitativa. ....	26
3.2.1.1. Grupo Focal. ....	26
3.2.1.2. Entrevista con experto. ....	29
3.2.2. Investigación descriptiva – cuantitativa. ....	32
3.2.2.1. Encuestas .....	32
3.3. Tamaño del mercado y tendencias.....	42
3.4. Mercado relevante y cliente potencial.....	43
3.4.1. Segmentación de mercado. ....	43
3.4.2. Mercado objetivo. ....	45
3.5. La Competencia y sus ventajas.....	45
3.6. Participación de mercados y ventas de la industria .....	46
3.7. Evaluación del mercado durante la implementación.....	47
3.8. Oportunidad de negocio.....	47
4. Capítulo IV. Plan de marketing .....	49
4.1. Estrategia general de marketing.....	49
4.1.1. Posicionamiento. ....	49
4.1.2. Estrategias.....	50
4.1.3. Mezcla de marketing.....	50
4.2. Política de precios .....	52
4.2.1. Metas.....	52
4.2.2. Demanda. ....	55
4.2.3. Costos. ....	55

4.2.4.	Margen de utilidad.....	55
4.2.5.	Selección de una estrategia de precios.....	56
4.3.	Táctica de ventas.....	56
4.4.	Política de servicio al cliente y garantías.....	57
4.5.	Promoción y publicidad.....	59
4.5.1.	Publicidad.....	60
4.5.2.	Relaciones públicas.....	62
4.5.3.	Promoción de ventas.....	62
4.6.	Distribución.....	63
5.	<b>CAPÍTULO V. Plan de operaciones y producción.....</b>	<b>65</b>
5.1.	Estrategia de operaciones.....	65
5.1.1.	Proceso productivo.....	65
5.2.	Ciclo de Operaciones.....	67
5.2.1.	Flujograma de procesos.....	68
5.2.2.	Cuellos de botella del ciclo de operaciones.....	70
5.3.	Requerimiento de Equipos y Herramientas.....	70
5.4.	Instalaciones y Mejoras.....	72
5.5.	Localización Geográfica y Requerimiento del Espacio Físico.....	73
5.5.1.	Criterios de selección alternativa.....	73
5.5.2.	Localización geográfica.....	75
5.6.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios ..	76
6.	<b>Capítulo VI. Equipo gerencial.....</b>	<b>77</b>
6.1.	Estructura organizacional.....	77
6.2.	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	78
6.2.1.	Equipo de trabajo y descripción de funciones.....	79
6.3.	Compensación a administradores y propietarios.....	83
6.4.	Política de empleo y beneficios.....	83

6.5.	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	86
6.6.	Equipo de asesores y servicios.....	89
7.	CAPÍTULO VII. Cronograma general.....	90
7.1.	Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha.....	90
7.1.1.	Diagrama.....	92
7.2.	Riesgos e imprevistos.....	93
8.	CAPÍTULO VIII. Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	94
8.1.	Supuestos y criterios utilizados.....	94
8.2.	Riesgos y problemas principales.....	95
8.2.1.	Riesgos.....	95
8.2.2.	Problemas principales.....	96
9.	CAPÍTULO IX. Plan financiero.....	97
9.1.	Inversión inicial.....	97
9.2.	Fuentes de ingresos.....	97
9.3.	Costos fijos y variables.....	98
9.4.	Margen bruto y margen operativo.....	99
9.5.	Estado de resultados actual y proyectado.....	99
9.6.	Estado de situación actual y proyectado.....	99
9.7.	Estado de flujo de caja actual y proyectado.....	99
9.8.	Punto de equilibrio.....	100
9.9.	Control de costos importantes.....	100
9.10.	Valuación.....	102
10.	Capítulo X. Propuesta de negocio.....	103

10.1. Financiamiento deseado .....	103
10.2. Estructura del capital y deuda buscada .....	103
10.3. Capitalización .....	103
10.4. Uso de fondos .....	104
10.5. Retorno para el inversionista .....	104
11.Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones.....	106
11.1. Conclusiones .....	106
11.2. Recomendaciones.....	107
Referencias .....	109
Anexos.....	113

## Índice de Figuras

Figura 1. Liquidez del Sistema Financiero.....	7
Figura 2. Contribución a la inflación anual por divisiones de consumo.....	9
Figura 3. Análisis Porter.....	15
Figura 4. Asistencia a una funeraria.....	33
Figura 5. Razones de preferencia a una funeraria.....	33
Figura 6. Características de diferenciación.....	34
Figura 7. Top of Mind.....	35
Figura 8. Promedio de gasto del consumidor por visita.....	35
Figura 9. Promedio de gasto del consumidor por los servicios.....	36
Figura 10. Imaginación del servicio.....	37
Figura 11. Ubicación de la funeraria.....	38
Figura 12. Frecuencia de recomendación.....	38
Figura 13. Pago por servicio adicional (Homenaje).....	39
Figura 14. Sugerencias para el cambio de servicio de una funeraria.....	40
Figura 15. Sugerencias para el mejoramiento de una funeraria.....	41
Figura 16. Cinco M.....	59
Figura 17. Proceso productivo.....	65
Figura 18. Flujo grama.....	68
Figura 19. Croquis 1.....	72
Figura 20. Croquis 2.....	73
Figura 21. Localización geográfica.....	75
Figura 22. Estructura organizacional.....	77
Figura 23. Punto de equilibrio.....	100

## Índice de Tablas

Tabla 1. Canal de distribución.....	12
Tabla 2. Factores Internos Clave .....	19
Tabla 3. Factores Externo Clave .....	20
Tabla 4. Matriz Cruzada .....	21
Tabla 5. Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación .....	24
Tabla 6. Segmentación de Mercado.....	43
Tabla 7. Participación de mercados .....	46
Tabla 8. Análisis vertical de precios .....	54
Tabla 9. Demanda .....	55
Tabla 10. Costos.....	55
Tabla 11. Margen de utilidad.....	55
Tabla 12. Estudio de medios.....	61
Tabla 13. Materia Prima.....	66
Tabla 14. Proveedores.....	66
Tabla 15. Ciclo de operaciones.....	67
Tabla 16. Equipos .....	71
Tabla 17. Matriz de localización .....	74
Tabla 18. Equipo de trabajo y descripción de funciones.....	80
Tabla 19. Compensación Gerente.....	83
Tabla 20. Compensación Colaboradores .....	84
Tabla 21. Salario mínimo sectorial 2014 .....	85
Tabla 22. Resumen anual .....	86
Tabla 23. Diagrama.....	92
Tabla 24. Fuente de ingresos.....	97
Tabla 25. Costos Variables .....	98
Tabla 26. Costos Fijos .....	98
Tabla 27. Valuación .....	102
Tabla 28. Capitalización .....	103
Tabla 29. Uso de fondos .....	104
Tabla 30. Retorno para el inversionista.....	105

## Índice de Anexos

ANEXO 1. Ley del Ministerio de Salud Pública .....	114
ANEXO 2. Autoridad Sanitaria Nacional.....	118
ANEXO 3. Código de trabajo 1 .....	120
ANEXO 4. Código de trabajo 2 .....	126
ANEXO 5. Código de trabajo 3 .....	127
ANEXO 6. Inversión inicial .....	131
ANEXO 7. Estado de resultados proyectados .....	132
ANEXO 8. Punto de equilibrio .....	135
ANEXO 9. Presupuesto de Ventas.....	136
ANEXO 10. Estado de pérdidas y ganancias .....	137
ANEXO 11. Estado de situación financiera actual .....	138
ANEXO 12. Estado de situación financiera proyectado .....	140
ANEXO 13. Flujo de caja .....	144
ANEXO 14. Indicadores financieros .....	148
ANEXO 15. Cálculo del VAN.....	149
ANEXO 16. Cálculo de la TIR .....	150
ANEXO 17. Amortización Obligaciones Bancarias .....	151
ANEXO 18. Factores de cálculo.....	153

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN

Es necesario que un plan de negocios parta de una médula espinal, para abrir campo a los diversos puntos que se traten a continuación, así de esta forma será recomendable un correcto criterio formado y diversas fuentes de estudio.

### 1.1 Aspectos Generales

#### 1.1.1 Antecedentes:

El número medio anual de muertes durante un año, por cada mil habitantes de la población ecuatoriana es de 4,08 personas, ocupando el puesto número 184 en el mundo, (INEC, 2011, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones). En el 2010 han fallecido 10 074 personas en Quito, según el Censo levantado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), (Redacción Quito, 2012, p. 13). Además hace una década el servicio de las funerarias no tenían la misma relevancia de hoy en día, la idiosincrasia y la concepción de la colectividad está cambiando y entrando en la ola de un entorno moderno y diferenciado, (Publicidad web, sf).

El Ministerio de Salud Pública, lanzó un nuevo Proyecto de empresas funerarias y manejo de cadáveres humanos, el 25 de enero de 2013; “Proyecto que servirá de soporte para un mayor funcionamiento y más seguridad para el usuario y la empresa funeraria”, (Ministerio de Salud Pública, 2013, *Proyecto de empresas funerarias y manejo de cadáveres humanos*).

“Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía de Ecuador, representando más del 70% del empleo en el país”, (Banco Mundial, 2004, Informe sobre la observancia de los códigos y normas (ROSC)). Por lo que la creación de un nuevo negocio como el funerario tiene el respaldo apropiado para poder desarrollarse en el mercado ecuatoriano.

### **1.1.2 Objetivo General:**

Determinar el plan de negocios para la creación de una empresa funeraria especializada en la planificación de homenajes mortuorios en la ciudad de Quito, en el lapso de 11 meses.

### **1.1.3 Objetivos Específicos:**

- Analizar la situación actual de las funerarias en Quito, para obtener un espectro más amplio de la industria, en el lapso de tres meses.
- Realizar una investigación de mercado de funerarias en Quito, para determinar el segmento de mercado y el mercado objetivo, en un lapso de dos meses.
- Determinar un plan de marketing que sustente el estudio de mercado, para desarrollar de mejor manera la comunicación al potencial cliente, en el lapso de un mes.
- Desarrollar el plan financiero de la empresa, para cuantificar de manera exacta la interpretación en números de la funeraria en el lapso de un mes.
- Proyectar la propuesta del negocio, para tener una visión más amplia de la rentabilidad y retorno de la inversión, en el lapso de un mes.

### **1.1.4 Hipótesis:**

Es factible la puesta en marcha de un plan de negocios para la creación de una empresa funeraria que brinda un servicio integral de planificación de homenajes mortuorios en la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO II

### 2 LA INDUSTRIAS, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 2.1 La Industria:

“Ubicado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), como: S9603.0, a las que este proyecto pertenece”, (Superintendencia de Compañías, 2012, p. 92). “Por lo cual determinamos el tamaño de la industria, que consta de un ingreso total anual percibido por ventas o prestación de servicios en una cantidad de \$ 69'201,798.00 millones de dólares”, (INEC, 2010, *Industria Funeraria*, ID5944).

##### 2.1.1 Tendencias:

El procedimiento para la instalación o montaje de una funeraria o cementerio está regulado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a través de la Ley emitida el 25 de enero de 2013. En términos generales las leyes y requisitos son iguales para todo el territorio nacional.

Varios cementerios como el denominado Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil se obligan a dar un mejor servicio a su cliente, en octubre de 2011, se construyó un nuevo edificio inteligente que está equipado con sensores y equipo de videoconferencia en sus salas de velación, (El Telégrafo, 2011, *Opciones funerarias, entre el rito y el bolsillo*), por lo que la tecnología también se mantiene en este sector privado, además como sostiene Gisella Quishpe, Gerente Jardines de Esperanza, “La demanda de mis clientes me impulsó a realizar esta construcción, tendremos en total 15 salas de velación, hace 5 años muchas más personas preferían velar a sus familiares en sus domicilios, pero ahora eso ha cambiado, dicen que ya no se estila, además de extender en el cementerio en Milagro y otras ciudades” (El Telégrafo, 2011, *Opciones funerarias, entre el rito y el bolsillo*). Por lo que es viable estudiar el mercado y sus tendencias, para poder satisfacer el requerimiento que demanda

la sociedad, además de conocer que cada año existe un aumento geométrico poblacional.

Sin embargo a nivel de Ecuador hay mucho que se puede implementar y emprender en este sentido, sobre todo en los servicios que se pueden ofrecer, las personas que percibirán el servicio y también evaluarán el nivel de satisfacción, serán aquellas que contraten el homenaje al recuerdo del ser querido, y también las personas que se encuentren dentro de la sala de velación. Hoy en día la pericia se enfoca en modernizar y generar un mejor servicio al cliente.

La sostenibilidad en el tiempo de las Empresas Ecuatorianas que han incursionado en este mercado, radica en la antigüedad y seriedad, como son: Parque de la Paz, (Guayaquil), Funeraria Nacional, (Quito) y Camposanto Santa Ana, (Cuenca), radica en la acertada gestión de venta y post-venta, así como también la acertada capacitación y entrenamiento del personal que brinda una asesoría eficaz y que motiva a ser generadores de cambio. Por lo que es indispensable forjar un lazo familiar empresarial, con el fin de concatenar todos los esfuerzos en una sola filosofía corporativa y así, alcanzar todo objetivo.

La tendencia de la industria funeraria tiene una evolución promedio en cuanto a la Tasa de Mortalidad General, de 2002 a 2011, por cada mil habitantes, de 4 fallecimientos en el 2011, (INEC, 2011, *Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones*). Por lo que el mercado se mantiene constante a lo largo de la Tasa de Mortalidad General, siendo que los puntos varían de 4,08 a 4,34, a nivel de otros años.

### **2.1.2 Estructura de la Industria:**

Las empresas funerarias de las cuales 13 son acreditadas en la provincia de pichincha por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (IESS), (Suplementos Comerciales, 2014, p. 4), presentan estructuras organizacionales

en las cuales, por lo general se dan en tres grandes áreas, que interactúan entre sí y son la administrativa, la comercial y la de servicios. “La dirección, los recursos financieros, la contabilidad y el manejo del personal son funciones desarrolladas por el área administrativa, además ésta sirve como apoyo a las otras dos áreas. La venta de planes mortuorios, la cobranza, la comunicación y la planificación de estrategias de marketing pertenecen al área comercial y finalmente la atención del servicio funerario, los traslados, la preparación de cuerpos, la velación y los trámites son funciones desarrolladas por el departamento de servicios.”, (Guamán Indacochea M. y Neira Méndez I, 2012). Dependiendo del tamaño de la empresa, se describen las siguientes funciones “un conductor puede también ser quién traslada, prepara, atiende el cliente, coloca en velación, realiza los trámites y finaliza el servicio”, (Ministerio de Protección Social, 2011, *Caracterización del sector funerario y la Tanatopraxia en Colombia*). En el caso de la empresa funeraria de homenajes al recuerdo de un ser querido se necesita de un poco de diseño de interiores y colaboradores que complementen con ideas el diseño último de la sala de velación, acorde al estilo de vida del ser que ha fallecido. Este a su vez sirve para dar lugar a las diferentes actividades de la empresa y obtener un mejor valor agregado en cuanto al servicio y al producto como tal, tratando de diferenciarse de la industria funeraria.

“La cadena de valor es un instrumento para identificar el modo de generar más valor a los clientes”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 38). En el caso de una funeraria, es difícil su definición debido a que es un traslado de la persona que ha fallecido, a un frío cementerio, con una velación previa. Aún así existen actividades de apoyo que generarían cierta cadena de valor de los cuales se denominan como: **1.** Infraestructura empresarial; que se compone de dirección, recursos financieros, manejo de personal, **2.** Administración de recursos humanos, **3.** Desarrollo tecnológico; que cada vez es un mercado más desarrollado como en el caso europeo, que como ejemplo se encuentra la feria de Funermostra en Valencia - España, donde ya se presentan lápidas de colores con fotos del fallecido o códigos QR con enlace a su biografía por

internet, (Robledo J., 2013, *Las cinco innovaciones de la industria funeraria*), y

4. La compra de seguros de vida o compra de nichos por anticipado.

Dentro de las actividades primarias la logística de entrada, operaciones, logística de salida y servicios, se encuentran: “cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos; como también servicios complementarios en los que se encuentran los arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamiento musicales y otros”, (Ministerio de Protección Social, 2011, *Caracterización del sector funerario y la Tanatopraxia en Colombia*); y complementándose de páginas web o muchas veces contacto directo con el cliente.

En el caso de Réquiem, la empresa funeraria, los servicios que se ofrecen son, en primer lugar el homenaje al recuerdo del ser querido, como servicio estrella de la funeraria, segundo, una sala de velación bien equipada y sobre todo con el diseño de interiores que brindará el establecimiento acorde al estilo de vida de la persona fallecida, tercero trámites civiles y eclesiásticos, cuarto traslado del cuerpo al cementerio de preferencia de los familiares, quinto acompañamientos musicales y sexto avisos murales o de prensa.

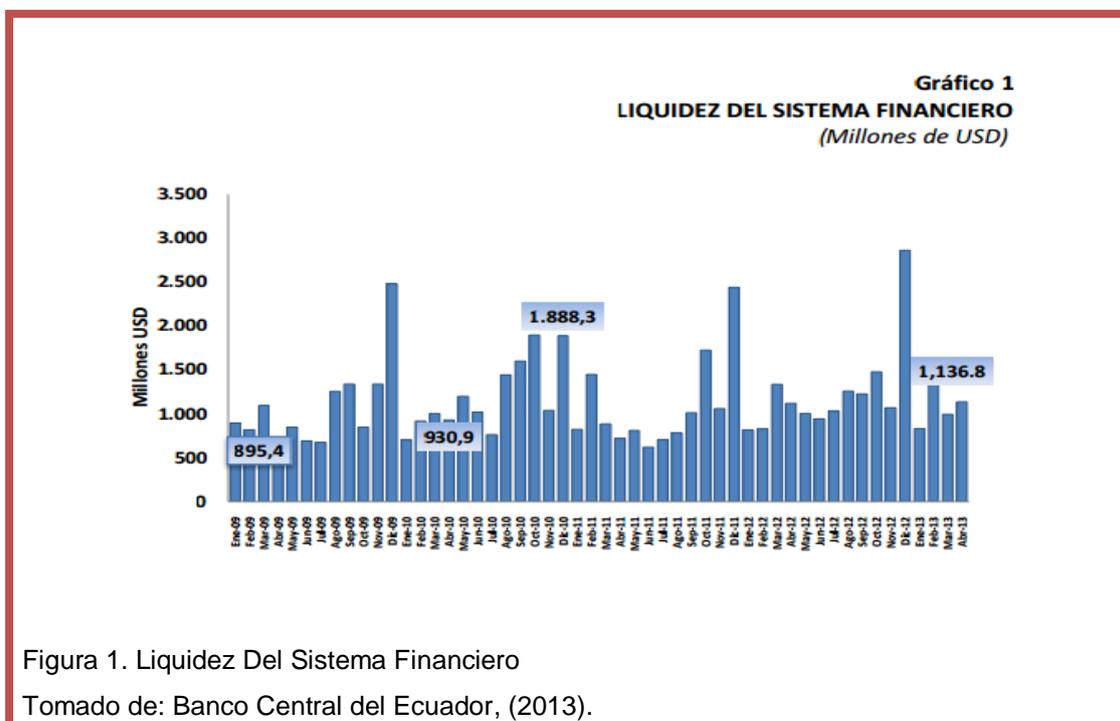
### **2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios:**

Es necesario indicar el respaldo continuo en este nuevo proceso de país Ecuador, marcando un apoyo significativo al proceso de cambio en la industria ecuatoriana, generando más fortuna a la PYMES, con una tasa activa efectiva máxima para el segmento “Productivo Pymes” de un 11,20%, periodo enero 2014, expuesta por el Banco Central del Ecuador.

En conclusión, esta oportunidad de Estado, deposita confianza en los nuevos emprendimientos porque alcanza un nivel de seguridad, que genera una mayor inversión en diversas industrias del país.

En abril de este año, la liquidez del sistema financiero representó un monto de \$ 1,136.80 millones de dólares superiores al mes anterior, (véase gráfico 1 Liquidez del Sistema Financiero), siendo este promotor de crecimiento en todos los sectores del país como son: privado, público, externo, sociedades financieras y otros sectores, por lo que genera un incremento de crédito de otras sociedades de depósito, aumento de reservas internacionales y acumulación de depósitos en el gobierno central.

Esto quiere decir que la oportunidad en el sector privado se traduce a estabilidad, a liquidez en la economía que va en aumento y a la expectativa de desarrollar más mercado, con el fin de expandirse dentro del mismo.



La inflación es un factor importante en la industria funeraria descrita como Bienes y Servicios diversos, el aporte es bajo del 0,29%, (véase gráfico Contribución a la inflación anual por divisiones de consumo), a diferencia de otras industrias como la de Alimentos y Bebidas no alcohólicas, que hasta febrero de 2013 se mantiene en constante movimiento, recordemos que la inflación, desarrolla el estado de la industria con sus niveles.

Es decir hay una pequeña elevación notable en el nivel de precios de una funeraria, por lo que se podría tomar como una amenaza de la industria, porque su variación no supone mucho en el mercado ecuatoriano. Sin embargo en el Ecuador hasta Diciembre de 2013, la inflación total, alcanzo el 2,7%, **(véase anexo 18: Factores de Cálculo)**, mostrando un nivel económico razonable dentro de la región.

Por otra parte el producto interno bruto, ha alcanzado un incremento económico durante varios años. Esto se ve reflejado en el PIB del 2012 que alcanzó los \$64,009.00 millones de dólares a precios del 2011 que representó \$61,883.00 millones de dólares y comparándolo con el año 2008 que obtuvo \$54,250.00 millones de dólares por lo que hay un incremento económico del 9,2%. En conclusión la oportunidad de crecimiento de la industria nacional, dentro del país es positiva, porque cada año significa un alza importante del PIB.

Por otro lado la tasa de interés a Diciembre de 2013 publicada en los indicadores económicos del Banco Central del Ecuador, alcanza, **(véase anexo 18: Factores de Cálculo)**:

- Tasa de interés activa (enero/14): 8,17%
- Tasa de interés pasiva (enero/14): 4,53%

Esto significa oportunidad en el negocio porque la deuda al ser pagada, por haber utilizado un dinero prestado en un tiempo determinado, esta se reduce de forma específica, y esto implica mayor inversión en el negocio.

Por otro lado el Riesgo País, se encuentra en el 2,36%, **(véase anexo 18: Factores de Cálculo)**, según dato del Banco Central del Ecuador, esto quiere decir que el país, está en un riesgo económico pequeño frente a otros países de la región, evaluando la inflexión política, la parte crediticia, la seguridad pública, etc.



Cada Empresa Funeraria, según el nivel socioeconómico al que se dirija maneja ingresos que pueden sobrepasar los \$ 21,2 millones de dólares anuales como servicios exequiales y \$ 12,4 millones de dólares como cementerios, según datos tomados del Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos, (INEC), además que genera en conjunto empleo a 10 000 personas en la ciudad de Quito, repartidos entre empleados y vendedores de las cuales un promedio de 2 000 personas, reciben a cambio de un 10 a un 15 por ciento de comisión, por la venta, según datos proporcionados por, (Ekos Negocios, 2011, *El Portal de Negocios del Ecuador*).

La oportunidad es real y sobretodo bueno para la generación de la empresa y con innovaciones sostenibles, el nivel económico puede mantener un estado lineal de los procesos en el mercado.

“Se gasta en el sepelio un total de \$ 1,168.00 para los servicios mortuorios que se realizan en la Funeraria Los Lirios, este valor lo cubre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (IESS), además que en promedio el costo por el servicio exequial y la cremación se encuentra dentro de los \$ 750.00 a \$ 4,000.00, mensualmente, en El Batán se realizan 140 sepelios y en el

cementerio de San Diego, el promedio es de 75 sepelios. Al día, las funerarias atienden de tres a cuatro velaciones”, (El Comercio, 2012, p. 13).

En conclusión es una amenaza, ya que el monto que cubre el IESS, puede no cubrir el valor presentado por la funeraria y así ser un punto fuerte en la decisión del mercado.

En general, sea el caso para el correcto desarrollo de la funeraria, se requiere, “presentar y solicitar la aprobación del proyecto al Distrito Metropolitano de Quito, a la empresa de agua potable, al servicio sanitario, a la empresa eléctrica y al Cuerpo de Bomberos de la ciudad; siendo estos organismos de control los que aprobarán o negarán las solicitudes del proyecto presentado”, (Municipio de Quito, 2013). Por otro lado se deberá obtener la autorización legal de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas (SRI). Sus empleados deberán ser afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y sobre todas las cosas es de vital importancia, mantenerse a la Ley elaborada por el Ministerio de Salud Pública que de forma más extensa y explicativa expone el correcto funcionamiento para el sector funerario, y en especial de las salas de velación, que es donde se concentra el giro del negocio, (**véase anexo 1: Ley del Ministerio de Salud Pública**), además de importante, el documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario que cumplen con todos los requisitos previo a su funcionamiento, (**véase anexo 2: Autoridad Sanitaria Nacional**).

Esto se traduce en amenaza, en cuanto al no cumplimiento de cualquiera de estos puntos pues simplemente la funeraria no funcionaria, es decir no es nada fácil la puesta en marcha del negocio.

#### **2.1.4 Factores Socioculturales:**

La muerte es un tema de mucho dolor y respeto para la cultura ecuatoriana en general, a su vez la industria no es tomada muy en cuenta para su futuro desarrollo, y aún sigue habiendo creencias ancestrales y religiosas fuertes que no permiten un desarrollo más rápido e innovador.

Sin embargo las nuevas generaciones están cambiando y surgiendo nuevas ideas, estilos de vida y cuidados que hacen que la oportunidad de un nuevo negocio resulte más fácil su proceso.

Ahora bien el desempleo, es un factor importante dentro de este factor sociocultural porque el negocio puede ser generador de nuevas opciones de trabajo. La tasa de Desempleo a 31 de diciembre de 2013, alcanza el 4,86%. Y el nivel de pobreza nacional total en Diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos porcentuales menos que lo registrado en Diciembre del 2012 cuando alcanzó el 27,31%, (Banco Central del Ecuador, 2013).

Esto quiere decir que el país avanza pero que aún falta por redescubrir opciones de trabajo para que esta realidad desaparezca, por lo que a la final el negocio va siendo una oportunidad, ya que si existen posibles colaboradores que estarían dispuestos a trabajar.

#### **2.1.5 Factores Físico y Tecnológicos:**

En general son factores que dentro de Ecuador no son tan desarrollados pero aún así no se quedan atrás como por ejemplo la reciente Necrópoli de Memorial S.A., donde se encuentran: columbarios; lugares donde se guardan cenizas de los seres queridos, amplias salas de velación, centros de cuidado infantil, centros de asistencia emocional, hornos crematorios, cafetería, ascensores, etc.

En cuanto a esto la oportunidad es substancial, tomando en cuenta que este es uno de los más modernos centros del país y no hay otro tipo de innovación que genere una ventaja competitiva.

#### **2.1.6 Factores Ambientales:**

Dentro de los factores ambientales se encuentran los dictados por la Ley, emitida por el Ministerio de Salud Pública, que dice: “Paredes, pisos, techos y pedestales de material lavable, impermeable, no poroso ni absorbente para facilidad de aseo y desinfección”, (Ministerio de Salud Pública, 2013, *Proyecto de empresas funerarias y manejo de cadáveres humanos*), por lo que es

primordial ser amigables con el medio ambiente y sobre todo pensando en las personas en general, ya que si no existe un aseo idóneo se pueden contraer enfermedades por el azufre que emiten los cuerpos en descomposición, además que es trascendental construir una funeraria a las afueras de la ciudad o tener un acceso rápido al lugar, para que no genere tráfico, ni incomodidad a los ciudadanos.

Aún sin embargo Réquiem se encuentra dentro de la ciudad por el fácil acceso de las personas, en un pequeño ambiente verde, que demuestre naturaleza dentro de la misma.

### 2.1.7 Canales de Distribución:

El canal de distribución de una funeraria, es directo, se contrata el momento en que la persona fallece. Más sin embargo existen proveedores como Funeraria Ecuador, Scadia Flowers y Vela Mágica. (Véase gráfico), que facilitan el servicio mortuario:

Tabla 1. Canal de distribución

<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>INSUMO / PRODUCTO</b>	<b>TELÉFONO</b>
<b>FUNERARIA ECUADOR</b>	PICHINCHA	Cofres mortuorios	022847525
<b>SCADIA FLOWERS</b>	PICHINCHA	Floristería	022262906
<b>VELA MÁGICA</b>	PICHINCHA	Velas	022580556

En el caso de la funeraria Réquiem, se toma con especial valor su inventario de accesorios referente a la decoración de la sala de velación con un tono personal.

### **2.1.8 Cinco Fuerzas de Porter:**

#### **➤ Poder de trato ventajoso de los proveedores:**

El poder de los proveedores es alto debido a dos razones principales: la primera razón es la poca existencia de proveedores que se especializan en la venta de ataúdes o cofres mortuorios. Y la segunda razón es el de los servicios que hoy en día ha marcado una tendencia la cual es la cremación de la persona fallecida.

Por este motivo decimos que es una debilidad, debido a que no existe un proveedor que se dedique en especial a este servicio, sino que cada funeraria se proporciona de hornos especiales que realizan la cremación o incineración, en lo cual Réquiem no lo tiene.

#### **➤ Poder de trato ventajoso de los compradores:**

El poder del cliente para adquirir el producto y/o servicio de la empresa es alto, debido a que el cliente siempre es el pilar fundamental y es quién paga el servicio ofrecido y decidirá si lo contrata o no, además que en el caso de Réquiem, los servicios exequiales que presenta no tienen mucha concordancia con la competencia, sino que su enfoque va más a lo emotivo, un servicio difícil de prestar, porque a la hora de perder un ser querido, es lo que menos se piensa.

Por este motivo se traduce en debilidad, “cuando mayor es el poder de los clientes de alto volumen a los que sirve la industria, menos atractiva será ésta”, (Walker O., Boyd H., Mullins J. y Larréché J., 2005, p. 128), sin embargo el valor agregado ofrecido tiene puntos importantes que hará que los familiares y amigos sientan la idea del homenaje y no principalmente a la persona que acaba de fallecer.

#### **➤ Amenaza de nuevos participantes:**

El poder de nuevos participantes es medio porque por una parte existen varias funerarias en el país y sobre todo en la ciudad de Quito, pero no con un nuevo concepto que puede revolucionar la idea de servicio en el mercado funerario,

como lo es realizar homenajes al recuerdo de un ser querido, es muy diferente y esto no lo tiene otro participante en la actualidad.

Por esto se puede decir que actualmente es una fortaleza para la empresa, ya que no existe un nivel de prestación de servicios funerarios adecuado en el mercado que dedique tiempo a desarrollar un concepto totalmente diferente.

➤ **Amenaza de productos sustitutos:**

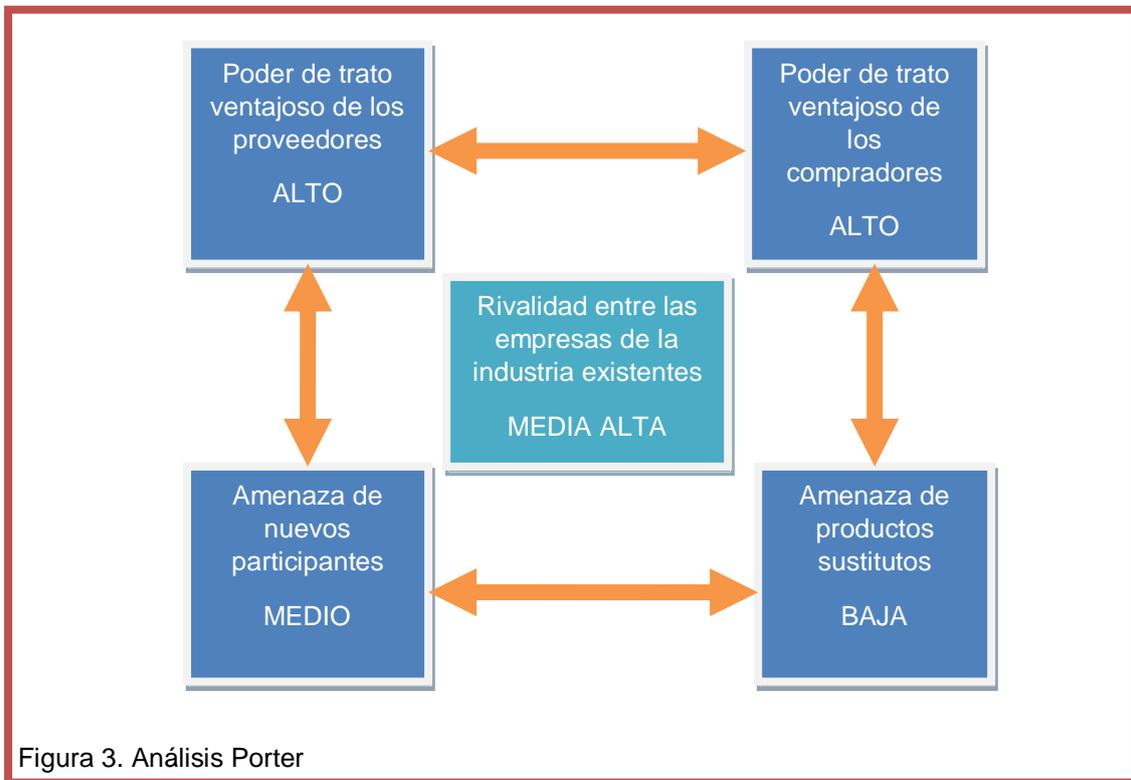
No existen productos y/o servicios funerarios sustitutos, por lo que la fuerza es baja, ya que el negocio se enfoca en el homenaje del deceso de una persona primero en una sala de velación y después en su debido entierro o cremación, es decir no hay otro negocio en la actualidad que compita o sirva de sustituto a la industria funeraria, y en el caso de la funeraria Réquiem tampoco existen salas de velación, que proporcionen un servicio de homenajes al recuerdo del ser querido, más si hablamos de sólo homenajes a sus seres queridos.

Está es una fortaleza para la empresa, aún sin embargo puede significar como producto sustituto la existencia de ritos ancestrales, provenientes de poblaciones indígenas que implementan su cultura, más no que se encuentran dentro de una sala de velación en la ciudad de Quito.

➤ **Rivalidad entre las empresas de la industria existentes:**

Si hay competencia en cuanto a una empresa funeraria que tiene salas de velación, por este motivo este poder es medio alto, debido a que como todas la demás funerarias ofertan los mismos servicios funerarios, pero en el caso de la funeraria Réquiem la innovación en el servicio que presenta, lo hace diferente frente a las demás, más sin embargo puede haber cierta rivalidad en cuanto a la diferenciación del precio, del espacio físico, o del posicionamiento que tienen ya grandes funerarias de la ciudad de Quito. Y más que se requiere de un fuerte ingreso de capital en el arranque del negocio para poder mantener el servicio en un estado puro, tal como se presenta, y como dice, Walker O.: “Y se encuentran muchas pequeñas empresas en una industria y no existe aún una empresa dominante en el mercado”, (Walker O., Boyd H., Mullins J. y Larréché J., 2005, p. 126).

Por esto se concluye que es una fortaleza, debido a que hay funerarias que no realizan homenajes mortuorios dentro de las mismas, aún contando con todo su espacio físico y fuerte posicionamiento dentro de la ciudad.



## 2.2 La Compañía y El Concepto del Negocio

### 2.2.1 La Idea y El Modelo del Negocio:

La idea: Homenaje al recuerdo de un ser querido. El modelo de negocio es brindar un espacio donde se rememore por última vez la vida del ser querido. Consiste en brindar una experiencia diferenciadora para las personas que asistan a la sala de velación, basándose en la historia vivida por el ser querido que pasó a mejor vida y plasmándola en un ambiente que se diseñe de acuerdo a su estilo de vida, (la historia más relevante o el aspecto de gusto más propio del muertito), y que no esquite la seriedad y el respeto del caso. Desarrollando un relato breve de la vida de la persona, de sus virtudes, hobbies o actividades cotidianas, por lo que la idea se plasmará en el lugar físico de la sala de velación. La ventaja competitiva de la funeraria, es el homenaje

póstumo de la persona acompañado de un ambiente personalizado y que evoca la vida que llevó el fallecido. Y el valor agregado es el ambiente interno de la funeraria que denota naturaleza verde.

### **2.2.2 Estructura Legal de la Empresa:**

Es una microempresa constituida como Compañía de Sociedad Anónima por lo que tiene dos accionistas y los socios únicamente responden por las obligaciones sociales a sus aportaciones individuales y están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas, (Codificación de la Ley de Compañías, 2013, p. 27). La empresa está ubicada en la Calle Cordero y Avenida 6 de Diciembre a lado del Edif. Ministerio del Ambiente, atrás del Hospital Vaca Ortiz, esta es la ubicación provisional por la cual se extiende el estudio, sin embargo se analiza un terreno por las afueras de Nayón, por un ambiente más amplio y sin contaminación.

### **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos:**

**Misión:** Recordar la vida de una persona, realizando un homenaje de forma innovadora, con estilos personalizados en un ambiente serio y respetuoso, que genere experiencia amplia a familiares y amigos.

**Visión:** Crear un posicionamiento fuerte en el mercado, siendo la primera empresa funeraria en romper todo tipo de tabúes al lado trágico, y mantener una innovación constante, de nuevos productos y servicios, alcanzando el reconocimiento de los clientes en el año 2018.

#### **Objetivos:**

##### **A corto plazo:**

- Capacitar a los consultores de historias en temas socio-culturales, psicológicos y geográficos, para que estén aptos en plasmar la idea que requiere el cliente en el mismo momento del deceso.

- Financiar el plan de negocios con el 80% de inversión propia de capital, con el fin de no generar obligaciones bancarias extensas, en el primer año de funcionamiento.
- Retener la totalidad de la utilidad con el sentido de invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios acordes al negocio, a partir del primer año.

#### **A mediano plazo:**

- Obtener un fuerte posicionamiento del 6,35% de participación de mercado objetivo en la ciudad de Quito, en el lapso de cuatro años.
- Obtener un 1,29% de participación económica de la industria en la ciudad de Quito, en el lapso de cuatro años.

#### **A largo plazo:**

- Expandir la funeraria, en un sector más extenso donde se encuentre espacios amplios, más parqueaderos, y mayor comodidad física, en el lapso de seis años.
- Alcanzar un nivel de ventas de aproximadamente 2 velaciones por día, para alcanzar el 100% de mi capacidad instalada, al quinto año.

### **2.3 El Producto y/o Servicio:**

“Un Servicio funerario es el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres”, (Ministerio de Protección Social. *Caracterización del sector funerario y la Tanatopraxia en Colombia*. Colombia). Pueden constar de servicios primordiales como: “preparación de cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos; como también servicios complementarios en los que se encuentran los arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamiento musicales y otros, además del destino final que puede ser Inhumación, exhumación, conservación

o cremación de cuerpos”, (Ministerio de Protección Social, 2011, *Caracterización del sector funerario y la Tanatopraxia en Colombia*).

Ahora bien en el caso de *Réquiem*, el servicio es especializado porque brinda un homenaje al recuerdo del ser querido que ha fallecido por medio de un tema que lleve concordancia con la personalidad del mismo, algo no visto en el mercado quiteño, proponiendo una experiencia distinta y emotiva, entre sus familiares y allegados, por medio de una escueta investigación que lo realizarán los respectivos asesores a los cual les llamo, consultores de historias.

La ambientación del negocio estará ubicada en un ambiente abierto donde se encuentre la naturaleza en general, pero dentro de la ciudad de Quito, con todo lo propicio para su homenaje como la obtención de fotos y de videos que recuerden los lugares y las personas que han estado presentes o que han marcado historia en su vida.

El lugar será en el sector centro norte de la ciudad de Quito, en la calle Cordero y Avenida 6 de Diciembre, detrás del Hospital Vaca Ortiz, a lado del edificio del Ministerio del Ambiente. Es un lugar céntrico donde se puede llegar de manera fácil por la facilidad de transporte y además que se contará con parqueadero subterráneo.

#### **2.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento:**

Para tener una mejor idea sobre esta estrategia de mercado y su posible crecimiento, es necesario analizar con la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos proyectado por, (Fred D., 2003, pp. 110 - 111). Dentro de la lista de factores clave, el valor total será de 1 y su calificación de 1 a 4, siendo 1 el menos importante y el 4 el más importante, dando un total de valor ponderado por los factores clave expuestos.

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla 2. Factores Internos Clave

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Primera funeraria que brinda homenajes al recuerdo de los seres queridos que han deceso.	0,15	4	0,6
2. Sus instalaciones serán en un lugar abierto, agradable y confortante, dentro de la ciudad.	0,05	4	0,2
3. Producto acorde al cliente, personalizado.	0,03	3	0,09
4. Creación de otros servicios o productos innovadores acordes a la funeraria.	0,02	2	0,04
5. Contar con un propio espacio físico para el desarrollo del servicio.	0,03	3	0,09
6. No existe un nivel de prestación de servicios funerarios adecuado en el mercado que dedique tiempo a desarrollar un concepto totalmente diferente.	0,12	4	0,48
7. No existen productos sustitutos evidentes a una funeraria.	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			
1. El desconocimiento de un nuevo servicio, en el mercado funerario.	0,15	3	0,45
2. No contar u no ofrecer servicios de cremación, en el caso que la persona lo requiera.	0,15	4	0,6
3. No existe personal capacitado para elaborar los ambientes internos de una sala de velación.	0,1	3	0,3
4. El cliente puede pensar en un servicio nada atractivo, debido a que en un momento de dolor no piensa en nada.	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>

Tomado de: Fred D., 2003, p. 111, Tabla 3-9.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

Tabla 3. Factores Externos Clave

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Expansión en el mercado del sector funerario, internacionalmente con un desarrollo de producto.	0,05	2	0,1
2. Respaldo del gobierno y la tendencia del mundo entero para las nuevas innovaciones de negocio.	0,09	3	0,27
3. Estabilidad y liquidez en la economía ecuatoriana, con el fin de expandir la funeraria.	0,08	3	0,24
4. Disminución en la tasa de interés, lo que significa menos endeudamiento en el mercado y más ingreso.	0,15	4	0,6
5. El desempleo en el país supone una oportunidad porque quiere decir potenciales colaboradores en la empresa.	0,03	2	0,06
6. Incremento económico sustancial en la actividad económica donde se desarrolla la funeraria.	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
1. La posible cultura cerrada de los ecuatorianos a nuevos cambios o tendencias del mercado.	0,05	3	0,15
2. Otras funerarias copien la idea y la realicen en sus propios lugares de velación, donde tiene otros servicios.	0,15	4	0,6
3. Introducción de nuevos participantes en el mercado ecuatoriano.	0,05	2	0,1
4. Competencia bien desarrollada en el mercado.	0,1	4	0,4
5. Aumento del salario básico unificado.	0,03	2	0,4
6. La dificultad en obtener los permisos legales de funcionamiento.	0,07	3	0,21
7. El monto total que cubre el IESS, puede no cubrir el costo propuesto por la funeraria.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.53</b>

Tomado de: Fred D., 2003, p. 151, Tabla 4-7.

### Matriz Cruzada (EFI-EFE):

Tabla 4. Matriz Cruzada (EFI-EFE)

		Valor Ponderado Total Matriz EFI		
		Sólido (3 a 4)	Promedio (2 a 2.99)	Débil (1 a 1.99)
Valor Ponderado Total Matriz EFE	Alta (3 a 4)	I	II	III
	Media (2 a 2.99)	IV	V	VI
	Baja (1 a 1.99)	VII	VIII	IX

Tomado de: Fred D., 2003, p. 214, Tabla 6-10.

Con esto podemos decir que, “se tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario”, (Fred D., 2003, p. 214). Esto significa que así como se tiene amenazas y debilidades importantes, se pueden contrarrestar de manera eficiente con las oportunidades y fortalezas que la empresa tiene en el mercado.

La estrategia de diferenciación, “por medio del producto, basándose en las características de su producto o servicio”, (Kotler P., 2006, p. 318), es ser la única empresa que ofrezca realizar un homenaje de recordatorio a la vida de un ser querido, a un precio que se encuentra dentro del mercado y a un segmento enfocado en las personas de clase media, media alta o alta de la ciudad de Quito, aprovechando la positiva economía del país y el respaldo de la matriz interna empresarial. Además como este servicio es nuevo, dará una ventaja competitiva inicial y a lo largo del tiempo, a pesar de la dura competencia en la ciudad y la provincia.

Dentro del plan de expansión del mercado se verá comprendido primero en la ciudad de Quito y conforme se dé a conocer este servicio en la cultura serrana

de la ciudad, se intentará sobrepasar las fronteras a nivel nacional, por ciudades como Cuenca y Guayaquil y tal vez a nivel internacional.

## **2.5 Análisis FODA:**

El análisis FODA, está de acuerdo a la calificación más alta de las matrices EFI y EFE, evaluadas anteriormente:

### **2.5.1 Fortalezas:**

- Primera funeraria que brinda homenajes al recuerdo de los seres queridos que han deceso.
- Sus instalaciones serán en un lugar abierto, agradable y confortante, dentro de la ciudad.
- No existe un nivel de prestación de servicios funerarios adecuado en el mercado que dedique tiempo a desarrollar un concepto totalmente diferente.

### **2.5.2 Oportunidades:**

- Disminución en la tasa de interés, lo que significa menos endeudamiento en el mercado y más ingreso.
- Incremento económico sustancial en la actividad económica donde se desarrolla la funeraria.

### **2.5.3 Debilidades:**

- No contar o no ofrecer servicios de cremación, en el caso que la persona lo requiera.
- El cliente puede pensar en un servicio nada atractivo, debido a que en un momento de dolor no piensa en nada.

### **2.5.4 Amenazas:**

- Otras funerarias copien la idea y la realicen en sus propios lugares de velación.
- Competencia bien desarrollada en el mercado.

## CAPÍTULO III

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS:

#### 3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocio:

En el sector funerario existen varias actividades conexas a la preparación de cadáveres como son: preparación de los despojos para su inhumación o cremación y servicios de embalsamamiento, se caracterizan por brindar atención, apoyo y asistencia a aquellas personas que han perdido a un ser querido, dejando de lado la parte económica comprendida.”, (Superintendencia de Compañías, 2012, p. 92). Además de contar con salas de velación, necrópoli o cementerios. Sin embargo ninguna de las actividades y lugares antes nombrados, brindar un homenaje real de la vida, obra y pasión de la persona que ha dejado de existir.

Es un tema que siempre guarda su respeto merecido, pero que bien enfocado podemos llevar a una cultura real de la sociedad. Hoy en día los jóvenes ven nuevos adelantos de tecnología y desarrollo de productos y servicios, la empresa puede ser un haz motivador para la generación de nuevas ideas y el cierre de muchos tabúes.

A lo largo del decenio actual el apoyo, por parte del gobierno, a las políticas de crecimiento a las pymes se ha ido incrementando y, si bien persisten elementos de debilidad, se puede “apreciar la introducción de nuevos enfoques y estrategias vinculadas con su diseño e implementación”, (Ferraro C. y Stumpo G, 2010, p. 20). Por tal motivo es de vital importancia conocer la industria y explotar las oportunidades que brinda el mercado.

#### 3.1.1 Problema de Decisión Gerencial:

Determinar la viabilidad de crear un plan de negocios para la creación de una empresa funeraria especializada en la planificación de homenajes mortuorios en la ciudad de Quito.

### 3.1.2 Problema de Investigación de Mercados:

No tener la información de gustos y preferencias del consumidor, hábitos de adquirir el servicio, competencia, precio, deseos, necesidades, influencia de familiares o el entorno, decisión de compra del servicio y la demanda necesaria para implementar dicho servicio.

### 3.1.3 Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación:

Tabla 5. Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación

PREGUNTA	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Ha ido a una funeraria?	Si	Determinar los gustos y preferencias del consumidor.
¿Qué es lo que más le interesa de una funeraria?	La organización, la decoración y el ambiente, la atención.	
¿Qué cree usted que las diferencia a la(s) funeraria(s) que conoce?	La ubicación, o los servicios que brinda, así como también si las salas son un punto de referencia de la persona.	
Según usted, ¿cuál es la funeraria de mayor renombre de la ciudad?	Los Lirios, Monteolivo, Memorial, etc.	Determinar el Top of Mind de las funerarias en Quito.
¿Cuánto gasta habitualmente en una visita a la funeraria?	De USD 3,00 a USD 5,00 dólares americanos.	Determinar la cantidad de dinero que se gasta en una funeraria.
Actualmente una funeraria brinda los siguientes servicios cuando se la contrata: sala de velación, embalsamar, floristería, caja del difunto y misa. ¿Sabe cuánto cuesta estos servicios en conjunto que ofrece una funeraria?	Más de 1 500.00 dólares americanos	
Se pretende instalar un nuevo servicio de homenajes póstumo enfocado a recordar la historia positiva del difunto, ¿cómo se imagina que sería?	Es una idea muy agradable.	Determinar la aceptación de una funeraria que preste el servicio de homenajes mortuorios en el mercado objetivo.
¿Cuál cree usted que sería el lugar más idóneo para	Un lugar apartado que este	Determinar el lugar de

abrir una funeraria con este servicio mencionado?	rodeado de naturaleza.	instalación de una funeraria
¿Con qué frecuencia recomendaría usted a esta funeraria?	Siempre.	Establecer la frecuencia de recomendación del consumidor a la nueva propuesta.
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este homenaje póstumo?	Pagaría USD 1 000.00 dólares americanos.	Obtener un nivel promedio de gasto de los consumidores por un servicio adicional.
¿Qué le cambiaría a las funerarias que hay en el mercado?	Los servicios, la organización, la decoración.	Determinar los gustos y preferencias del consumidor
¿Qué le aumentaría a las funerarias que hay en el mercado? Algún servicio en especial que tenga en mente.	Otros gustos acordes a la funeraria y al nuevo servicio.	Establecer los gustos y preferencias del mercado objetivo.

### 3.1.4 Necesidades y Fuentes de Información:

Alcanzar los objetivos propuestos, (véase Tabla.5), en la investigación de mercados, requiere de las siguientes fuentes de investigación:

#### ➤ Fuentes Primarias:

El desarrollo de la siguiente investigación de mercados, se la realizará mediante la recolección de información, utilizando la siguiente metodología: Entrevista con Expertos, Grupo focal y encuestas.

#### ➤ Fuentes Secundarias:

Permitirá la obtención de información de las principales entidades públicas como: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (IESS), Superintendencia de Compañías, Banco Central del Ecuador, (BCE), entre otros libros que tengan estrecha relación con el tema del presente plan de negocios.

## 3.2 Diseño de la Investigación:

### 3.2.1 Investigación Descriptiva – Cualitativa:

Tiene como principal objetivo “la descripción de características y funciones del mercado por medio de una investigación exploratoria no estructurada y con muestras pequeñas que informan acerca de las cualidades del consumidor”, (Malhotra N., 2008, pp. 82 - 143), por medio de dos herramientas: Grupo focal y entrevista con expertos.

#### 3.2.1.1 Grupo focal:

Esta asamblea es una “entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos, de una forma no estructurada y natural”, (Malhotra N., 2008, p. 145).

#### Metodología:

Se lo realizará en la ciudad de Quito con un grupo heterogéneo de personas, con un máximo de 12 personas y un mínimo de 8 personas, lo que facilitará una mejor participación de los mismos. El grupo focal contará con un moderador, un camarógrafo y las personas necesarias; la metodología a utilizar, será la de preguntas y respuestas con el fin de conocer la idea y opinión de cada participante acerca del servicio de homenajes mortuorios, es decir al recuerdo de un ser querido, en una funeraria en la ciudad de Quito.

Las personas que intervendrán en el grupo focal son:

✓ *Colaboradores:*

*Gabriel Blum: hombre de 24 años, estudiante de marketing en la Universidad de los Hemisferios, nivel socioeconómico alto.*

*Marina Cárdenas: mujer de 24 años, estudiante de marketing en la Universidad de los Hemisferios, nivel socioeconómico medio-alto.*

*Maricela Simbaña: mujer de 23 años, estudiante de marketing en la Universidad de los Hemisferios, nivel socioeconómico medio-alto.*

Andrea Campana: mujer de 23 años, estudiante de comunicación corporativa en la Universidad de las Américas, nivel socioeconómico medio.

Vicente Maldonado: hombre de 65 años, gerente general de Edimport representaciones, nivel socioeconómico medio-alto.

Ximena Maldonado: mujer de 42 años, secretaria bilingüe de IICA, nivel socioeconómico medio.

Erika Molina: mujer de 23 años, estudiante de negocios internacionales en la Universidad de las Américas, nivel socioeconómico medio.

Esteban Machuca: hombre de 23 años, estudiante de negocios internacionales en la Universidad de las Américas, nivel socioeconómico medio-alto.

✓ *Moderador:*

Christopher Polo

✓ *Filmación:*

René Robalino

✓ *Tiempo de duración:*

30 minutos.

### **Resultados obtenidos por el Grupo Focal:**

En la primera parte se pretende indagar la asistencia a la funeraria y el sentimiento que causa:

- El sentimiento más prominente es la tristeza y el recuerdo de un ser querido como el de abuelos y padres.
- Asisten a la funeraria únicamente cuando se trata de amigos cercanos o familiares.

En la segunda parte se pretende obtener información sobre el posicionamiento de las funerarias:

- La funeraria Monteolivo, Memorial y Parque de La Paz, son las más mencionadas.

- El tipo de funerarias de preferencia son de ambiente abierto y que principalmente no se produzca sentimiento de dolor o tristeza.
- Escogen esas tres funerarias debido a su espacio abierto y en especial la funeraria Monteolivo, donde se visualiza un lindo paisaje.

En la tercera parte se obtienen el nivel de preferencia del nuevo servicio y cuanto estarían dispuestos a pagar:

- Nunca se han imaginado que podría haber un homenaje al recuerdo de un ser querido en la funeraria.
- Si estarían dispuestos a elegir una funeraria con este tipo de servicio.
- Y en cuanto al precio, estarían dispuestos a pagar de 2 000 a 5 000 dólares americanos.

La cuarta y última parte intenta visualizar la aceptación de las personas en cuanto al logo, eslogan y servicio como tal presenta la funeraria:

- El logo y el eslogan para la mayoría transmiten descanso, e innovación, pero muchos no saben lo que significa Réquiem, el nombre de la funeraria, para otros no trasmite nada.
- En cuanto al servicio la mayoría lo toma como algo muy atractivo y lo califico con 10, mas sin embargo hay personas que lo mejorarían sobretodo en el logo de la funeraria y en la distribución de las salas de velación.

#### **Conclusiones del Grupo Focal:**

- Es evidente la aceptación de la funeraria con un servicio innovador, pero siempre teniendo en cuenta el respeto del caso.
- El espacio amplio y lleno de áreas verdes y con paisajes llamativos, llaman más la atención, más sin embargo es difícil tener un espacio físico tan amplio.
- La disposición de pago es diverso, pero si satisface financieramente a la funeraria.
- La aceptación del servicio funerario es considerable, por lo que se genera una expectativa muy amplia de la nueva funeraria.

- Lamentablemente no tienen mucho conocimiento de la palabra Réquiem, que en latín significa Descanso y lleva relación con la misa de difuntos, y el eslogan únicamente transmite la sensación de descanso personal, por lo cual para las pretensiones de la funeraria no es lo que se espera, lo que se desea transmitir es un descanso del ser querido que ha muerto, pero en el pensamiento de las personas. Por eso el homenaje a su recuerdo.

### 3.2.1.2 Entrevista con experto:

Permitirá frente a su experiencia y conocimiento ideal, el conocimiento oportuno del negocio como tal, sus expectativas, funciones y reglamentos.

#### **Metodología:**

Se realizará a una persona experta en el área de funerarias, así como también en el área de marketing enfocado al servicio, por medio de varias preguntas que permitirán obtener información valiosa sobre un nuevo e innovador servicio de funeraria en la ciudad de Quito; para esto se utilizará filmadora o grabadora y una libreta.

✓ *Experto 1:*

**Ingeniero Álvaro Paredes:** Ingeniero Comercial de la Universidad de los Hemisferios, su especialización es en Marketing y Talento Humano, trabaja actualmente en el INDEC, Escuela de Formación y Capacitación Continua, como Coordinador Académico.

✓ *Entrevistador:*

Christopher Polo

✓ *Grabación:*

René Robalino

✓ *Tiempo de duración:*

9 minutos

✓ *Experto 2:*

**Darwin Reyes:** Administrador de la Funeraria Memorial, organización exequial, experiencia de en la actividad por seis años y en la Funeraria Memorial por dos años.

✓ *Entrevistador:*

Christopher Polo

✓ *Grabación:*

René Robalino

✓ *Tiempo de duración:*

5 minutos

### **Resultados obtenidos por la entrevista con expertos:**

- El servicio, producto intangible que consiste entregar un valor agredo que genere una experiencia.
- Los servicios se componen de credibilidad, empatía, accesibilidad, 24/7, en creatividad.
- El servicio busca el tema de la relación con el cliente a nivel emocional y también racional.
- Es importante ofrecer productos nuevos y servicios al mercado, no esperar a estancarse con una sola idea.
- El Time To Market es importantísimo, así como la comunicación, el grupo objetivo y el beneficio al cliente, es decir que se una solución para el cliente.
- Las nuevas generaciones tiene desarrollado más el impacto debido a la globalización, que hace que la innovación se desarrolle más fácilmente.
- Si no te subes al tren te quedas afuera, un nuevo producto tiene un premio o castigo, cuando queremos pretender una cultura, y puede herir susceptibilidades.
- La gente curiosa es aquella que puede estar sujeta a susceptibilidades por querer ir más allá, sin primero que se desarrolle el producto o servicio.
- Funeraria evento social donde se da el último adiós a un familiar.
- No es nada para asustarse es algo que se espera al final de la vida.

- Antes una funeraria era algo en blanco y negro, ahora es considerado un evento digno y respetuoso.
- La funeraria es un tema difícil de tratar al principio, pero cuando se lo explica a la persona que no se preocupe de nada.
- Servicio de velación, servicio de inhumación y servicio de cremación.
- Trabajan con algunos seguros privados y públicos como el Seguro Social, Salud, Pichincha y algunos convenios a nivel nacional y mundial.
- Se elevan el servicio de cremación y va desde los 580.00 en adelante, con crematorios propios.
- La tecnología si puede entrar a todas las funerarias, con filiales a nivel mundial.

#### **Conclusiones de la entrevista con expertos:**

- Una funeraria con un servicio innovador fuera de lo cotidiano, tiene una buena aceptación en el mercado.
- El proceso es lento pero seguro, las personas cada vez son más abiertas al cambio.
- Un nuevo servicio siempre es bien visto siempre y cuando se sienta empatía por descubrir algo nuevo.
- Muerte al principio terrible, pero se puede tratar.
- La tecnología bien encaminada puede ser bien vista para la industria funeraria.
- Se encuentra una nueva generación de personas que permiten evolucionar el mercado de manera des complicada.
- Nunca estandarizar una sola idea, siempre el mercado exige evolucionar constantemente.
- Se necesita de seguros privados y públicos para operar de manera más fácil en el mercado.

### 3.2.2 Investigación Descriptiva – Cuantitativa:

Tiene como objetivo la descripción del mercado, a través de una investigación estructurada con datos cuantificables y análisis estadístico, (Malhotra N., 2008, pp. 82 - 145), por medio de la herramienta:

#### 3.2.2.1 Encuesta:

Es un “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñada para obtener información específica de los participantes” (Malhotra N., 2008, p. 183).

#### Metodología:

Se realizarán 384 encuestas en la ciudad de Quito a jóvenes y adultos entre 20 años de edad en adelante que hayan visitado o estén visitando una funeraria, para analizar sobre todo el nuevo servicio mortuario que se va a presentar, además se determinará el tamaño de la muestra de nuestro universo, aplicando el método de muestreo aleatorio estratificado, con el fin de concluir con el resto de las encuestas.

**Cálculo de la muestra** (Galindo E., 2010, p. 381).

$$n = (Z^{\alpha/2})^2 P (1 - P) \div E^2$$

Ecuación 1

#### Dónde:

**n**= tamaño de la muestra

**Z<sup>α/2</sup>** = valor para el nivel de confianza (95%)

**P** = parte conocida

**E** = error (5%)

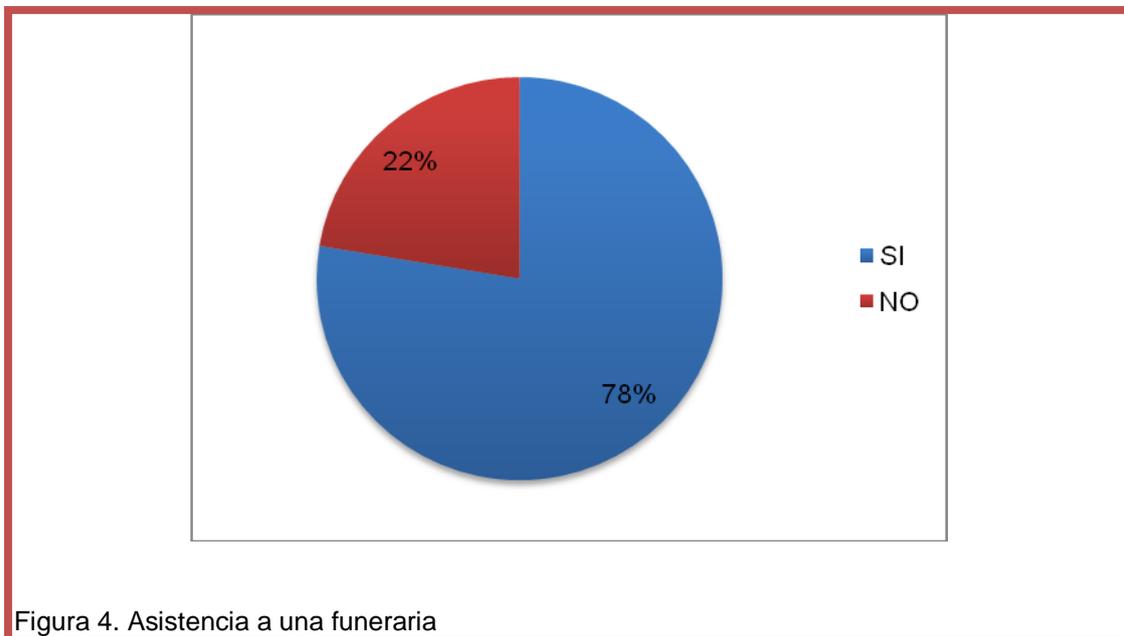
$$n = (1.92)^2 (0.5) (1 - 0.5) \div (0.05)^2$$

Ecuación 2

$$n = 384 \text{ encuestados}$$

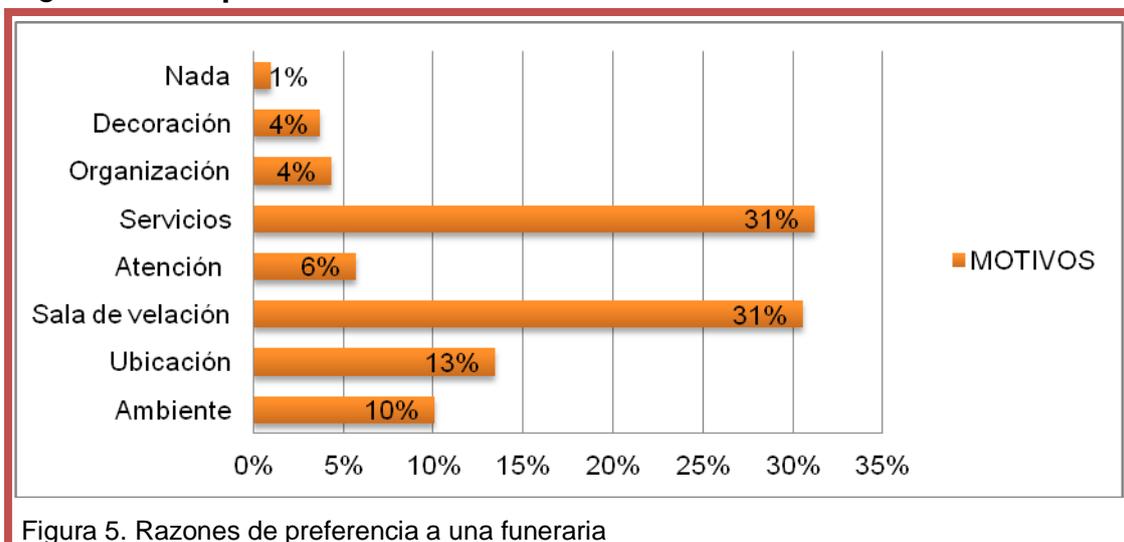
## • RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 1. ¿Ha ido a una funeraria?



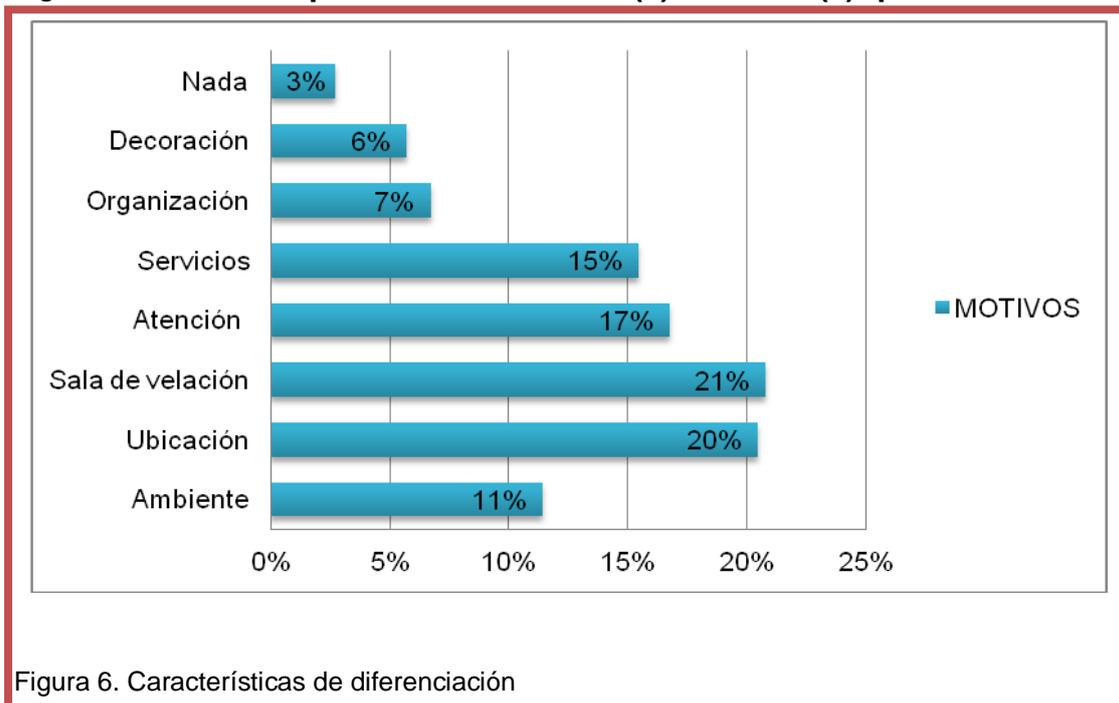
El 78% de personas de un universo de 384 encuestados, si han ido a una funeraria, es decir que el mercado potencial es extenso debido a tener una posible capacidad de población a la que se puede dirigir, y por esto es fundamental pensar en la adaptación de productos o servicios nuevos e innovadores para el sector funerario.

### 2. ¿Qué es lo que más le interesa de una funeraria?



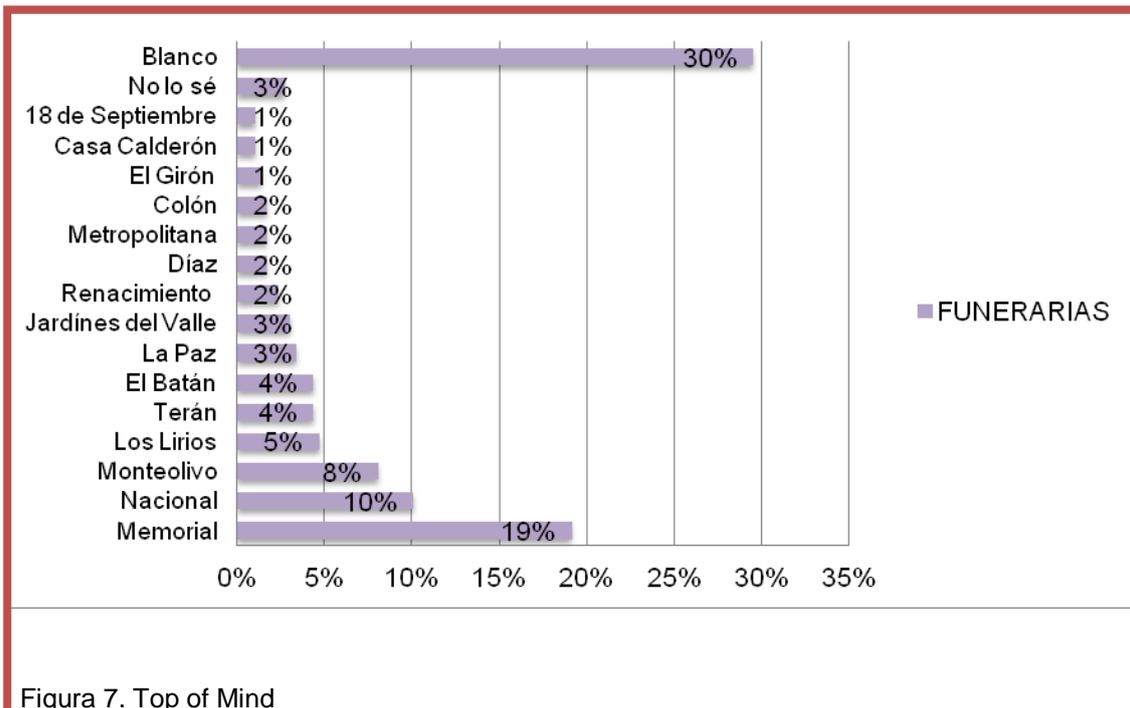
Las razones por lo que las personas eligen una funeraria, son en primer lugar los servicios que ofrece la misma por lo que demuestra una oportunidad para extender o mejorar el servicio, y en segundo lugar el ambiente de la sala de velación, que señala un aspecto positivo, porque precisamente el enfoque de negocio es dentro de la sala de velación.

### 3. ¿Qué cree usted que las diferencia a la(s) funeraria(s) que conoce?



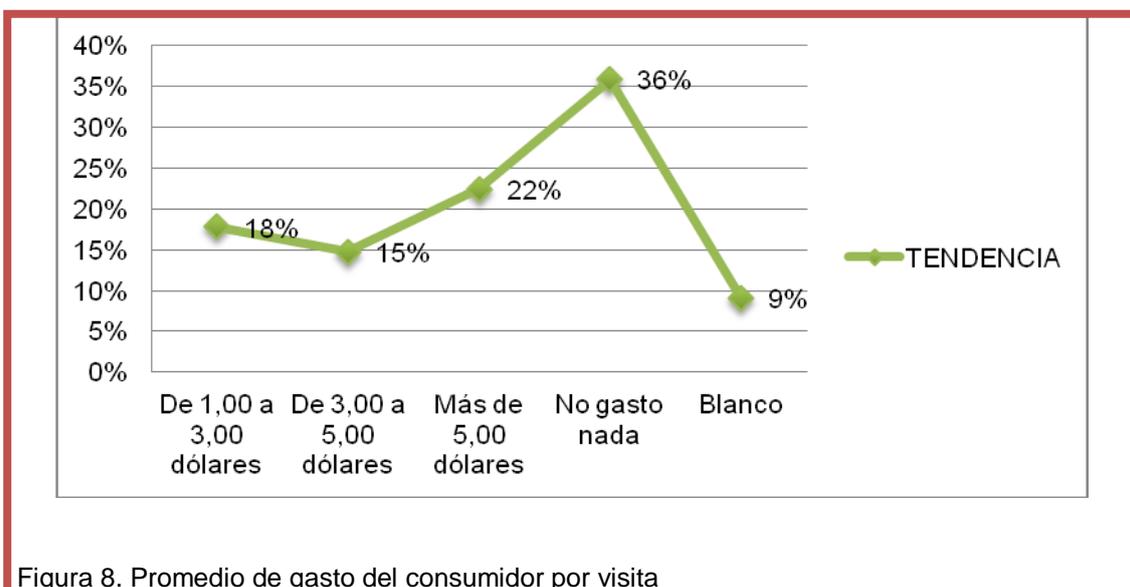
La sala de velación es el ambiente más visto de una funeraria y por ende debe ser el mejor presentado en la misma, en segundo lugar la ubicación es un factor importante, por lo que es necesario ubicar el sitio a un lugar donde se posibilite el transporte público y dentro de la ciudad.

#### 4. Según usted, ¿cuál es la funeraria de mayor renombre de la ciudad?



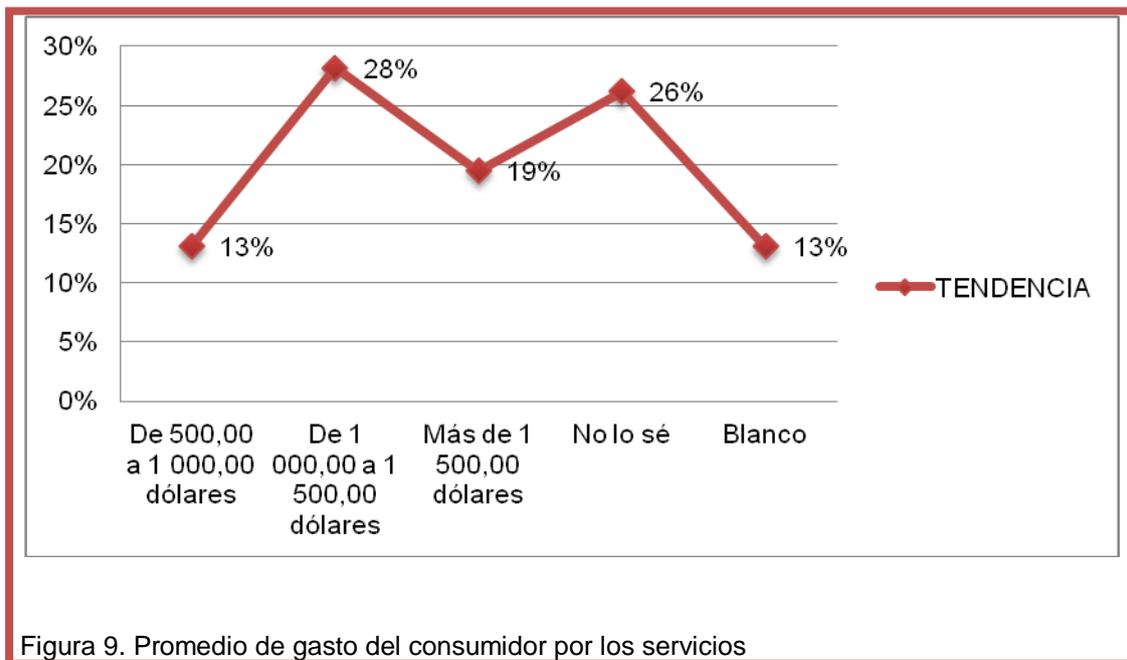
La Funeraria Memorial es la que tiene un buen posicionamiento en el mercado, por sus instalaciones modernas y la revista Memorial, que lo tiene bien ubicado, por otro lado la Sociedad Funeraria Nacional, es otra funeraria bien posicionada, pero en un segmento más bajo, a diferencia que la Funeraria Memorial.

#### 5. ¿Cuánto gasta habitualmente en una visita a la funeraria?



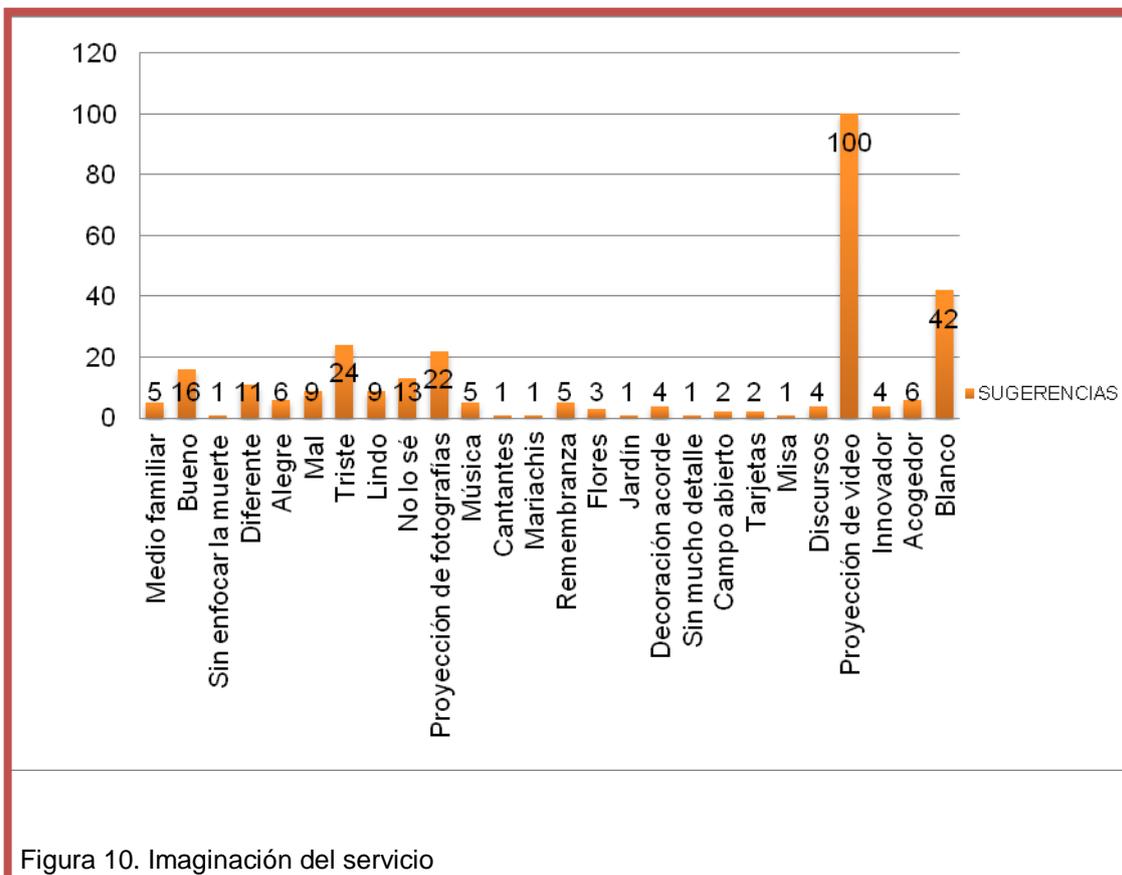
El 36% de las personas no gasta cuando va de visita a una funeraria, pero si hay un 22% de personas que gasta más de cinco dólares cuando va de visita a una funeraria, por eso también se sugiere la instalación de una buena cafetería e incluso de comida rápida dentro de la misma, es decir hay un mercado importante que desea un servicio adicional que no tenga que ver necesariamente con un funeral, sino de bienestar dentro de la funeraria. Esto permite ver como una oportunidad de negocio al poder concesionar la cafetería y obtener así un ingreso adicional.

**6. Actualmente una funeraria brinda los siguientes cuando se la contrata: sala de velación, embalsamar, floristería, caja del difunto y misa. ¿Sabe cuánto cuesta estos servicios en conjunto que ofrece una funeraria?**



El consumidor no tiene mucha idea de lo que cuestan los servicios mortuorios, a pesar que hay un 26% de personas que piensa que se encuentra alrededor de 500.00 a 1 000.00 dólares por todos los servicios prestados.

7. Se pretende instalar un nuevo servicio de homenajes póstumo enfocado a recordar la historia positiva del difunto, ¿cómo se imagina que sería?



La gran mayoría de personas se imagina un homenaje donde se proyectará un video de la vida positiva del ser querido, seguido de un sentimiento de tristeza, para no quitar el punto trágico al asunto y una importante proyección de fotografías características a su historia de vida.

**8. ¿Cuál cree usted que sería el lugar más idóneo para abrir una funeraria con este servicio mencionado?**

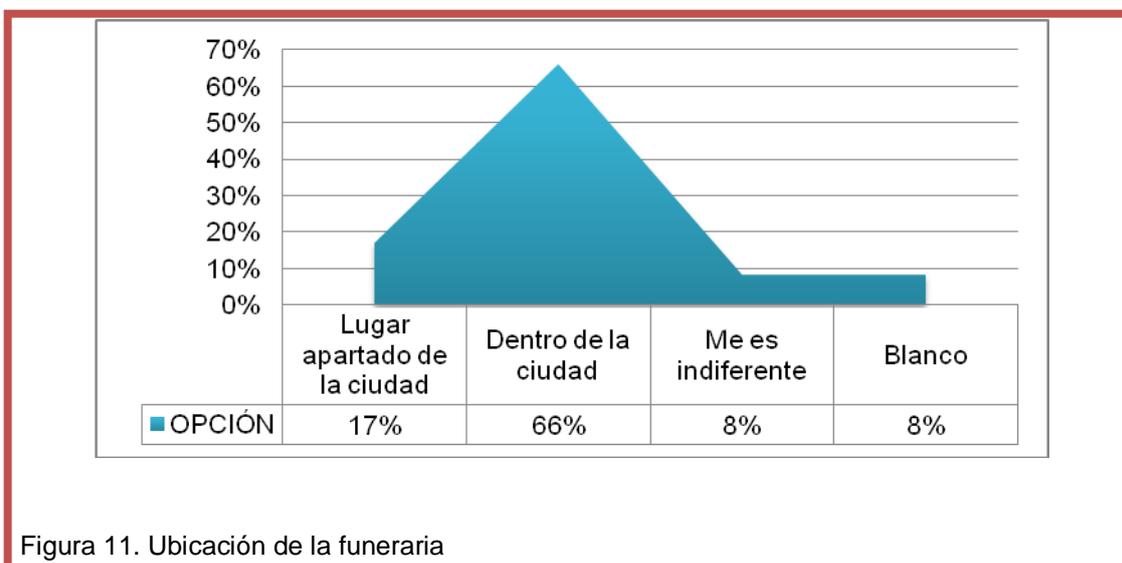


Figura 11. Ubicación de la funeraria

La ubicación de la funeraria demuestra mayor preferencia dentro de la ciudad, por lo que es un plus en el estudio, porque justamente la funeraria se encuentra dentro de la misma.

**9. ¿Con qué frecuencia recomendaría usted a esta funeraria?**

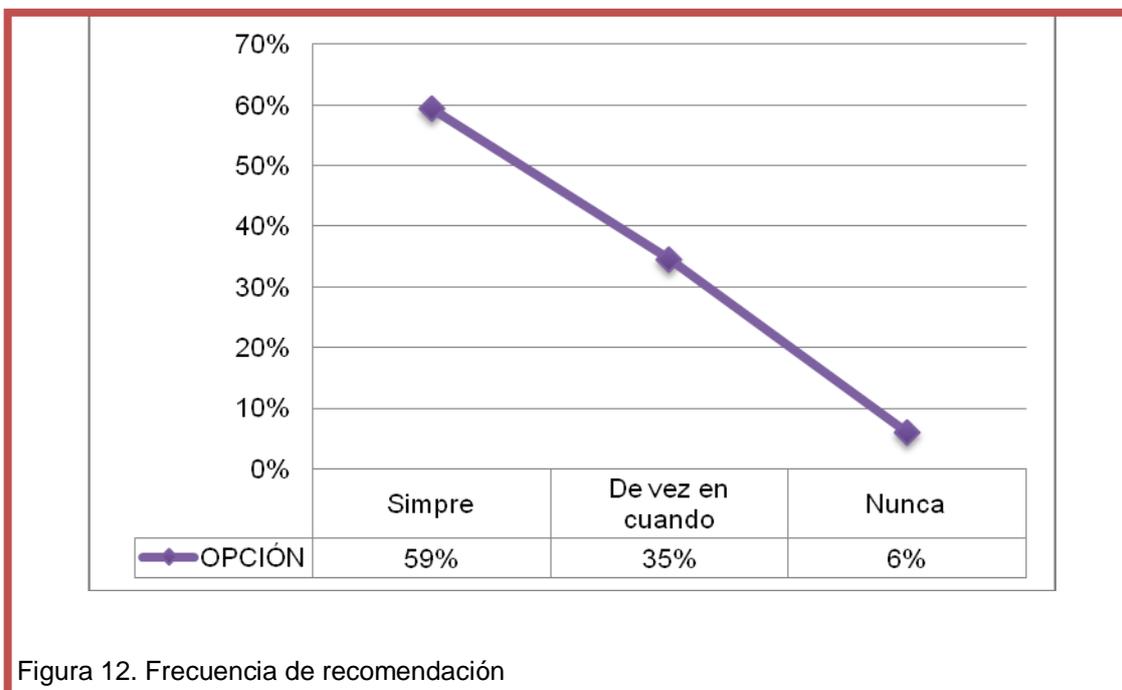


Figura 12. Frecuencia de recomendación

Entre la frecuencia de recomendación al servicio de homenaje al recuerdo de una persona fallecida, se ubica en que siempre y de vez en cuando recomendaría tal funeraria, debido a que reconocen que es un servicio necesario para la familia y muy lindo a la vez.

#### 10. ¿Cuándo estaría dispuesto a pagar por este homenaje póstumo?

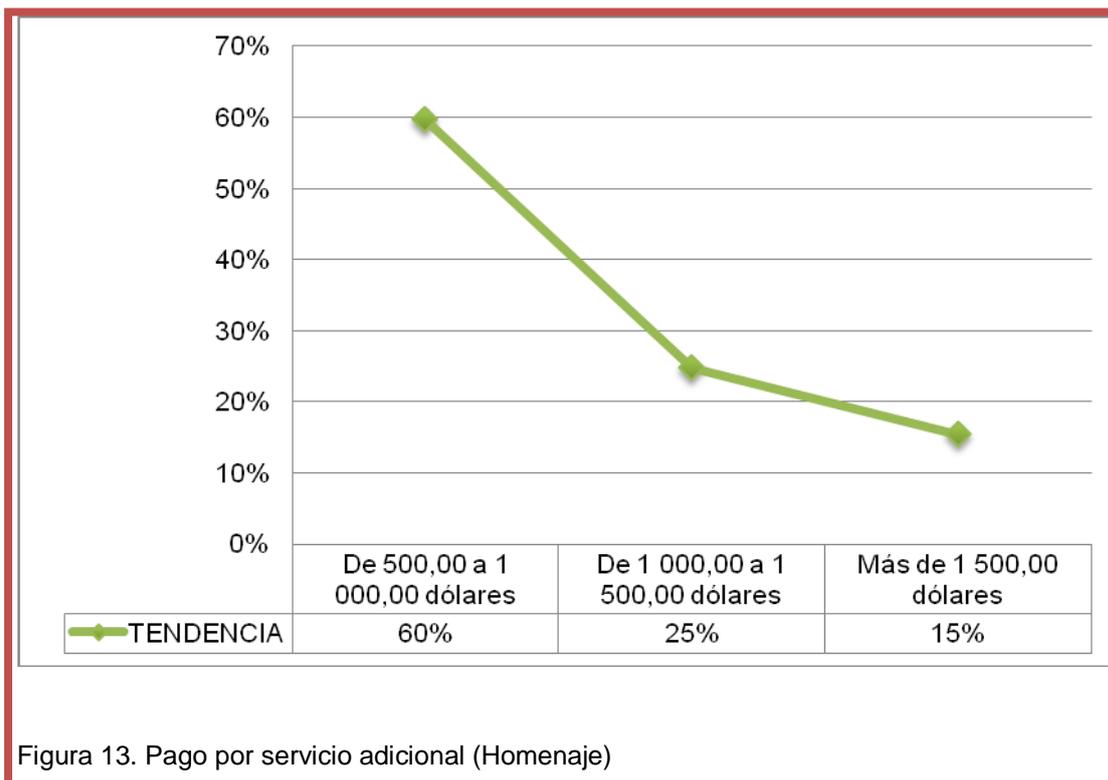
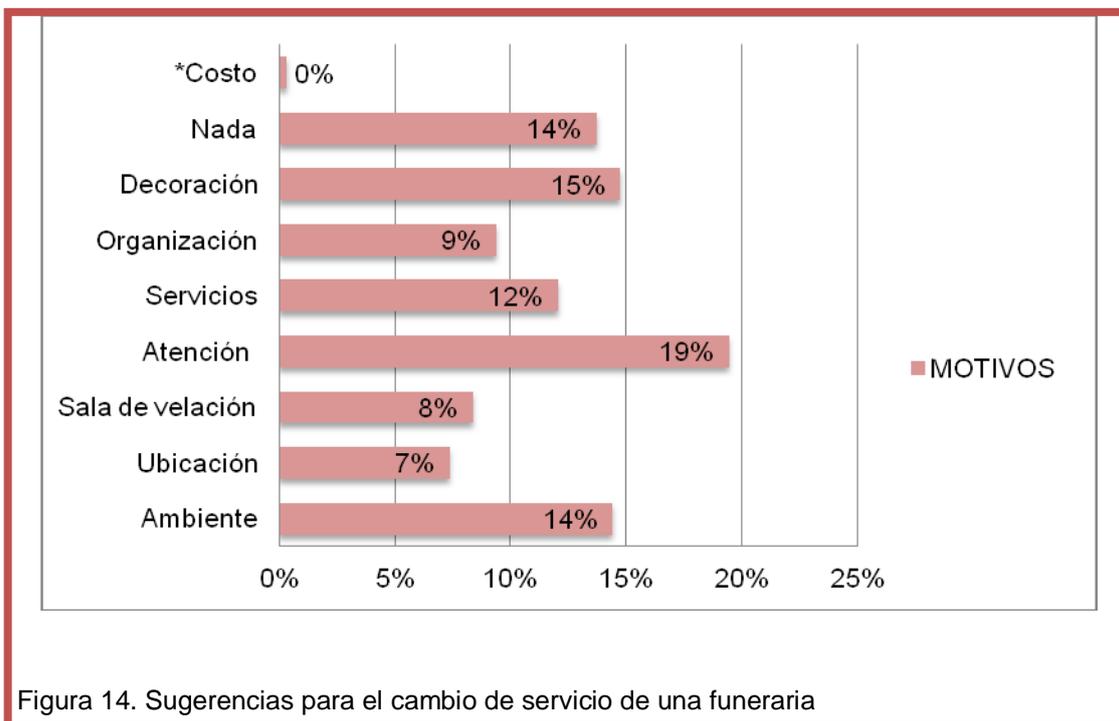


Figura 13. Pago por servicio adicional (Homenaje)

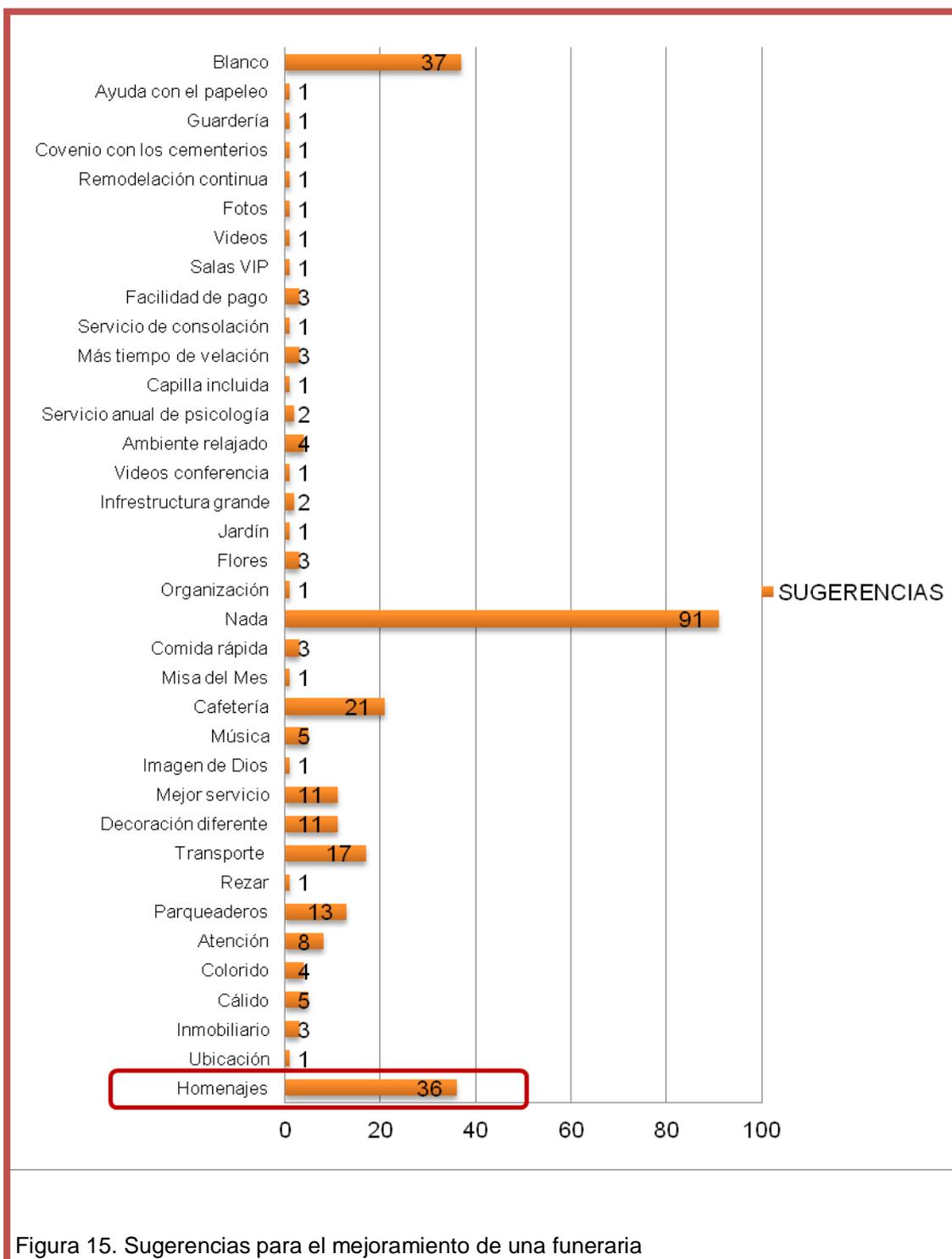
El pago de este servicio solo realizando el homenaje en la sala de velación, tiene como preferencia entre 500.00 a 1 000.00 dólares, aunque sin problema podría llegar hasta los 1 400.00 dólares, debido a que el IESS, como se había explicado antes cubre el \$ 1,168.00, a los afiliados al mismo, por lo que se puede estimar un monto promedio de costo de la funeraria.

### 11. ¿Qué le cambiaría a las funerarias que hay en el mercado?



La especial sugerencia de servicio es la atención del personal, seguida de una buena decoración de la funeraria, con espacios abiertos y jardines, esto permite saber que el ambiente amplio y natural, es fundamental en la propuesta del negocio.

**12. ¿Qué le aumentaría a las funerarias que hay en el mercado? Algún servicio en especial que tenga en mente.**



La gran mayoría de la personas sugiere homenajes al recuerdo del ser querido, lo que aprovecha el desarrollo innovador del servicio, además que también

sugiere una buena cafetería y un buen parqueadero, para despreocuparse de los autos. Pero hay un número importante de personas que no sugiere nada, por lo que se transforma en una oportunidad de negocio, debido a que el producto se considera básico, es decir no tienen ninguna expectativa, esto será para la funeraria seguir con su valor agregado fuerte para desarrollar un producto aumentado, es decir con expectativas en la misma.

### 3.3 Tamaño del Mercado y Tendencias:

La ciudad de Quito cuenta con 2 239 191 habitantes, (INEC, en el cual solo los 994 119 habitantes están comprendidos entre las edades de 30 años en adelante, de ellos el 78% ha visitado una funeraria, **(véase en la Figura 4: Asistencia a una funeraria)**, es decir hablamos de 775 413 habitantes y solo el 59% consideran que es necesario la creación de una funeraria que tenga como principal servicio el homenaje a los seres queridos, **(véase en la Figura 12: Frecuencia de recomendación)**, es decir 457 494 habitantes y de estos solo el 35.9% están comprendidos entre las clases socio-económicas, (media, media-alta y alta), **(véase en la Tabla 6: Segmentación de Mercado)**, lo que da un total poblacional de: *164 240 habitantes*; por lo que a la final tenemos un importante número de clientes potenciales que estarían dispuestos a recibir este servicio adicional de la funeraria y que en su mayoría estaría dispuesto a gastar entre 500.00 a 1 500.00 dólares por el servicio.

Además con base en la información otorgada por el INEC, en base al año 2010, se sabe que la Industria de: Actividades de sepultura e incineración de cadáveres humanos o animales y actividades conexas: preparación de los despojos para su inhumación o cremación y servicios de embalsamamiento y otros servicios de pompas fúnebres; prestación de servicios de inhumación y cremación, alquiler de locales especiales en funerarias, (Censo Nacional Económico (CENEC), *La Economía Ecuatoriana Luego de Diez Años de Dolarización*, 2010, p.16), ha mantenido un total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios, de \$ 69' 201,798.00 millones, en el mercado nacional, y como dato importante en el 2012 el PIB, por la clase de

actividad económica se encuentra en el 9,6%, (Banco Central del Ecuador, 2013, *Previsiones Macroeconómicas*). Por lo que podemos decir que las ventas de la industria en general, van de la mano con el crecimiento del PIB, de la clase de actividad económica, denominada otros servicios, y por lo cual se muestra una amplia viabilidad de la propuesta de negocio en ventas de la industria.

Ahora bien si hablamos de personas que han muerto diríamos que la tendencia de mercado resultaría así: 10 074 personas el 59% que consideran necesario el homenaje son 5 944 personas y de las cuales pertenecen al 35,9% de la clase socio-económica, resulta un total de 2 134 personas.

### 3.4 Mercado Relevante y Cliente potencial:

#### 3.4.1 Segmentación de Mercado:

Tabla 6. Segmentación de Mercado

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>	
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Población</b>	2 239 191 habitantes
<b>Densidad</b>	66 parroquias: 32 urbanas y 34 rurales, de las cuales de acuerdo al censo 2010 la población distribuida en 372,39 km <sup>2</sup> con 1 619 146 viviendas, la Parroquia de Quito es la de mayor densidad con 4.347,98 habitantes (INEC, 2010).
<b>Clima</b>	Temperatura entre los 9° C y los 23° C
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	
<b>Edad</b>	De 5 a 9, de 10 a 14, de 15 a 19, de 20 a 24, (215 025), de 25 a 29, (209 664) y <b>de 30 a 34 en adelante, (994 119)</b> , edad promedio 29 años (INEC, 2010). <b>Total: 994 119</b>
<b>Género</b>	Masculino 1 150 380 y Femenino 1 088 811 (INEC, 2010).

<b>Tamaño de la familia</b>	De 3 a 4 miembros por familia, (INEC, 2010).
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Casados 40.1% y solteros 36.9%, (INEC, 2010).
<b>Ingreso</b>	Promedio de 307,83 USD a 370,82 USD (INEC, 2010, Salario básico unificado y componentes salariales: valores nominal y real en promedio)
<b>Ocupación</b>	Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial, empleado privado y cuenta propia. (INEC, 2010).
<b>Educación</b>	Primaria, educación media, bachillerato y universitaria, (INEC, 2010).
<b>Religión</b>	Católica, evangélica y testigo de Jehová, (INEC, 2010).
<b>Raza</b>	Mestizo, Blanca, (INEC, 2010).
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriana
<b>Variables Psicográficas</b>	
<b>Clase social</b>	Medio, (22.8%), Medio-Alto, (11.2%) y Alto, (1.9%), <b>Total: 35,9%</b> . (INEC, 2010)
<b>Estilo de vida</b>	Exitosos, luchadores, Innovadores.
<b>Personalidad</b>	Honestos, Respetuosos, Seguidores.
<b>Variables Conductuales</b>	
<b>Ocasiones</b>	Especiales
<b>Beneficios</b>	Decoración, diseño, servicio, calidad.
<b>Estatus de usuario</b>	Usuarios primerizo
<b>Frecuencia de uso</b>	Usuario ocasional, <b>total: 59%</b> , (véase en la Figura 12: Frecuencia de recomendación)
<b>Estatus de lealtad</b>	Absoluta
<b>Etapas de preparación</b>	Interesado, deseoso, con intención de comprar
<b>Actitud hacia el servicio</b>	Entusiasta y positiva

Tomado de: Kotler P. y Armstrong G., p. 166, Tabla 6.1 Segmentación de Mercado.

El total de mi segmento de mercado son: 474 270 habitantes de la ciudad de Quito.

### 3.4.2 Mercado Objetivo:

Será el 30% de mi segmento de mercado es decir 142 281 personas de clase socioeconómica media, media-alta y alta, de la ciudad de Quito, que desee vivir una experiencia de servicio diferente realizada en una sala de velación, recordando la vida, de su difunto ser querido, en un ambiente que se diseñe de acuerdo al tema, (la historia más relevante o el aspecto de gusto más propio del fallecido), y que no esquivé la seriedad y el respeto del caso.

A esto la comunicación será dirigida a las personas adultas de 30 años en adelante de clase socioeconómica media, media-alta y alta, de la ciudad de Quito, con las variables conductuales descritas, **(véase en la Tabla 6: Segmentación de Mercado)**. El total de este mercado es de: *63 169 personas*, a los cuales se comunicará el servicio prestado.

### 3.5 La Competencia y sus Ventajas:

Funeraria Memorial es la que mejor ubicada en el Top of Mind, tiene en la ciudad de Quito con el 19% del mercado, seguida por la Sociedad Funeraria Nacional con el 10%; la estrategia de estas funerarias son el correcto uso de sus instalaciones nuevas, además de su propia página web y e incluso su propia revista, por otra parte están estratégicamente bien ubicadas y atienden a varios segmentos de mercado; la ventaja competitiva con que cuenta Funeraria Memorial, es la nueva necrópoli, que es la primera en el país y la más moderna, que es un edificio de salas de velación y otros servicios como la cremación, y en cuanto a Sociedad Funeraria Nacional, su ventaja competitiva es que como su nombre lo explica es una sociedad de varias funerarias que brindan servicio a diversos segmentos como son: Colinas de la Paz, (3% de las personas de la ciudad de Quito conocen esta funeraria), San Diego y El Batán (3% de las personas de la ciudad de Quito conocen esta funeraria), por lo que si se suman los porcentajes estaríamos hablando que Sociedad Funeraria Nacional, cuenta con el 17% del mercado quiteño. Por lo que se concluye que la única ventaja competitiva se ha estancando en un servicio básico ya

conocido por la población, y hay oportunidad de ofrecer un nuevo servicio aumentado, es decir innovador y nuevo para el mercado.

### 3.6 Participación de Mercados y Ventas de la Industria:

Teniendo en cuenta el 59%, considera que es necesario el homenaje a los seres queridos en su deceso, y el 35,9% al cual imagino atender que se encuentra dentro de la clase socioeconómica, (media, media-alta y alta), y de los cuales solo el 30% es mi mercado objetivo. Ahora bien reflexionamos dos punto para el estudio, en la ciudad mueren según el INEC en el 2010, 10 074 personas, es decir 5 944 velaciones anuales están comprendidas en el 59% que considera el servicio. Y que dentro de la funeraria estima una *capacidad instalada*: donde se podrán realizar 4 velaciones en el día, por 7 días de la semana que permanecerá abierta la funeraria, y tomando en cuenta que el año tiene 365 días y que el mes en promedio tiene 30,42 días a 2 días que dura cada velación con mi 100% de capacidad instalada son 60,84 velaciones mensuales, es decir 730 velaciones anuales. Con estos datos tenemos la siguiente tabla:

Tabla 7. Participación de mercados

	<b>Población (familias)</b>	<b>Cantidad de velaciones anuales</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Total mercado</b>	2' 239 191	10 074	100 %
<b>Total mercado que acepta el producto.</b>	1' 321 087	5 944	59 %
<b>Clase socioeconómica.</b>	474 270	2 134	39,5 %
<b>Mercado objetivo, (4to año)</b>	142 281	640	30 %

Para calcular la participación de mercado y las posibles ventas de la industria, tomo en cuenta el total de la población de la ciudad Quito y el total de ventas de la industria a nivel nacional, explicadas en el punto 3.3 Tamaño de mercado y Tendencias, obtenemos un market share de cantidad de velaciones anuales

de un 6,35%, en la ciudad de Quito y un market share económico del 1,29% anual de la industria nacional, que asciende a \$ 892.703,19.

Ahora bien las 640 velaciones se consideran el 87,6% de mi capacidad instalada, lo cual permite un espacio considerable de velaciones que se podrían realizar, en el caso de necesitarlas, por alta demanda u otro motivo del mercado.

### **3.7 Evaluación del Mercado durante la Implementación:**

Con base a la investigación de mercados realizada se puede decir que la funeraria con un nuevo servicio al homenaje al deceso del ser querido es fundamental para el requerimiento de los ciudadanos quiteños, así como también se pudo identificar diferentes características que pueden aumentar la expectativa del cliente como son:

- Ambientes cálidos, alegres y coloridos.
- Infraestructura grande, con espacios verdes amplios, lleno de jardines y flores.
- Buen lugar de parqueaderos y transporte.
- Instalación de una buena cafetería.
- Instalación de cómodos asientos en la sala de velación.
- Decoración acorde al tema que se presentará en el homenaje, además de su constante innovación.

### **3.8 Oportunidad de Negocio:**

La oportunidad está latente en el mercado, todo indica que se puede generar el negocio, en base al estudio realizado y a las estadísticas expuestas a lo largo del estudio de mercados, cabe recalcar que hay un porcentaje importante de personas que estarían dispuestas a contratar el servicio de homenaje a la persona querida que ha deceso, el 59% de personas estarían dispuestas a contratarlo, y de ellas el 35,9% es de la clase socioeconómica requerida,

además el PIB de la industria va en constante crecimiento, y el tema más visto y criticado en una funeraria es precisamente la sala de velación.

Por este y otros motivos estadísticos, es viable desarrollar una nueva funeraria con un servicio diferente y en constante investigación y desarrollo, para mantener su ventaja competitiva intacta, (financiada por las utilidades retenidas), y así llegar a ser líderes en el mercado funeraria con propuestas diferentes.

## CAPÍTULO IV

### 4 PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Estrategia General de Marketing:

La estrategia general de marketing consiste en que “las expectativas del cliente son el verdadero punto de referencia en la evaluación de la calidad de servicio”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 409). De eso partimos en concentrar la expectativa del cliente en la sala de velación, donde se evaluará el punto fuerte del negocio.

La propuesta de valor desarrollada para este proyecto, viene dado del mercado objetivo mencionado en el punto 3.4.2 Mercado Objetivo, por la ventaja competitiva que se menciona en el punto 2.2.1 La Idea y El Modelo del Negocio, además de referirnos a la mezcla de marketing que se desarrollará a continuación y el posicionamiento que se lo explica en el punto 4.5 Promoción y Publicidad.

#### 4.1.1 Posicionamiento:

“El posicionamiento se refiere a la mezcla completa de beneficios que ofrece el producto en los cuales se basa para posicionarse”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 188). Por lo cual Réquiem se posicionará, como la primera funeraria en la ciudad de Quito, que brinda un servicio personalizado de homenaje al recuerdo de un ser querido que a deceso.

Con esto podemos decir que nuestra propuesta de valor se refiere al “más por más”, en el caso de funeraria Réquiem, es tratar de consolidar un mercado prestigioso y que el cliente se sienta en un ambiente diferente a los demás, además de ofrecer un producto diferente adaptado al cliente de manera personal, pero obviamente a un precio alto, debido a que no tiene todos los servicios que una funeraria común si los ofrece.

#### 4.1.2 Estrategias:

“Estrategia de desarrollo de producto, es decir estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para mercados actuales”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 409, Figura. 2.6). Es decir desarrollar el producto básico de una sala de velación a un producto aumentado, esperando una mejor expectativa de la misma. Es decir mejorando el producto ya dado por el mercado.

Expansión por diversificación, es decir “cuando una empresa se desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o clientes en común con sus negocios actuales, pero que podrían contribuir a la sinergia interna cuando comparte las instalaciones de producción”, (Walker O., Boyd H., Mullins J. y Larréché J., 2005, p. 52), es decir la concesión de otros servicios que proporcionan el bienestar de los clientes como son los servicios de cafetería y de parqueadero, supone un ingreso importante para la funeraria.

#### 4.1.3 Mezcla de Marketing:

“La mezcla de marketing conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 52).

➤ **Producto:** Se basará en diseñar una oferta basada en las cinco dimensiones o niveles de producto, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 372, figura 12.1). Donde se parte de un beneficio central que es lo que realmente quiere el consumidor percibir, y que en este caso es velar al ser querido, y lo transformamos en un producto aumentado, es decir se trata de sobrepasar las expectativas del cliente con la personalización de la sala de velación en homenaje al ser que ha fallecido.

Como es un servicio, su “duración y tangibilidad”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 375), da referencia a un producto intangible, inseparable, variable y

perecedero, donde el control y la credibilidad en la calidad del servicio juega un papel importante.

Dentro de su diferenciación de servicio, se hace referencia al de instalación, “que es el trabajo que hay que realizar para conseguir que un producto funciones en un lugar determinando”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 379), por este motivo la sala de velación es el lugar crítico donde se enlaza el cliente con el servicio, y el mismo que evaluará su punto de vista y así a futuro generará un boca a boca positivo.

El producto se describe como: una funeraria, dedicada a solo velar a la persona fallecida, con cuatro salas de velación en su interior y donde se revelará una remembranza a la vida de la persona que ha deceso, con cuatro ramos de rosas alrededor del cofre mortuario, y seis velas tipo cirio, sobre su cofre se encontrará una pantalla donde se visualizará por medio de un video, la vida positiva del ser querido, así como fotografías, frases conocidas del mismo o de los familiares y un diseño pequeño dentro de la sala de velación en cuanto al hobby o el lugar que solía gustarle permanecer o descansar a la persona en su vida.

➤ **Precio:** Se basa en un precio estándar para todos los clientes, más enfoca su atención al servicio como tal, más que su precio, es decir “vincular características y servicios de valor agregado a las ofertas para diferenciarlas y apoyar así los precios más altos, en vez de recortar precios para igualar los de la competencia.” (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 265), por esto decimos que de acuerdo al estudio de mercados, al costo por velación y al análisis vertical de la competencia que se desarrolla más adelante dentro del punto 4.2 del Plan de Marketing, el precio promedio es de \$ 1,400.00.

➤ **Plaza:** Se basa en el “conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p.

300), en la funeraria su canal de marketing será su propio lugar físico, que tendrá su adecuado inventario y dentro del mismo los elementos para la prolija decoración posterior, además que mantiene contacto con proveedores selectivos, es decir “uso de más de uno, pero menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 314), (véase en la Tabla 1. Canal de Distribución, p. 12). Más adelante se desarrolla en el punto 4.6.

➤ **Promoción:** “Consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, ventas personales y marketing directo”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 363), para esto la funeraria aprovechará varios métodos mencionados en la estrategia de marketing para agotar todos los esfuerzos por dar a conocer el nuevo servicio, se desarrolla en el punto 4.5.

## **4.2 Política de Precios:**

La política de precios se mantiene en sus metas mencionadas a continuación, pero más que todo se mantiene en vincular un servicio acorde a lo propuesto y no en buscar el precio más bajo que la competencia, sino en brindar un servicio diferente.

### **4.2.1 Metas:**

- Maximizar la participación de mercado, en el cuarto año de ejercicio del negocio, es decir mayor volumen de ventas permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 438), es decir no podrá el negocio fijar un precio bajo para lograr una mayor maximización del mercado, pero si mantener el costo unitario por cada velación, con el fin de que la venta crezca y así lograr esta meta.
- Maximización de mercado por descremado, al año de su funcionamiento, es decir descubrir avances o innovaciones del mercado funerario, para mantener el “precio alto del servicio y así transmitir una imagen de un producto superior a

su competencia”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 438), mantener el precio o incluso subirlo puede generar superioridad, y puede generar una no atracción a la competencia.

- Liderazgo en calidad del servicio, en lo largo que se desarrolle el servicio, es decir “servicio que se caracterice por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 438), por este motivo la proyección del precio promedio y el servicio personalizado, se conjugan para ser un líder dentro de la industria funeraria.

*El precio fijado por cada velación, es de \$1,400.00 y esto comprende:*

- Diseño de la sala de velación.
- Videos y música ambiental.
- Cofre de madera especial.
- Sala de velación por 48 horas.
- Traslado en Carroza a las salas de velación y al camposanto o cremación.
- Servicio Religioso.
- Cuatro jarrones de rosas.
- Seis velas grandes tipo cirio.
- Insumos preparación del cadáver (Tanatopraxia).
- Trámites legales.
- Parqueadero privado.
- Sala provista de 40 sillas.
- Cafetería.

✓ **Análisis vertical de precios:** con el fin de mantener una comparación de precios frente a la competencia, se ha investigado dentro de las mismas, (funerarias que se pudo tomar está información), para tener una idea del manejo de precios en el mercado funerario.

Tabla 8. Análisis Vertical de Precios

<b>Competencia (Funeraria)</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Características</b>	<b>Precios</b>
<b>Los Lirios</b>	Av. Eloy Alfaro N43-21 y Río Coca.  Matriz: Av. 18 de Septiembre y Versalles.	Presenta Servicio Básico, Estándar y Especial.  Tiene descuento al pago de contado.	Desde \$1,089.00 a \$1,474.00
<b>La Paz</b>	Av. América N34/492 y Veracruz.	Presenta Servicio Básico, Estándar, Premium y Lujó.  Tiene dos opciones de sala para cada tipo de servicio y con un costo diferente.	Desde \$688.00 a \$1,800.00
<b>Memorial</b>	<b>Quito:</b> Av. Amazona y Alemania. Edificio Skorpíos P.B.  <b>Cuenca:</b> Av. Solano y Av. 12 de Abril. Edificio San Vicente de Paul,  <b>Guayaquil:</b> Av. Francisco de Orellana 234. Edificio Blue Towers Piso 10 - Ofic. 1011  <b>Manta:</b> Av. Flavio Reyes y calle 26 esq. Edificio Aires PB-3	Es una red de 300 empresas de América, España, Estados Unidos e Italia.  Cementerio virtual, pueden rendir homenaje a sus seres queridos con biografía y fotos y los allegados pueden enviar condolencias por internet.  Su precio acoge a todo tipo de mercado.	Desde \$400.00 a \$3,000.00

#### 4.2.2 Demanda:

La demanda de cantidad de velaciones será la siguiente, de acuerdo al estudio de investigación de mercado realizado.

Tabla 9. Demanda

<b>DEMANDA</b>					
<b>30 años en adelante</b>	<b>% de la población</b>	<b>% de la aceptación del producto</b>	<b>% de la clase socioeconómica</b>	<b>% de la participación de mercado al 4to año</b>	<b>Promedio de gasto</b>
<b>Hombres</b>	51%	59%	35,9%	30%	\$ 1,000.00
<b>Mujeres</b>	49%				
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>5 944</b>	<b>2 134</b>	<b>640</b>	<b>\$ 1,168.00</b>

#### 4.2.3 Costos:

Los costos por cada servicio de velación prestado son:

Tabla 10. Costos

<b>Material</b>	<b>Precio</b>
<b>Cofres Mortuorios</b>	\$ 300,00
<b>Jarrón de rosas (4)</b>	\$ 152,00
<b>Velas (6)</b>	\$ 9,00
<b>Insumos preparación Tanatopraxia</b>	\$ 50,00
<b>Trámites legales</b>	\$ 50,00
<b>Otros</b>	\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>\$ 611,00</b>

#### 4.2.4 Margen de utilidad:

Según el estudio financiero, con referencia a nivel de gastos y costo de venta, (véase anexo 7: Estudio de Resultados Proyectado), se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 11. Margen de Utilidad

<b>AÑOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 322.833,58	\$ 364.688,76	\$ 411.921,72	\$ 465.219,09	\$ 525.354,74
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 161.150,54	\$ 200.581,49	\$ 240.053,73	\$ 284.951,74	\$ 335.992,47

#### 4.2.5 Selección de una Estrategia de Precios:

- Fijación de precios basadas en el valor percibido, es decir la empresa entrega el valor que promete su propuesta y el cliente debe percibir el mismo valor, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 446), por lo que será necesario que el negocio tenga una sola comunicación tanto dentro de la publicidad como de su fuerza de ventas o venta personal, para no generar expectativas irreales.
- Fijación de precio basada en el valor, es decir conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 447), por lo que dentro de una funeraria es difícil obtener un cliente frecuente, pero puede contar como cliente leal a la recomendación de su familia.
- Fijación de precio basado en la competencia, establecer precios, en gran medida en función de la competencia, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 448), es decir el precio será fijado por un valor promedio entre, lo cubierto por el IEES y la competencia de funeraria en la ciudad de Quito.

#### 4.3 Táctica de Ventas:

En el negocio se desarrolla un departamento exclusivo para ventas denominado Recurso Financiero, que será el encargado del “Análisis, planificación, implementación y control de la fuerza de ventas”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 402), donde se llevará a cabo el siguiente proceso: “Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas; Reclutamiento y selección de vendedores; Capacitación de vendedores; Compensación a vendedores; Supervisión de vendedores, y; Evaluación de vendedores”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 403, Figura 13.1).

El número necesario de vendedores es de dos personas, uno que trabaje por el día y el otro en la tarde, ambos serán capacitados de la misma manera y presentándoles una principal herramienta para que den el seguimiento el cual es una correcta base de datos, otorgada por redes sociales, e-mailing, visita

directa a segmentos dados, etc. El tipo de venta es estático, es decir permanece en el tiempo, no hay factores diferentes, se presenta el mismo servicio. Las metas del vendedor son:

- Responder las inquietudes de las personas que desean el servicio.
- Especificar que se va a presentar y como podría decorarse.
- Mencionar el paquete de servicios o un convenio posible de seguros públicos o privados.
- Mantener la información de contactos actualizada.
- Monitorear la competencia
- Marketing por correo electrónico.
- Marketing por catálogo.

***El perfil del vendedor:***

- a. Hombre o mujer de 24 a 34 años.
- b. Experiencia mínima en ventas o Licenciados en ventas;
- c. Conocimiento del mercado.
- d. Sensibles y amables con las personas.
- e. No teman hablar de funerarias o deceso de una persona.
- f. Conocimiento de funerarias.

**4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías:**

La política como tal, tendrá dos partes la preventa y la postventa:

✓ **Preventa:** el objetivo es dar un seguimiento a una base de datos presentada, con esto:

El personal conoce la filosofía empresarial del negocio, para que se encuentre con la plena capacidad de brindar conocimiento sobre el servicio, acorde a todo tipo de usuario dentro y fuera de la funeraria.

Localiza a los llamados consultores de historias cuyas actividades son escuchar y anotar con prolijidad los deseos de los familiares y amigos que deseen realizar un homenaje de recuerdo por su ser querido que a deceso en un ambiente abierto, cómodo y acogedor, con adecuadas instalaciones en el interior de la funeraria.

✓ **Postventa:** el objetivo es medir la satisfacción de servicio, mediante una encuesta a los familiares o amigos que contrataron la funeraria, después de un tiempo prudente de su realización.

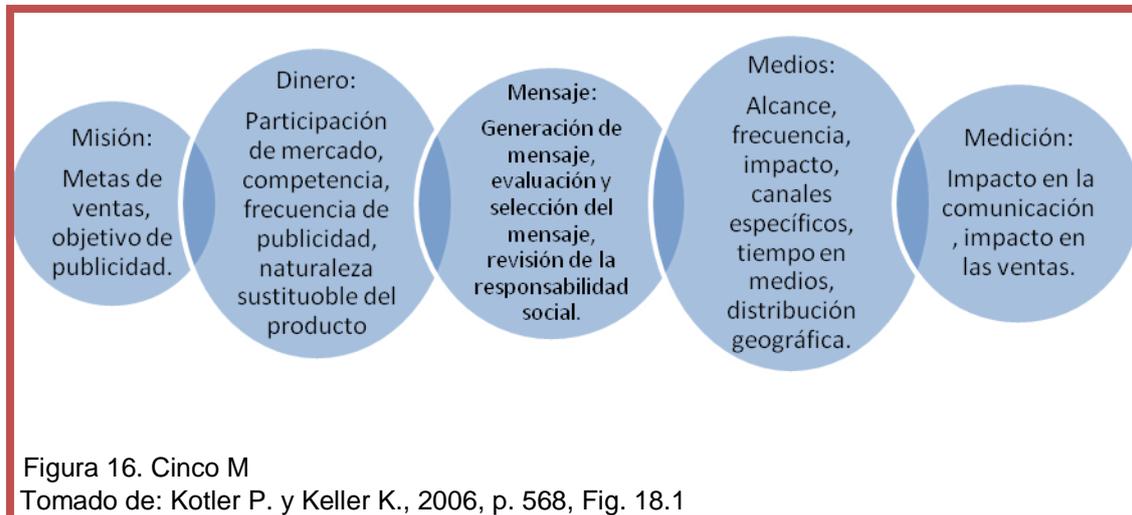
El personal debe estar capacitado para solucionar cualquier problema, así como guardar siempre el respeto por los familiares y amigos que se encuentran en el homenaje.

- Atención eficiente y de manera rápida.
- Seguimiento de planificación por parte de los colaboradores, mientras se desarrolle el evento.

En cuanto a las garantías, “todos los vendedores tienen la responsabilidad legal de cumplir las expectativas normales o razonables de los compradores”, (Kotler P. y Keller K., 2006, p. 395), por este motivo se pone énfasis a la confianza del servicio, se encuentra un personal totalmente capacitado para realizar de manera eficiente el tema de homenaje; así como brinda esa seguridad de servicio, dentro y fuera de las instalaciones de la funeraria, también la correcta privacidad de las salas de velación. La atención, se procura siempre personalizarla, para emitir un sentimiento de gusto y comodidad en el ambiente y parte de la misma el brindar servicios de parqueadero y cafetería dentro de la funeraria, el espacio, cálido y abierto, con instalaciones modernas y cómodas, zona wi-fi y lleno de jardines, habla de una expectativa bastante fuerte que el personal, debe garantizar.

#### 4.5 Promoción y Publicidad:

Para desarrollar la parte de publicidad y promoción, se deben tomar las llamadas cinco M de la publicidad.



**Primera Misión:** Alcanzar el impacto necesario, para generar un mejor conocimiento del nuevo servicio funerario, homenaje al recuerdo de un ser querido que a deceso en las salas de velación, por medios de alcance directo al consumidor, a lo largo del ejercicio de la compañía.

**Segunda Dinero (Money):** Se proyectarán \$2,100.00 dólares mensuales, (proyectados en el plan financiero), en un comienzo de la campaña y conforme gane adeptos el servicio promocionado, es decir existe mayor participación del mercado, se incluirá otro tipo de espacios publicitarios.

**Tercera Mensaje:** El mensaje se llevará a cabo de el eslogan: “Un Descanso Eterno”, por lo que se proyectará en diversos medios, acogidos por la empresa y por la investigación de mercados realizada que proponía un tono colorido, acogedor y humano.

**Cuarta Medios:** Los medios y canales específicos se encuentran detallados, (véase en la Tabla 12: Estudio de Medios).

**Quinta Medición:** Se realizará una medición del impacto en la comunicación, por medio de la frecuencia de visita en redes sociales, la interacción que tienen con la marca, etc. E impacto en ventas, por medio del balance de los estados financieros, determinar si se encuentran ventas mayores o no. Todo esto con el fin de estudiar si el mensaje se proyecta de la forma en que la empresa la proyectaba o si mejor convendría un cambio de estrategia publicitaria o más masiva.

#### **4.5.1 Publicidad:**

Es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 363), a esto se atribuye la estrategia de mezcla de promoción, que en este campo se conoce como estrategia de atracción, la misma que indica que “el gasto en publicidad será más representativo que el de la fuerza de ventas para poder atraer demanda a través del canal directo de distribución para los clientes artesanales”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 369). Partiendo de esto la publicidad, se intensifica en dos puntos importantes para su frecuencia de alcance, impacto del mensaje y objetivo de la publicidad, estos son: internet, (página web y redes sociales) y medio impreso, (revista).

Cabe recalcar que los objetivos para el establecimiento del presupuesto son los siguientes, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 371, Tabla 12.1):

- **Publicidad informativa:** es decir describir correctamente la función del nuevo servicio, creando una imagen positiva de la empresa y reduciendo el temor del cliente para obtener el producto ofertado.
- **Publicidad persuasiva:** crear preferencia de marca, para persuadir de forma con el mensaje una necesidad de compra del nuevo servicio, ofertado.

- **Publicidad de recordatorio:** una vez realizado el servicio al potencial cliente, mantener en contacto con la marca, y apropiarnos del sentimiento del consumidor.

A todo esto, se utilizará el método de objetivo y tarea, que consiste en, “la creación del presupuesto de promoción mediante: 1. La definición de objetivos específicos, 2. La determinación de las tareas a efectuarse para alcanzar esos objetivos y 3. La estimación de los costos de realizar dichas tareas”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 372), dicho esto se encuentra la siguiente tabla:

Tabla 12. Estudio de Medios

<b>ESTUDIO DE MEDIOS</b>				
<b>Medio de comunicación</b>	<b>Programa</b>	<b>Oferta</b>	<b>Precio</b>	<b>Características</b>
<b>Página web</b>	Personalizado	Página supervisada mensualmente por un especialista.	\$800.00	Full color, imágenes, diseño acorde.
<b>Redes Sociales</b>	Personalizado	Página supervisada mensualmente por un especialista.	\$1,500.00	Full color, imágenes, diseño acorde, respuesta a inquietudes.
<b>Revista</b>	Vistazo	Una página quincenal de la funeraria, como espacio publicitario.	\$1,000.00	Full color.
<b>TOTAL</b>			<b>\$3,300.00</b>	

✓ **Tácticas de comunicación:**

- Página Web: que incluye gran cantidad de información, acerca del principal servicio que brinda la funeraria, así como también otros servicios acordes al mismo, para que el cliente sienta a gusto y respaldado de su nueva funeraria, además esta herramienta proporcionará de una base de datos de manera real y de una posible frecuencia de un cliente o de algún familiar.

- Redes sociales: donde se describirá una correcta información de la funeraria, con el fin de crear una fuerte comunicación boca-oído, y así obtener base de datos correcta y facilitar la comunicación de manera más personalizada y de forma más económica.
- Códigos QR: con el fin de conectar de manera inmediata a sitio web, donde se proyectará la descripción del producto, estos estarán dentro de la revista o revistas donde se pautará la publicidad impresa.
- E-mailing: esta táctica, se muestra para personas que en su momento no les intereso la propuesta del negocio, pero que si se obtuvo información importante de la misma, con eso motivo, se le mantiene conectado por cualquier cambio o avance de la funeraria.
- Medio impreso: una revista diseñada para esta industria por el momento no existe por eso se debe dar a conocer en medios impresos comunes como Vistazo o Familia del grupo El Comercio. Con el fin de abarcar todos los puntos necesarios.

#### **4.5.2 Relaciones Públicas:**

El fin será, “crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 363), dentro de la misma, el sector funerario tiene la llamada Federación de Funerarias del Ecuador, dirigida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, donde se puede prospectar directamente con la industria funeraria, para obtener una mejor visión de la competencia e integrar la nueva funeraria Réquiem.

#### **4.5.3 Promoción de Ventas:**

Son “los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 363), dentro de la misma, se encontrarán las siguientes estrategias:

- Bonificación, ofrecer un artículo gratuitamente por asistir a la funeraria, con el nombre y el eslogan de la misma.
- Recompensa por cliente habitual, se refiere a un descuento por familia, es decir si la familia es fiel a la funeraria, se lo tomará como un cliente habitual, ya que dentro de la funeraria es difícil medir un cliente específico.

#### 4.6 Distribución:

El canal de marketing de consumo, será el canal de marketing directo, es decir “canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 302), es decir del fabricante al consumidor. En este canal la funeraria contará con su propio espacio físico amplio, con áreas verdes y suficientes parqueaderos donde se desarrollará la puesta en marcha del homenaje al recuerdo del ser querido. Por este motivo el conflicto en el canal es escaso, debido a que cada uno sabe las funciones a seguir o metas a alcanzar.

Logística de marketing, “tareas necesarias para planificar, implementar, y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable”, (Kotler P. y Armstrong G., 2010, p. 318), es decir el objetivo es maximizar las utilidades, proporcionando el servicio meta prestado conjugando a otro tipo de servicios para la satisfacción del cliente y no enfocarse a la maximización de las ventas.

Para esto el punto de venta será la conexión primordial con el cliente, en cuanto a la relación del estímulo sensorial, (Solomon M., 2008, p. 49, Figura 2.1 Descripción del Proceso sensorial), por lo que se utilizarán:

- Colores: marrones, que significa calidez, azules que significa serenidad, blanco, que significa pureza, y plata que significa paz.
- Olores: rosa amarilla, que elimina los recuerdos tristes, y jazmín, que otorga positivismo y rebate la depresión.

- Sonidos: empleo de música clásica, para denotar relajación y un estatus de fineza.
- Tacto: las cortinas que dividen las salas de velación tienen serán de seda o lana, que denote suavidad en la sala.
- Sabor: se podrá medir dentro de la cafetería, que será concesionada.

## CAPÍTULO V

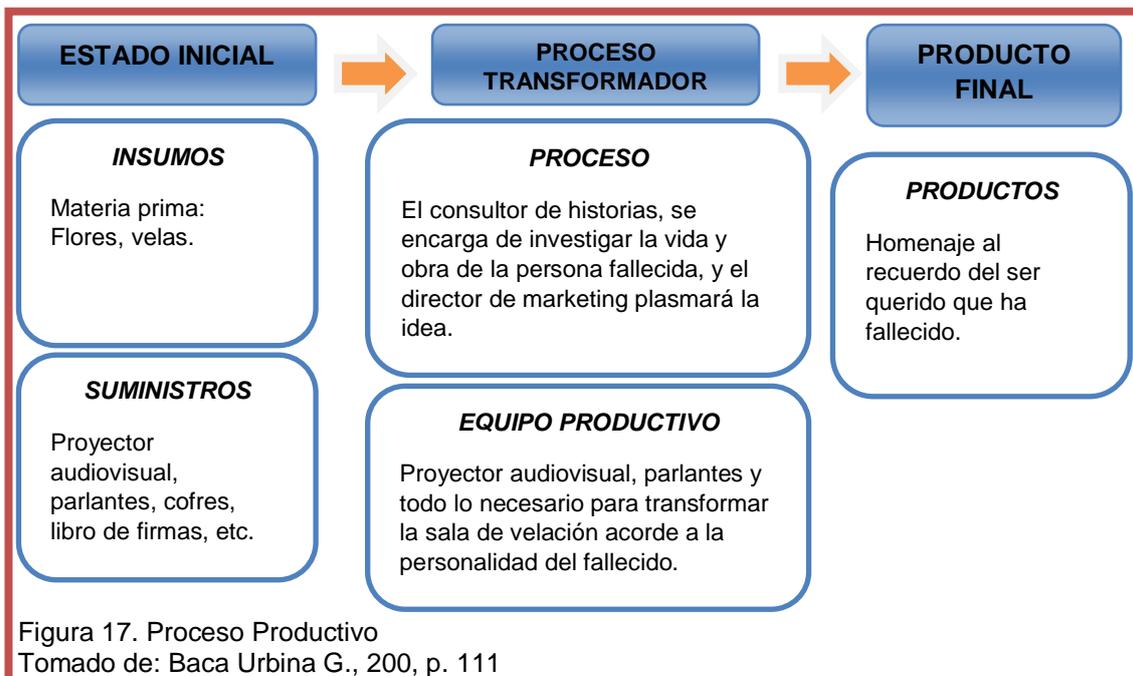
### 5 PLAN DE OPERACIONES

#### 5.1 Estrategia de Operaciones:

La funeraria Réquiem, implementará la siguiente estrategia de operaciones: “la localización óptima del proyecto”, (Baca Urbina G., 2006, p. 107), es decir determinar el sitio donde se construirá la funeraria para su correcto funcionamiento.

El proceso de producción es, “el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de un insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas convirtiéndolas en el producto”, (Baca Urbina G., 2006, p. 110), en el caso de la funeraria, el proceso de transformación se determinará en el servicio que se preste.

#### 5.1.1 Proceso Productivo:



La materia prima necesaria para la preparación de los homenajes al recuerdo del fallecimiento de un ser querido se componen de:

Tabla 13. Materia Prima

<b>MATERIA PRIMA</b>	
<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Descripción</b>
<b>4</b>	Proyector Audiovisual
<b>4</b>	Pantallas para proyector
<b>8</b>	Parlantes
<b>44</b>	Ramos de flores
<b>66</b>	Velas

Los proveedores que proporcionaran a la funeraria de la materia prima son:

Tabla 14. Proveedores

<b>PROVEEDORES</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Insumo o Materia Prima</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	<b>Cantidad por pedido para una velación</b>	<b>Costos mínimos</b>
<b>Funeraria Ecuador</b>	Cofres Mortuorios	1 día	1 cofres	\$ 250.00
<b>Scadia Flowers</b>	Floristería	2 horas	4 rosas rojas en jarrón	\$ 38.00
<b>Vela Mágica</b>	Velas	3 hora	6 unidades de c/u 50cm	\$ 1.50

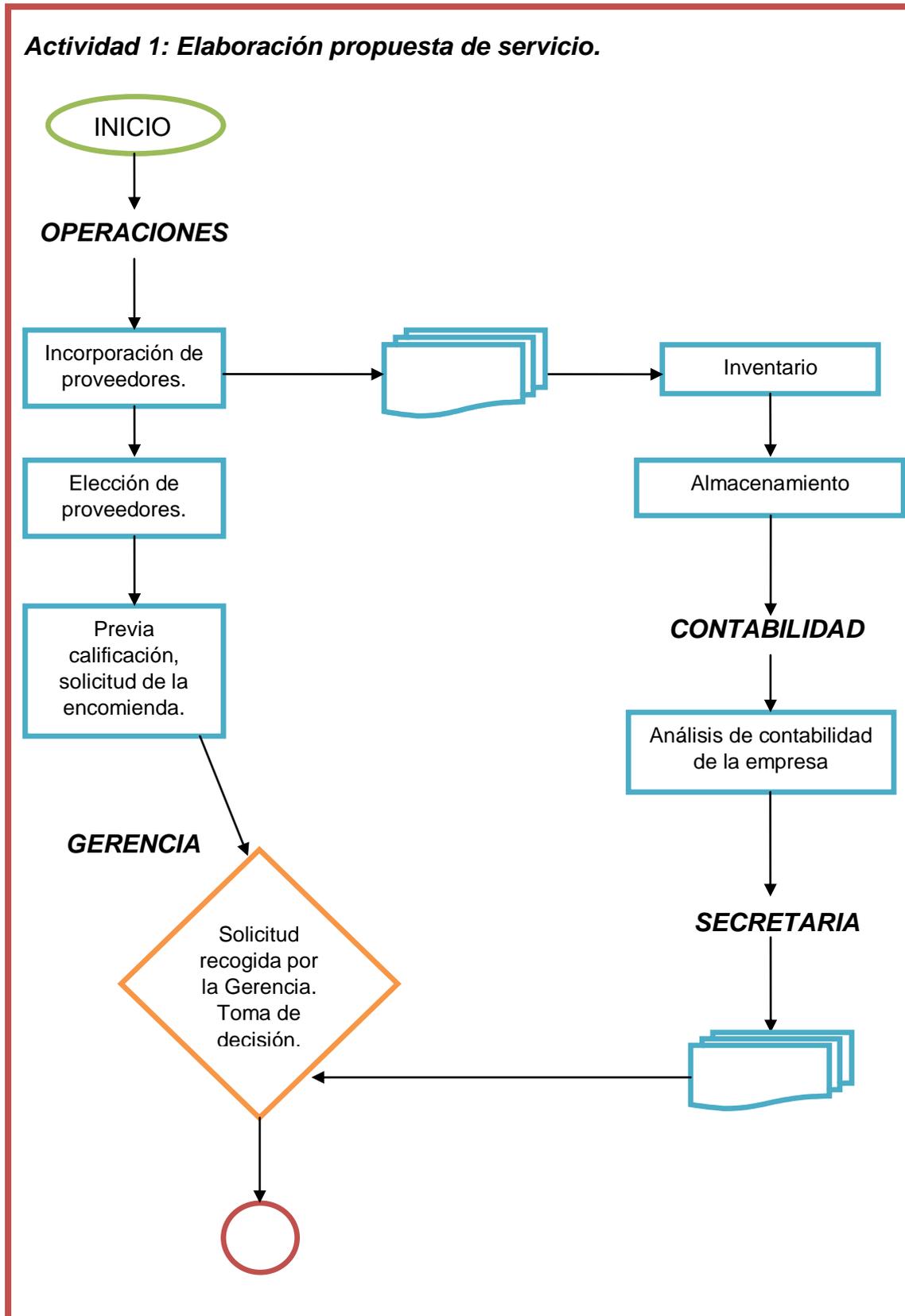
Después de la entrega de la materia prima, estos se almacenarán en el inventario de la funeraria, solo en el caso de los ramos florales decorativos, serán pedidos en el día para que sus rosas estén óptimas.

## 5.2 Ciclo de Operaciones:

Tabla 15. Ciclo de Operaciones

<b>CICLO DE OPERACIONES</b>			
<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
		<b>Extendido</b>	
<b>1</b>	Incorporación de proveedores	1 día	Gerente
<b>2</b>	Elección de proveedores		
<b>3</b>	Clasificación del proveedor		
<b>4</b>	Previa calificación, solicitud de la encomienda.		
<b>5</b>	Aceptación y escrutinio de la encomienda.	1 día	Proveedor
<b>6</b>	Consideración de la existencia de la encomienda.		
<b>7</b>	Envío de la encomienda y facturas		
<b>8</b>	Recepción de la encomienda y facturas	1 día	Secretaria
<b>10</b>	Inventario de la encomienda.	1 día	Director de Operaciones
<b>11</b>	Almacenamiento de la encomienda		
<b>12</b>	Ingreso del cliente a la funeraria	1 min.	Cliente
<b>13</b>	Preparación de la persona en deceso.	2 min.	Director de Operaciones
<b>14</b>	Asignación de sala	30 min.	
<b>15</b>	Traslado del muertito a la sala de velación	1 min.	
<b>16</b>	Conversación con los familiares	4 min.	Consultor de Historias
<b>17</b>	Presentación de la historia	40 min.	
<b>18</b>	Diseño de la sala personalizada	5 min.	Departamento de Marketing
<b>19</b>	Decoración de la sala	40 min.	Director de Operaciones
<b>20</b>	Cobro del servicio	30 min.	Director Financiero
<b>21</b>	Traslado de la persona fallecida al nicho	2 días	Director de Operaciones

### 5.2.1 Flujograma de procesos:



**Actividad 2: Ejecución y entrega del servicio.**

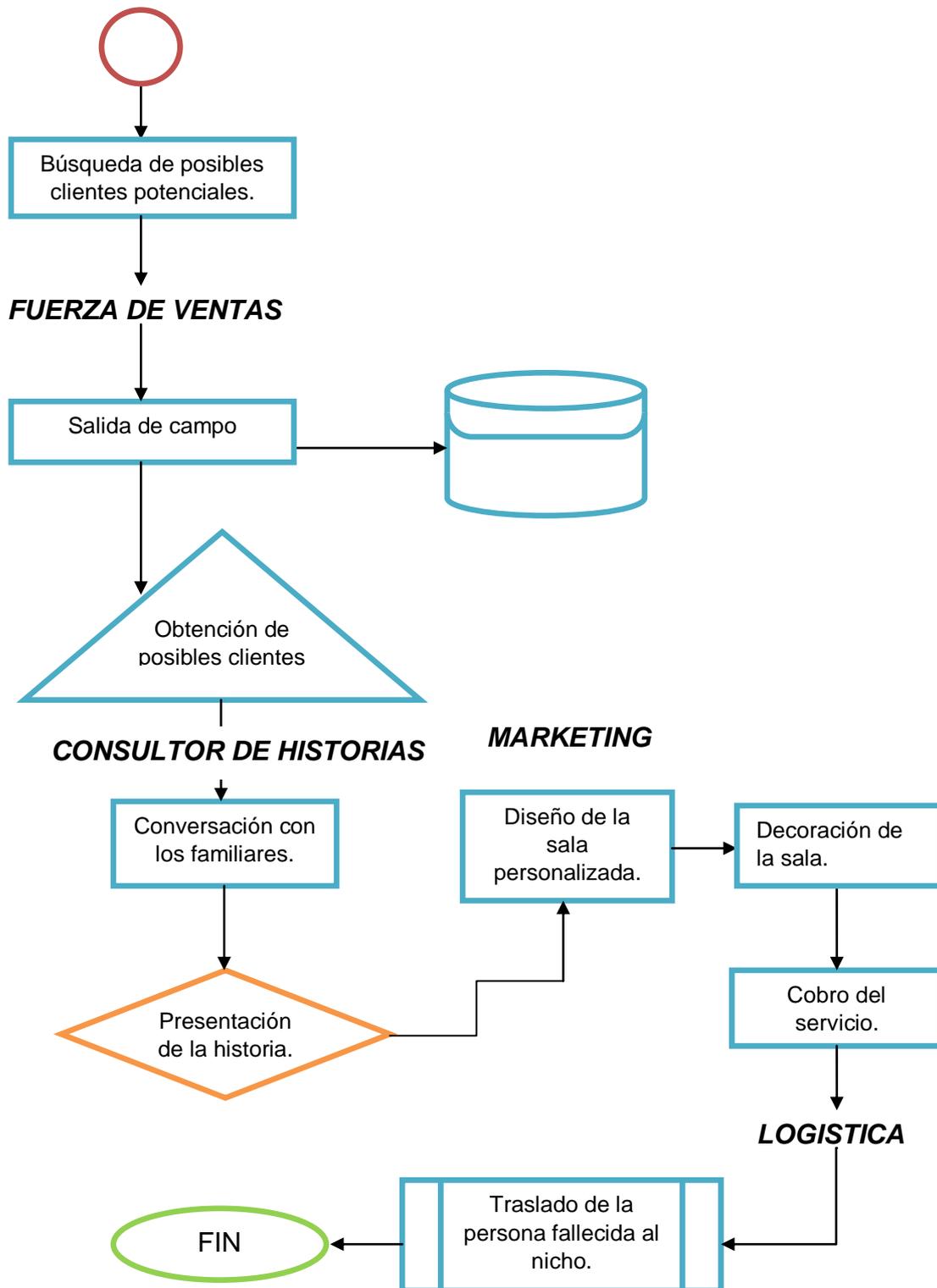


Figura 18. Flujograma

### 5.2.2 Cuellos de Botella del Ciclo de Operación:

Dentro de la funeraria se han identificados varios posibles cuellos de botella durante el ciclo de operaciones:

- **Primer caso:** Numerosos usuarios en la salas de velación que se encuentran en compañía de la familia y amigos.

En el caso del primer cuello de botella las salas de velaciones se dividirán en dos grupos de tres salas de velación, en total 6 salas con una capacidad de 30 personas, las cuales las tres serán pegadas una de otra de forma lineal, para la aglomeración de las salas, recorriendo las paredes y haciéndolas más grandes, en el caso de que no estén ocupadas las otras salas adyacentes.

- **Segundo caso:** Saturación en los pedidos sobre el alquiler de las salas de velación.

El segundo caso de cuellos de botella, la capacidad máxima instalada en la funeraria es de 6 salas de velación por un tiempo de duración de velación de máximo 2 días, se atenderá de lunes a domingo en un horario de 07h00 a.m. a 11h00 p.m. por lo que en el mismo día se podrían abrir 6 salas de velación, en el caso de requerir el servicio, se podrá instalar una sala opcional fuera de las instalaciones dentro de los espacios verdes de la funeraria.

### 5.3 Requerimiento de Equipos y Herramientas:

Para el requerimiento de equipos y herramientas que servirán para el proceso de producción del servicio se tomará en cuenta a los proveedores y el precio disponible.

➤ *Proveedor:* es útil para la presentación formal de las cotizaciones, (Baca Urbina G., 2006, p. 116):

- Funeraria Ecuador
- Vela Mágica
- Scadia Flowers

➤ *Precio*: se utiliza en el cálculo de la inversión inicial, (Baca Urbina G., 2006, p. 116).

Tabla 16. Equipos

<b>EQUIPOS</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Precio</b>
<b>Proyector Audiovisual</b>	Dimensiones del producto: 12,7 x 12 x 5,8 cm ; 449 g Número de modelo del producto: 34 ASIN: B004HKU110.	\$ 200.00
<b>Parlantes</b>	Parlantes de 15", potencia RMS: 350W, Potencia PMP: 9500W, Semi-profesional, marca: Robrom.	\$ 230.00
<b>Sillas</b>	Sillas metálicas tipo butaca de lona, c/u.	\$ 30.00
<b>Velas</b>	60 unidades de c/u 50cm, tamaño grande.	\$ 1,50.00
<b>Rosas</b>	40 rosas rojas en jarrón.	\$ 35.00
<b>Pantalla para proyector</b>	Modelo No. KPS-301, Diagonal 72", 1,80m, Dimensiones 57.1" x 43.3" / 1.45 x 1.10m, Peso 50kg.	\$ 62.72
<b>DVD</b>	Reproductor de Dvd Dvp-Sr370-Bce 32 SONY	\$ 56.72

#### 5.4 Instalaciones y Mejoras:

Se visualiza en el siguiente croquis:

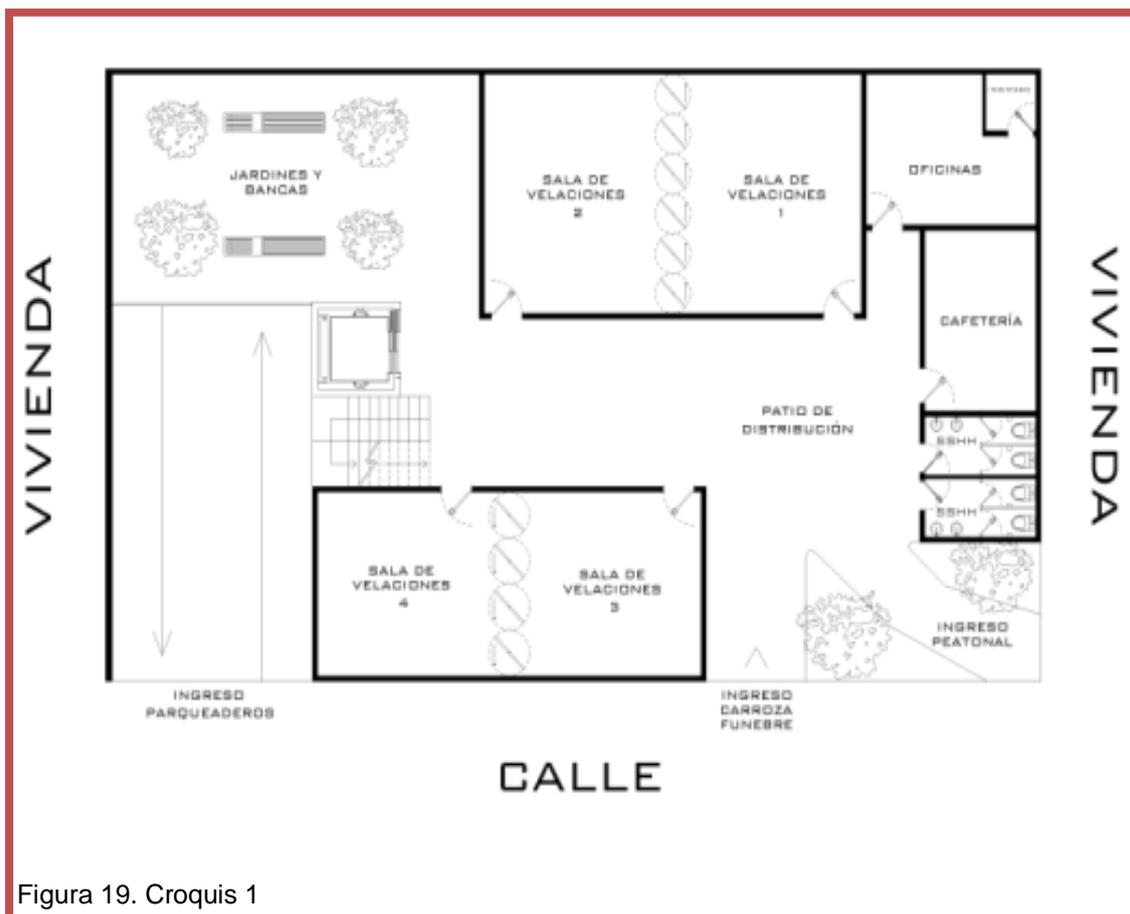


Figura 19. Croquis 1

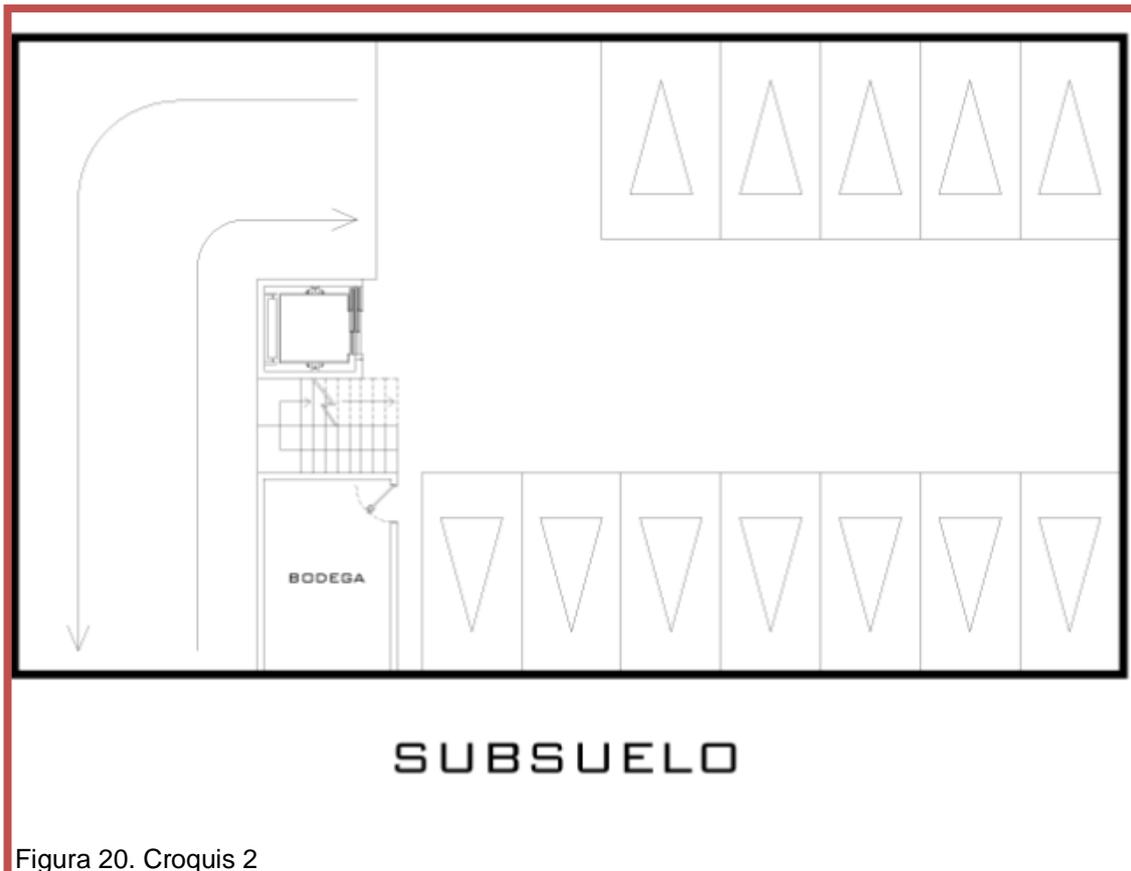


Figura 20. Croquis 2

### 5.5 Localización Geográfica y Requerimiento del Espacio Físico:

Para poder determinar un espacio físico que privilegie el acceso fácil de las personas y de los directivos y colaboradores de la funeraria, es necesario realizar un correcto estudio de mercado y estudio de los permisos legales, para dar lugar su creación.

#### 5.5.1 Criterios de Selección Alternativa:

Para crear un criterio de selección alternativa de localización óptima para la funeraria de la empresa; se utilizará el método cualitativo por puntos, que no es más que asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización, (Baca Urbina G., 2006, p. 107). Para esto se jerarquizará los factores cualitativos, tomando en cuenta los siguientes puntos del método cualitativo, (Baca Urbina G., 2006, p. 107):

- Desarrollar una lista de factores relevantes.
- Asignar un peso a cada factor por medio de su importancia, se ponderará con un peso de 1.00.
- Asignar una escala común de cada factor, en este caso de 0 – 5.
- Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala establecida y multiplicar por el peso ponderado.
- Sumar la puntuación de cada sitio y elegir la más alta.

Tomando en cuenta la ciudad de Quito, tenemos tres sitios potenciales:

Sitio A: Norte de la ciudad.

Sitio B: Centro de la ciudad.

Sitio C: Los Valles

Tabla 17. Matriz de Localización

<b>MATRIZ DE LOCALIZACIÓN</b>							
		<b>SITIO A</b>		<b>SITIO B</b>		<b>SITIO C</b>	
<b>Factor Relevante</b>	<b>Peso asignado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Cercanía del mercado</b>	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
<b>Materia prima disponible</b>	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45
<b>Parqueadero</b>	0,10	3	0,3	2	0,2	5	0,5
<b>Transporte</b>	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45
<b>Cercanía de Servicios básicos</b>	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
<b>Seguridad</b>	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6
<b>Disponibilidad del espacio físico</b>	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5
<b>TOTAL =</b>	<b>1,0</b>		<b>4,7</b>		<b>4,2</b>		<b>3,9</b>

Tomado de: Baca Urbina G., 2006, p. 108, Tabla 3.3.

El Método Cualitativo por puntos determina la correcta localización de la funeraria al norte de la ciudad de Quito, designada en la matriz de localización como Sitio A, ubicada en la Calle Luis Cordero y Avenida 6 de Diciembre a lado



Desventajas:

- Parqueadero disponible solo para clientes y no es muy grande.
- Espacio físico un poco estrecho, por lo que se encuentra dentro de la ciudad.

### **5.6 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios:**

El único inventario que tendrá lugar la funeraria, será para guardar los parlantes, las pantallas para proyectar la imagen, los proyectores audiovisuales, y ramos o velas que no sean utilizados para el homenaje, de ahí todo lo demás se pedirá a los proveedores, en su momento, sin embargo se requiere a la semana un mínimo de:

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Jarrón de rosas</b>	44
<b>Velas</b>	66

**Nota:** En caso de necesitar otro material de decoración, todo lo utilizado se guardará en el inventario de la funeraria, por algún posible segundo uso, caso contrario se mantendrá en el mismo.

## CAPÍTULO VI

### 6 EQUIPO GERENCIAL

#### 6.1 Estructura Organizacional:

Partiendo de que “La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.” (Robbins S. y Coulter M., 2005, p. 519), se opta por una estructura simple que incluya cierto número de estratos divididos por su actividad laboral como se aprecia a continuación:

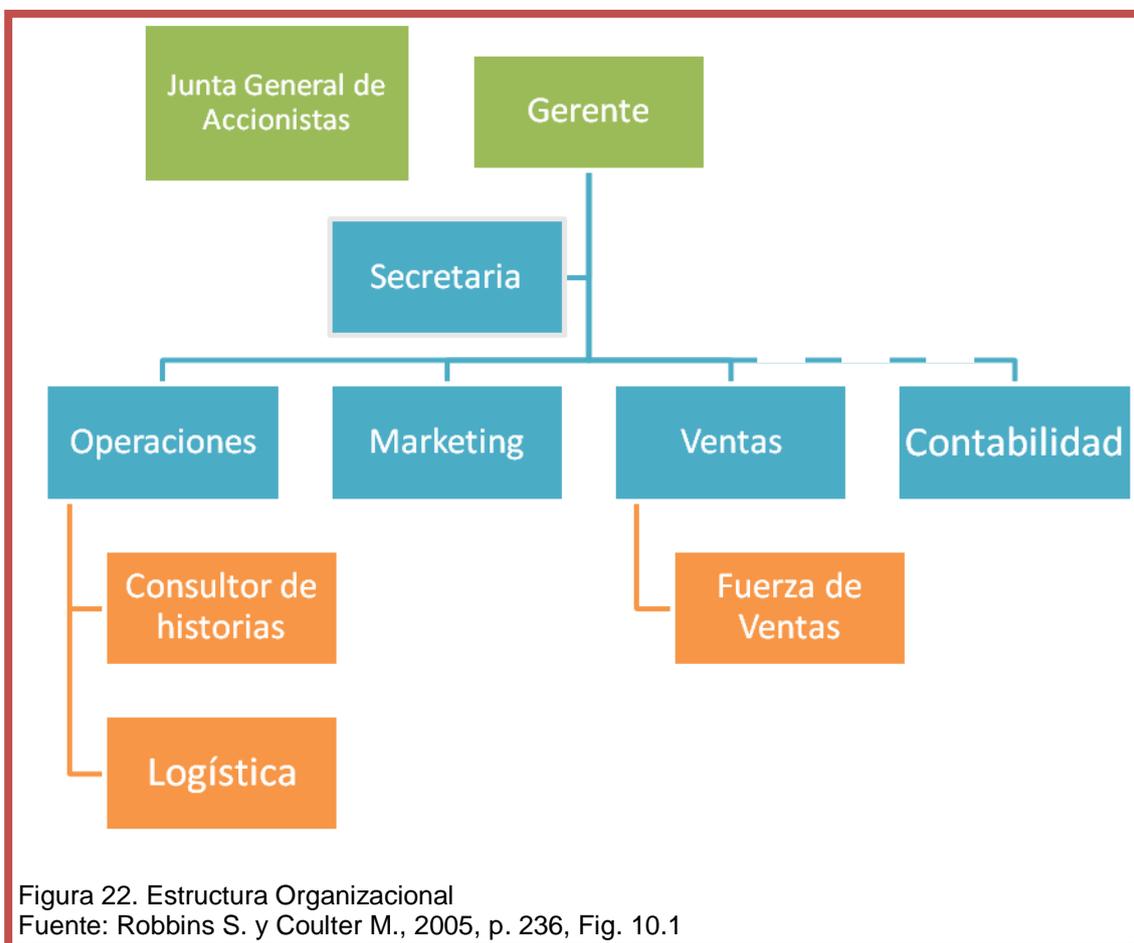


Figura 22. Estructura Organizacional  
Fuente: Robbins S. y Coulter M., 2005, p. 236, Fig. 10.1

## 6.2 Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades:

### *Descripción de funciones y equipo de trabajo:*

- **Junta General de Accionistas:** está conformado por dos accionistas, quienes a su vez mantendrán reuniones periódicas para tratar toma de decisiones de la empresa, relativas a asignación de cargos, expansión de la misma, estrategias de participación con otras empresas, todo lo referido a la Ley de Compañías del Ecuador.
- **Gerente:** es quién liderara la toma de decisiones y el trabajo tanto interno como externo del negocio, será capaz de dirigir, controlar, supervisar, y ejecutar cualquier tipo de acción referente al manejo de recurso humano y recurso monetario. Experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel.
- **Secretaría:** encargada en ser la mano derecha del gerente general y la portavoz del gerente a sus colaboradores, así como también encargada de la recepción de documentos, atender llamadas telefónicas y visitas, tener actualizada la agenda y tener conocimiento del manejo de maquinaria o inventario dentro de la funeraria. Egresada o experiencia en el cargo, y educación de tercer nivel.
- **Director de Operaciones:** persona encargada en el manejo de personal que ejecutara la acción o puesta en marcha del negocio, será el portavoz del departamento y estará al tanto de cualquier anomalía o proceso del personal y el servicio. Experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel.
- **Director de Marketing:** persona encargada en identificar las nuevas tendencias del mercado, dirección de la página web y redes sociales, es decir especializada en marketing digital, así como también desarrollar el posicionamiento de marca, accionar el sentido de recomendación y recompra, supervisar la mezcla de marketing, y generar ventas gradualmente positivas para mantener o alcanzar un mejor margen de utilidad positiva. Conocimiento

den diseño de interiores. Egresado o experiencia mínima de un año, y educación de tercer nivel.

- **Consultor de historias:** personas encargadas en el diseño creativo, diseño de interiores y contacto con los familiares o con la persona que desea desarrollar su homenaje antes de su deceso, debe ser una persona con gran cultura social y cívica, que entienda la psicología de las personas y sepa tratarlas, y además que sea un buen creativo del diseño interno de la sala de velación, donde será el espacio en el cual se desarrollará el servicio. Experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel.

- **Logística:** personal encargado del inventario de la funeraria, del contacto con los proveedores y del correcto y cuidado sobre el manejo de las instalaciones internas y externas de la funeraria. Egresado o experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel.

- **Ventas, (Fuerza de ventas):** persona encargada en el análisis del mercado en cuanto al reclutamiento de nuevos clientes potenciales debe tener un vínculo interno con el departamento de operaciones, y el departamento de marketing. Experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel. Y encargado de dos personas que se dedicarán en proyectar la propuesta de valor a los potenciales clientes. Egresado o experiencia mínima de un año y educación de tercer nivel.

- **Contabilidad:** se subcontratará, así como también los servicios religiosos.

### **6.2.1 Equipo de trabajo y descripción de funciones:**

Por un excelente funcionamiento de la funeraria deberá comprometerse el equipo de trabajo a la filosofía organizacional y los objetivos que demanda la misma. Además de mantener siempre presente la Ley elaborada por el Ministerio de Salud Pública que de forma más extensa y explicativa expone el correcto funcionamiento para el sector funerario, y en especial de las salas de velación:

- Documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario que cumplen con todos los requisitos previos a su funcionamiento, **(véase anexo 2: Autoridad Sanitaria Nacional)**.
- Después de cada servicio funerario el personal estará encargado a su correcta desinfección de las salas de velación utilizando productos que contengan la respectiva notificación sanitaria obligatoria, **(véase anexo 1: Ley del Ministerio de Salud Pública)**.
- El personal deberá cumplir con el reglamento interno presto en forma legal, **(véase anexo 4, literal e): Código de Trabajo 2)**, con las siguientes disposiciones.

Con todo se toma un documento que nos proporcione de manera oportuna información correcta sobre las tareas, habilidades, deberes y responsabilidades de cada integrante que conforme la empresa, (Wayne R., y Noe R., 2005, p. 87).

Tabla 18. Equipo de Trabajo y Descripción de Funciones

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Cargo a quien reporta:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Educación necesaria:</b>	Título de tercer nivel, en carreras afines a Ciencias Económicas y Administrativas.
<b>Habilidades:</b>	Autoconocimiento
	Comunicación asertiva
	Toma de decisiones
	Líder
<b>Conocimientos técnico necesarios:</b>	Analista de mercados.
	Evaluar la viabilidad de los proyectos.
	Conocimiento del mercado objetivo.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año.
<b>Responsabilidades:</b>	Control de su área administrativa y del personal.

	Representa legalmente a la Compañía.
	Investigación y desarrollo de nuevos servicios en el área funeraria.
	Planear objetivos a corto y largo plazo.
	Organizar la rendición de cuentas de los subordinados.
	Dirigir todo tipo de conflictos.
	Controlar todo lo administrativo.
<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	
<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Educación necesaria:</b>	Título de tercer nivel, en carreras afines a Ciencias Económicas y Administrativas.
<b>Habilidades:</b>	Empatía con las personas
	Autoconocimiento
	Crítico
	Líder
<b>Conocimientos técnico necesarios:</b>	Manejo de operaciones.
	Conocimiento en procesos administrativos.
	Conocimiento en conducta del consumidor.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año.
<b>Responsabilidades:</b>	Poder de negociación con proveedores.
	Dirección de instalaciones internas y externas.
	Calidad en el servicio prestado.
	Optimización de procesos.
	Puntualidad en la entrega del servicio.
	Mantenimiento de los equipos.
<b>DIRECTOR DE MARKETING</b>	
<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Educación necesaria:</b>	Título de tercer nivel en la carrera Ingeniería en Marketing.

<b>Habilidades:</b>	Empatía con las personas
	Autoconocimiento
	Creativo
	Líder
<b>Conocimientos técnico necesarios:</b>	Analista de mercado.
	Conocimiento de manejo de marca.
	Diseñador de interiores.
	Conocimiento en las 4P's.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año.
<b>Responsabilidades:</b>	Realizar plan de marketing.
	Estudio de mercado.
	Análisis del servicio prestado.
	Conducta del consumidor.
	Conocedor de su producto.
	Estratega para posicionar la marca.
	Evaluador de los momentos de verdad.
<b>VENTAS</b>	
<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Educación necesaria:</b>	Título en tercer nivel en Administración de Empresas o Ingeniero Comercial
<b>Habilidades:</b>	Empatía con las personas
	Autoconocimiento
	Solucionador de problemas y conflictos financieros
	Líder
<b>Conocimientos técnico necesarios:</b>	Conocimiento en números.
	Conocimiento en el mercado nacional.
	Conocimiento en principios de economía y costos.

<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año.
<b>Responsabilidades:</b>	Formulador de nuevos proyectos de inversión.
	Dirección de ventas.
	Coordinar métodos estadísticos.
	Coordinar modelos financieros.
	Medición cuantitativa de estados financieros.

Tomado de: Wayne R. y Noe R., 2005, p.87, Figura 4.1

### 6.3 Compensación a Administradores y Propietarios:

Por el primer año de funcionamiento de la funeraria las remuneraciones de cada cargo serán las siguientes:

Tabla 19. Compensación Gerente

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO BASE</b>
<b>Gerente</b>	\$ 1,000.00

### 6.4 Política de Empleo y Beneficios:

Según lo expuesto en los artículos 42 y 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano, la funeraria se sujetará a lo siguiente, (**véase anexo 4 y 5: Código de Trabajo 2 y 3**):

Bajo estos términos establecidos por el Código de Trabajo Ecuatoriano, y el sueldo mínimo sectorial, se establece las siguientes remuneraciones a los colaboradores:

Tabla 20. Compensación Colaboradores

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO BASE</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Secretaría</b>	\$ 450.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Director de Operaciones</b>	\$ 700.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Director de Marketing</b>	\$ 700.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Ventas</b>	\$ 700.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Consultor de historias</b>	\$ 500.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Fuerza de Ventas (2)</b>	\$ 500.00	Seguro Social y Vacaciones
<b>Logística (4)</b>	\$ 340.00	Seguro Social y Vacaciones

Tabla 21. Salario mínimo sectorial 2014

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:		2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	358.26
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	358.26
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	Incluye: Mayordomo, Capataz	1910000000004	358.26
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	358.26
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	358.26
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	358.26
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	356.46
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	356.46
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	356.46
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	354.65
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	352.85
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	352.85
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1		1910000000014	352.85
TESORERO	C1		1910000000015	352.85
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	351.05
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	351.05
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	351.05
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	349.25
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de	1930000000020	349.25
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	349.25
DIGITADOR	D1		1910000000022	347.45
OPERADOR DE BODEGA	D1	Incluye: Almacenista	1910000000023	347.45
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	347.45
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	347.45
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	347.45
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	347.45
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivero	1910000000028	347.45
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	Incluye: Recaudador	1910000000029	347.45
BIBLIOTECARIO	D1		1910000000030	347.45
INSPECTOR / AFINES	D2	Incluye: Lectores	1920000000031	345.30
IMPULSADOR / A	D2	Incluye: Promotor,	1920000000032	345.30
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y	D2		1920000000033	345.30
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	344.59
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1		1910000000035	344.59
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	344.59
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	Incluye: Kardista	1910000000037	344.59
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	344.59
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador,	1920000000039	340.34
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	Incluye: Recibidor,	1920000000040	340.34
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Polifuncional	1920000000041	340.34

Tomado de: Ministerio de Relaciones Laborables, (MRL), ANEXO CS19

Con todo esto se obtiene el siguiente presupuesto salarial para la jornada laboral normal que está comprendida por 5 días laborables y de de 8 horas cada día:

Tabla 22. Resumen Anual

<b>RESUMEN ANUAL</b>	
<b>GERENTE GENERAL</b>	\$ 16,298.00
<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	\$ 11,510.60
<b>SECRETARIA</b>	\$ 7,521.10
<b>DIRECTOR DE MARKETING</b>	\$ 11,510.60
<b>VENTAS</b>	\$ 11,510.60
<b>CONSULTOR DE HISTORIAS</b>	\$ 16,638.00
<b>FUERZA DE VENTAS</b>	\$ 16,638.00
<b>LOGISTICA</b>	\$ 23,062.88
<b>Total Gasto Anual Sueldos</b>	<b>\$ 114,689.78</b>

**Notas:**

- Los dos vendedores tendrán una compensación adicional por ventas de 5% sobre sus ventas mensuales.
- Los valores incluyen los respectivos aportes patronales de Seguridad Social, Fondos de Reserva, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones.
- Por cuestión de ser funeraria se contemplarán de acuerdo a la ley del Código de Trabajo, Mayo 2013, (**véase anexo 5: Código de Trabajo 3**), las horas suplementarias y horas extraordinarias.

**6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

La empresa está formada como una Sociedad Anónima, es decir todo tipo de decisión tomada en la empresa, pasará a manos de la Junta General de Accionistas, designando a su vez una persona no necesariamente accionista o socia como cargo de la empresa. Sin más que decir los derechos y restricciones de los accionistas se encuentran detallados en los artículos 201, 202, 207 y 263 de la Ley de Compañías, (Comisión Legislativa y codificación. 2013, *Codificación de la Ley de Compañías*):

**Art. 201.-** Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

**Art. 202.-** Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

**Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:**

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos. La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;
5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216. No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,
8. Negociar libremente sus acciones.

**Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:**

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias,

así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;

5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos; y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se la pone a liquidación conforme a lo dispuesto en el Art. 198; y,

6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

#### **6.6 Equipo de asesores y servicios:**

En este aspecto se subcontratarán previa calificación y aprobación de la Junta de Accionistas y la correcta responsabilidad de Gerencia a las siguientes personas:

- **Contabilidad:** persona con título de Contador, encargada del manejo de contabilidad de la empresa y actividades administrativas y legales oportunas como: el Servicio de Rentas Internas, (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (IESS), etc.
- **Servicio Religioso:** persona con título de sacerdote, que de ceremonias en una iglesia o parroquia de la comunidad, quién se contratará por misa y si la familia lo requiere.
- **Parqueadero:** se concesionará a una empresa encargada especialmente para el servicio, quién presente su mejor proforma y calidad de servicio en la misma. La misma será un ingreso adicional para la empresa.
- **Cafetería:** se concesionará a una empresa encargada especialmente para el servicio, quién presente su mejor proforma y calidad de servicio en la misma. La misma será un ingreso adicional para la empresa.

## CAPÍTULO VII

### 7 CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en marcha:

**ACTIVIDAD A:** Presentación general del plan de negocio y el plan de operaciones, para su respectivo funcionamiento.

**ACTIVIDAD B:** Creación de la Funeraria Réquiem mediante la correcta tramitación del RUC, como empresa jurídica en el Servicio de Rentas Internas, (SRI), así como los permisos ministeriales, municipales e Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, (IEPI).

**ACTIVIDAD C:** Contratación de la constructora para el desarrollo del plan de operaciones.

**ACTIVIDAD D:** Elección de los directivos de la empresa: Director Operativo, Director de Marketing, Director Financiero.

**ACTIVIDAD E:** Elaboración de los roles que desempeñaran cada director y sus colaboradores que tendrán a cargo dentro de su departamento.

**ACTIVIDAD F:** Inicio de la elaboración de un plan de negocio por cada departamento:

- **Gerente General:** Constitución de la compañía, seguimiento de la correcta tramitación del RUC, como empresa jurídica en el Servicio de Rentas Internas, (SRI), así como los permisos ministeriales, municipales e Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, (IEPI).
- **Director Operativo:** Elaboración del reglamento interno de trabajo, estudio de factibilidad del nuevo servicio.
- **Director Marketing:** Elaboración del plan de marketing, desarrollo de investigación de mercados, análisis y control de la mezcla de marketing del servicio.

- **Director Financiero:** Estudio sobre la capitalización de la empresa, proyección de sueldos y salarios y precio de venta, punto de equilibrio, curva de la demanda, evaluación del servicio dado.

**ACTIVIDAD G:** Contratación y Capacitación del personal que acompañará a cada departamento, como: Secretaría, (Gerente General), Consultor de Historias, Logística, Manejo de Operaciones, (Director Operativo), Ventas, (Director Financiero).

**ACTIVIDAD H:** Presentación de informe del Plan de Negocio de cada departamento y las actividades realizadas en la capacitación de cada personal.

**ACTIVIDAD I:** Auditoria administrativa por parte del Gerente General a cada departamento.

**ACTIVIDAD J:** Análisis de resultados de la auditoría por departamento.

**ACTIVIDAD K:** Adquisición de la materia prima que será trasladada a un inventario de la empresa, por parte de la Dirección de Operaciones.

**ACTIVIDAD L:** Informe del Director Financiero: pago de nómina, informe del Director de Marketing, e informe del Director de Operaciones.

**ACTIVIDAD M:** Entregar elementos por cada área para el reporte anual, por cada departamento.



## **7.2 Riesgos e Imprevistos:**

**a)** Aún existe menos de la mitad del universo que no acepta un homenaje al recuerdo de un ser querido por su deceso, o que aún sigue con dudas, debido a que es un tema de suma tristeza y difícil de pensar para la familia.

**b)** Deficiencia en la parte operativa de la funeraria, en cuanto al espacio físico requerido o capacitación de personal.

**c)** Deficiencia en el estudio financiero y en la investigación de mercados que se realizó para la elaboración del plan de negocios.

**d)** Obtención de los permisos municipales y sobretodo del Ministerio de Salud, para la puesta en marcha de la funeraria.

**Nota:** Como es una empresa pequeña los riesgos e imprevistos se generarán en base al tiempo en que el imprevisto ha suscitado, todo pasará en manos de la gerencia y después de la Junta General de Accionistas.

## CAPÍTULO VIII

### 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 Supuestos y Criterios Utilizados:

Los supuestos utilizados para la implementación del nuevo servicio de la funeraria Réquiem, se basaron por los estudios realizados en la investigación de mercados y la industria del plan de negocios, y son los siguientes:

**a)** El supuesto del tamaño de mercado se encuentra dentro del 35.9% que están comprendidos entre las clases sociales, (media, media-alta y alta).

**b)** El supuesto de especialización del servicio, es la única funeraria que presenta esta nueva propuesta a la industria, ya que las otras funeraria se han estancado en presentar un servicio básico, además que deja de lado cualquier tabú de la cultura ecuatoriana con un 59% de aceptación a este innovador servicio.

**c)** El supuesto del incremento en ventas con un margen en el año 2014 del 65% de la capacidad instalada de la funeraria. Se realizarán 4 velaciones en el día, por 7 días de la semana que permanecerá abierta la funeraria, y tomando en cuenta el tiempo máximo de velación que son de dos días se podrán realizar 15 velaciones semanales, y por cuatro semanas será un total de 61 velaciones mensuales, de lo cual utilizando el 65% de mi capacidad instalada por motivo de introducción al mercado como empresa nueva y dejando una brecha del 35% por cualquier motivo de que ocasione en el futuro, será un total de 42 velaciones mensuales.

**d)** Es de vital importancia el gasto en mantenimiento de instalaciones, para salvaguardar su permanencia en el mercado y conservar la imagen de sus clientes dentro y fuera de la funeraria, el gasto redondea los \$ 1,000.00.

**e)** El capital de trabajo resguarda los costos de funcionamiento de la funeraria en exactamente \$113,135.44 anuales, que comprenden \$9,427.95 mensuales.

f) Se ha apreciado una inflación del 2,7% en la industria en general tomado del Banco Central del Ecuador en el año 2014, con el fin de calcular los precios de los servicios exequiales y sus costos.

g) Los sueldos y salarios tienen un 9,25%, de incremento anual aproximadamente, tomados desde el año 2008, donde el sueldo básico unificado era de \$200.00, partiendo de esto y del sueldo básico unificado ponderado por actividad económica, se obtiene los sueldos y salarios de los colaboradores.

h) El precio por el servicio dado se encuentra en los \$1,400.00, por una cuestión de posicionamiento de la funeraria y por mantener un estatus alto. De acuerdo a la competencia es uno de los precios altos sin mucha diferencia, además se obtuvo de una investigación de mercados correctamente estudiada.

i) El costo en \$611.00, dado por la toda la materia prima utilizada por cada velación dada.

## **8.2 Riesgos y Problemas Principales:**

A continuación se describirá los posibles riesgos y problemas principales del Plan de Negocios propuesto:

### **8.2.1 Riesgos:**

a) Aún existe menos de la mitad del universo que no acepta un homenaje al recuerdo de un ser querido por su deceso, o que aún sigue con dudas, debido a que es un tema de suma tristeza y difícil de pensar para la familia.

b) Deficiencia en la parte operativa de la funeraria, en cuanto al espacio físico requerido o capacitación de personal.

c) Deficiencia en el estudio financiero y en la investigación de mercados que se realizó para la elaboración del plan de negocios.

**8.2.2 Problemas principales:**

**a)** Inversión de capital, es decir que no se pueda obtener los recursos necesarios para construir e implementar la funeraria Réquiem.

**b)** Una posible alza de precio en la industria constructora, porque elevaría la inversión y atrasaría el tiempo de construcción de la funeraria.

**c)** El tiempo de otorgamiento de los permisos tanto de compraventa del terreno, del municipio y del Ministerio de Salud Pública, tal vez algún retraso o falta de infraestructura para su correcto funcionamiento.

## CAPÍTULO IX

### 9 PLAN FINANCIERO

#### 9.1 Inversión Inicial:

La inversión inicial, para las operaciones de la funeraria Réquiem, estima alrededor de \$ 555,913.67. Esta inversión cubre todos los costos de adquisición de terreno, construcción del mismo, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina, inventario inicial, permisos de funcionamiento y de registro de marca, **(véase anexo 6: Inversión Inicial)**.

#### 9.2 Fuentes de Ingresos:

La fuente de ingresos se mantuvo en concordancia con el 59% de personas que consideran como principal atracción de una funeraria su servicio en el homenaje a los seres queridos, recomendándolas a otras personas, a su vez que la industria funeraria tiene un 9,6% de participación en el mercado, por clase de actividad económica como otros servicios, de acuerdo al PIB, (Banco Central del Ecuador, 2013, *Previsiones Macroeconómicas*), frente a otras actividades, y por lo cual el objetivo financiero principal es llegar al 30% del mercado objetivo al cuarto año de funcionamiento, que en promedio son 640 velaciones al año. En el punto 8.1 Supuestos y Criterios Utilizados, literal c), se explica que se utilizará como principio del ejercicio el 65% de la capacidad instalada que da un total de 42 velaciones mensuales, **(véase anexo 9: Presupuesto de Ventas)**, y por lo tanto se despliega un ingreso sostenido, **(véase anexo 7: Estado de Resultados Proyectados)**, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 24. Fuente de Ingresos

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
<b>Servicios</b>	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
<b>Exequiales</b>					

### 9.3 Costos Fijos y Variables:

Los costos variables, “costos que se modifican cuando hay un cambio en la cantidad de producción”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 343), y que se involucran con la materia prima para generar el servicio de las salas de velación, estas se encuentran detalladas en el **(anexo 8: Determinación de Punto de Equilibrio)**, pero se presenta una tabla de costo variable por servicios exequiales en una sala de velación:

Tabla 25. Costos Variables

<b>COSTOS VARIABLES POR VELACIÓN</b>	
<b>Material</b>	<b>Precio</b>
<b>Cofres Mortuorios</b>	\$ 300,00
<b>Jarrón de rosas (4)</b>	\$ 152,00
<b>Velas (6)</b>	\$ 9,00
<b>Insumos preparación Tanatopraxia</b>	\$ 50,00
<b>Trámites legales</b>	\$ 50,00
<b>Otros</b>	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 611,00</b>

A su vez los costos fijos, “costos que no varían cuando la cantidad de producción experimenta un cambio durante un periodo particular”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 344), y que se involucran con la gestión del negocio, descritos en el **(anexo 8: Determinación de Punto de Equilibrio)**, y la tabla mensual se presenta así:

Tabla 26. Costos Fijos

<b>COSTOS FIJOS MENSUALES</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>COSTO</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 5.407,12
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 250,00
<b>Servicio de contabilidad</b>	\$ 400,00
<b>Servicio Religioso</b>	\$ 150,00
<b>Útiles de oficina</b>	\$ 41,67
<b>Marketing</b>	\$ 2.500,00
<b>Mantenimiento instalaciones</b>	\$ 83,33
<b>Movilización</b>	\$ 200,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 9.032,12</b>

#### **9.4 Margen Bruto y Margen Operativo:**

El negocio de la funeraria Réquiem, tiene un margen de utilidades bruto estimado es de \$ 312.081,79, (**véase anexo 7: Estado de Resultados Projectados**), y su margen operativo es de \$ 150.398,76, donde se encuentran todos los gastos de la operación del ejercicio de la funeraria, en los cinco primeros años.

#### **9.5 Estado de Resultados Actual y Projectado:**

“Estado financiero que resume el desempeño de una empresa durante cierto periodo”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 24), Para el cálculo de la tabla estado de resultados, se considera el nivel de ingresos y gastos, junto con los márgenes de utilidad bruta y utilidad operacional del ejercicio, dando como resultado un margen de utilidad neta de \$ 91.935,26 y la utilidad a disposición de acciones de la funeraria, desde el año 2014 con \$ 82.741,74 hasta el año 2018, respectivamente. (**Véase anexo 10: Estado de Pérdidas y Ganancias**).

#### **9.6 Estado de Situación Financiera Actual y Projectado:**

En el balance general actual, “estado financiero que muestra el valor contable de una empresa en una fecha particular”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 20), se toman en cuenta los activos corrientes, activos no corrientes, patrimonio y pasivo, en los cuales se detalla la contribución de capital de los socios de \$ 444.730,93 y las obligaciones bancarias de \$ 111.182,73. (**Véase anexo 11: Estado de Situación Financiera Actual**).

Y por otro lado en el balance general proyectado, (**véase anexo 12: Estado de Situación Financiera Projectado**), se presentará un pasivo corriente con sus respectivos detalles: obligaciones bancarias, participación de trabajadores, impuesto a la renta y otros egresos, a cinco años de operación de la empresa.

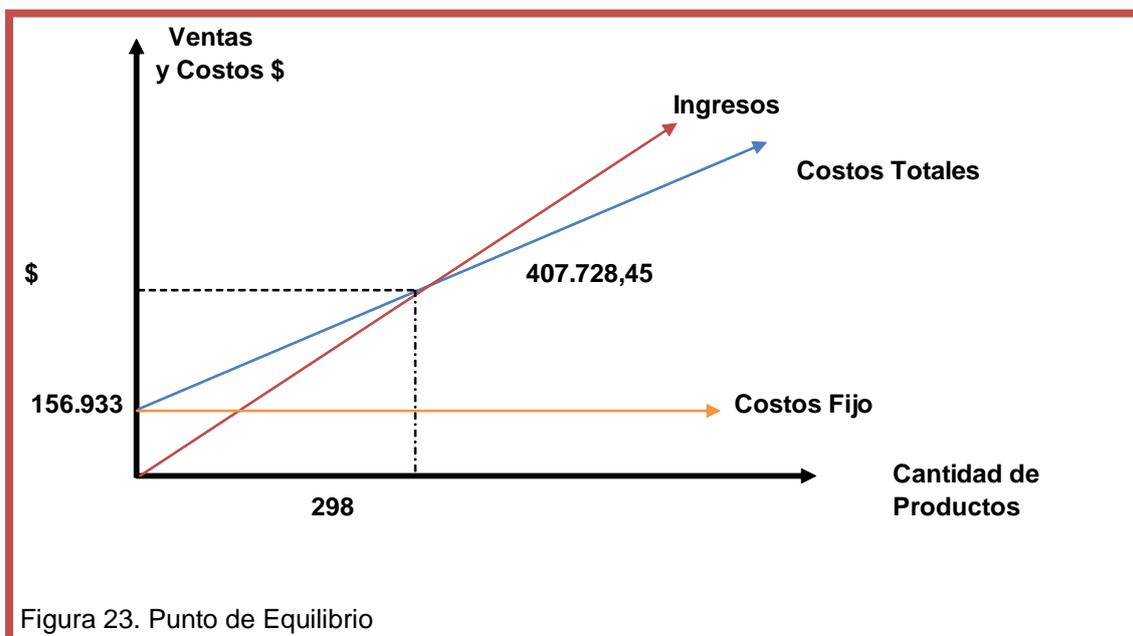
#### **9.7 Estado de flujo de caja Actual y Projectado:**

En este punto, “se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió”, (Ross S. y Westerfield R., 2010,

p. 30). Para el cálculo de la tabla flujo de caja, se consideran las entradas y salidas de efectivo, donde el pago a utilidades se postergan por el objetivo de ahorrar y ampliarse después de cinco años de ejercicio y además que se aminoran la depreciación de los activos. **(Véase anexo 13: Flujo de Caja).**

### 9.8 Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio, “nivel de ventas que resulta en una utilidad neta del proyecto de cero”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 346), anualmente se encuentra en una cantidad de 298 velaciones por año, para mantener estable el negocio, menos de esta cantidad, no se permitiría el negocio operar y entraría a una pérdida, así mismo estamos hablando de \$ 407.728,45.



Lo importante del ejercicio, es que los costos variables son mayores a mis costos fijos, por lo que si existiera algún desequilibrio en el negocio y por ende una pérdida, me hez más fácil reducir mis costos variables, sin afectar mis costos fijos propuestos.

### 9.9 Control de Costos Importantes:

Dentro de esto se determina los indicadores financieros que son “razones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y que se utilizan para propósitos de comparación”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p.

54), por lo que a parte de los tres supuestos escenarios esperados, como son: el normal, el positivo y el negativo, se toman en cuenta los siguientes indicadores financieros, (**véase anexo 14: Indicadores Financieros**):

➤ **Indicadores de Liquidez:** “cuyo propósito es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 55), se divide en dos: **razón circulante:** por cada dólar que confronte la empresa, debe cubrir con \$ 8,96, y **razón rápida o prueba ácida:** su indicador es el mismo que el de razón corriente \$ 8,96, debido a que es una empresa netamente de servicio y por lo tanto sus inventarios son reducidos y no tiene necesidad de almacenamiento a largo plazo.

➤ **Indicadores de actividad:** “cuyo propósito es describir la forma eficiente o intensiva en que una empresa utiliza sus activos para generar ventas”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 59), se encuentra: **razones de rotación de activos totales:** ventas sobre activos totales, es de 0,85, es decir por cada unidad aumentada a los activos, genera este aumento a su valor en las ventas, el cual es positivo.

➤ **Indicadores de endeudamiento:** “cuyo propósito es abordar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir con sus obligaciones o, de manera más general, su apalancamiento financiero”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 57), donde se encuentran: **razón de la deuda total:** empieza en el primer año con 20,87%, y a lo largo del ejercicio financiero al quinto año termina con 8,63%, sin necesidad de un endeudamiento provisto. Y **razón de apalancamiento:** en el primero año indica un 79,13%, es decir es el porcentaje por el cual la funeraria se endeuda o recurre a un préstamo, para cubrir su patrimonio.

➤ **Indicadores de rentabilidad:** “cuyo propósito es medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia administra sus operaciones”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 61), se encuentran: **margen de rentabilidad:** es decir sobre las ventas totales de la

empresa se obtiene un margen de utilidad del 18,97% al quinto año de ejercicio. **Rentabilidad sobre los activos:** utilidad neta sobre el activo, es 16,18%, es decir por cada servicio vendido se obtiene este porcentaje en la utilidad neta. Y **rentabilidad sobre patrimonio:** es 17,70%, es decir por cada aporte de capital de los accionistas o socios, se genera este porcentaje en la utilidad.

### 9.10 Valuación:

Para la valuación del ejercicio se toma el cálculo de CAPM, bajo el nombre de modelo de valoración de activos de capital, por sus siglas en inglés. **(Véase anexo 15: Cálculo del VAN)**, donde VAN es la “diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo, es decir cuánto valor se crea o se agrega hoy al efectuar una inversión”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 261). Con una tasa de descuento del 14,04%, dado por el Costo Promedio Ponderado de Capital, (CPPC), “es el promedio ponderado del costo de capital accionario y el costo de la deuda después de impuestos”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 446), es decir aumenta valor a las futuras inversiones de la empresa, e influye en el resultado del ejercicio hacia el valor actual neto de \$ 95.799,06 y la tasa interna de retorno que se encuentra en 20,50%, **(véase anexo 16: Cálculo de la TIR)**, donde TIR es “la tasa de descuento que hace que le VAN de una inversión sea cero”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 273), resultando seductor para la inversión. Dentro de la tabla se expone los tres escenarios posibles en las que podría incurrir el negocio:

Tabla 27. Valuación

<b>Resultados Económicos – RÉQUIEM</b>		
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Positivo</b>	\$ 410.102,72	41,45%
<b>Normal</b>	\$ 95.799,06	20,50%
<b>Negativo</b>	\$ 24.128,76	15,81%

**Nota:** Para el supuesto valor positivo, se aumentaron las velaciones a un 85% de su capacidad instalada. Para el supuesto negativo, se redujo el precio a \$1,168.00, lo que cubre el seguro social, pero con la diferencia que se ocupa el 85% de su capacidad instalada.

## CAPÍTULO X

### 10 PROPUESTA DE NEGOCIO:

#### 10.1 Financiamiento deseado:

La inversión total, constara de un monto de \$ 555,913.67, **(véase anexo 6: Inversión Inicial)**, de los cuales se financiera en un 80% por ciento, por sus dos socios accionistas de la empresa que considera un monto exacto de \$ 444.730,93, **(véase anexo 15: Cálculo del VAN)** de los cuales cuya diferencia será cubierta por las obligaciones bancarias, cuyo total es de \$ 111.182,73, **(véase anexo 11: Estado de Situación Financiera Actual)**, que representa el 20% de la inversión, cuya anualidad será de \$ 2.463,66 en un lapso de cinco años, **(véase anexo 17: Amortización Obligaciones Bancarias)**.

#### 10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada:

La estructura de capital de la inversión dada, se divide en 80% socios y 20%, obligaciones bancarias, **(véase anexo 15: Cálculo del VAN)**, donde se divide en nombre de accionistas, el porcentaje de participación y el capital a aportar.

#### 10.3 Capitalización:

El negocio cuenta con dos socios, quienes dividirán sus recursos en 70% el uno y 30% el otro, al 80% del total de la inversión inicial.

Tabla 28. Capitalización

<b>ACCIONISTA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>FERNANDO POLO</b>	70%	\$ 311.311,65
<b>CHRISTOPHER POLO</b>	30%	\$ 133.419,28
<b>Total</b>		<b>\$ 444.730,93</b>

#### 10.4 Uso de Fondos:

El uso de fondos se muestra de la siguiente forma:

Tabla 29. Uso de Fondos

2014	
Rubro	Valor
Capital de trabajo	\$ 18.855,91
Vehículos	\$ 76.000,00
Muebles y Enseres	\$ 8.697,76
Equipo de Oficina	\$ 2.360,00
Edificios	\$ 450.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 555.913,67</b>

De lo cual se particulariza, de esta forma:

- **Capital de trabajo:** “activos circulantes, menos pasivos circulantes”, (Ross S. y Westerfield R., 2010, p. 21), a dos meses de funcionamiento de la funeraria, contando sueldos y salarios que afectan directamente mi gasto administrativo, los gastos de constitución de la compañía, registro de marca, y todo lo pertinente a la ley y al correcto funcionamiento de la marca se obtiene el total mencionado.
- **Vehículos:** como activos necesarios para el traslado de la persona fallecida, se necesito la compra de dos carrozas funerarias.
- **Muebles y enseres:** es todo lo pertinente a las estaciones de trabajo e instalaciones internas de la funeraria.
- **Equipos de oficina:** lo obligatorio para la correcta actividad en el lugar de trabajo.
- **Edificios:** Compra de casa que será demolida y se procederá a la construcción de la funeraria.

#### 10.5 Retorno para el Inversor:

Para calcular el retorno para el inversionista, primero se ha considerado alcanzar los objetivos generales y a partir del sexto año de funcionamiento de la funeraria, se podrá repartir utilidades, de acuerdo a su monto de

participación sobre la inversión inicial. Por lo que para evaluar si es rentable el proyecto, primero debemos saber que el TIR, debe ser mayor a su tasa de descuento, (**véase anexo 15: Cálculo del VAN y anexo 16: Cálculo de la TIR**), siendo así se puede invertir sin recelo en la empresa, además fijando el patrimonio de 2018 que se encuentra en el \$ 1'185.827,46, multiplicado por el 80% de inversión da un total de \$ 948.661,97, para los accionistas, se genera un retorno repartido de esta forma:

Tabla 30. Retorno para el Inversionista

<b>ACCIONISTA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>FERNANDO POLO</b>	70%	\$ 664.063,38
<b>CHRISTOPHER POLO</b>	30%	\$ 284.598,59
<b>Total</b>		<b>\$ 948.661,97</b>

# CAPÍTULO XI

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES:

Una vez realizado el estudio respectivo al Plan de Negocios, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La industria funeraria, a pesar de no tener una representación significativa dentro de las clases de actividades económicas, es un punto que no se deja de considerar dentro de la sociedad, debido a que es un mercado ineludible, es decir no se puede dejar por alto ya que es una necesidad latente.
- La inversión es alta pero a lo largo del ejercicio, los réditos son reveladores a la hora de invertir en el negocio, teniendo en cuenta su prolijidad de construcción y normas de funcionamiento que se deben cumplir, de acuerdo a los estándares del Ministerio de Salud Pública y el Municipio de Quito.
- El estudio de mercado, fue un gran indicador al obtener dos variables importantes en cuanto a la tendencia del mercado quiteño, primero un aceptación extensa del servicio a ofrecer, sin aún saber su resultado final, esto demuestra que la población camina a pasos agigantados por innovación en el servicio cotidiano, y segundo la división generada por clase socioeconómica, es decir una notable muestra de aceptación se dirigía a la clase socioeconómica alta, y la no aceptación se dirigía justo a la clase socioeconómica baja.
- El mercado quiteño a dejado de ser conformista, y se relaciona más con el sentimiento puro de la marca, por lo que es de vital importancia recurrir a una correcta planificación de marketing y generación de empresas, basadas en la vivencia emotiva hacia el consumidor, buscando bases sólidas de sencillez y calidez, que tengan un punto fuerte a la hora de ofrecer un producto o servicio.
- La opulencia es poco frecuente en estos días la comunicación de una empresa no va tanto en cuanto invertimos en ella, sino en el detalle que se ofrece por determinado valor, es por eso que la funeraria Réquiem, llama la atención, por su detalle expuesto dentro de sus salas de velación.

- El cambio del organigrama de una funeraria, es una apuesta directa y a la vez difícil, con el fin de entender que la ciudad de Quito y el país entero, está creciendo en conocimiento y que hay la posibilidad de ampliarse a cualquier actividad económica, sea cual fuere esta, con el fin de obtener más tarde una competencia nacional e internacional con todos los estándares de calidad que se demande.
- Un nivel de riesgo en el plan de negocios es sin duda la aceptación del proyecto, ya que este puede variar o aumentar a lo largo de su funcionamiento, por el tema de tabúes de la sociedad, su tristeza extrema o simplemente la dificultad de ofrecer información acerca de la persona fallecida en un punto de dolor.
- Si se emplea toda la capacidad instalada de la funeraria, a los estándares financieros estudiados, se podría al tercer año, expandirse dentro de la ciudad o fuera de la misma con un nuevo plan de negocios dentro de otra ciudad empleado o a su vez ampliarse a un lugar más apartado y con más espacio verde.
- La viabilidad del negocio se centra en la correcta capacidad operativa de los colaboradores, debido a que el giro del negocio son los consultores de historias, los vendedores, el manejo de operaciones y la logística, sin sus conocimientos y preparaciones la funeraria simplemente no funcionaria, y su servicio será obsoleto.
- Mercado virgen a explotar con innovaciones y puesta en marcha a la tecnología globalizada.

## **11.2 RECOMENDACIONES:**

Una vez realizado el estudio respectivo al Plan de Negocios, se obtienen las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia, una vez realizado el negocio, mantener un estudio de mercado, acerca de nuevas tendencias o innovaciones, es decir invertir en investigación y desarrollo, con el fin de mantener un posicionamiento diferente de valor agregado fuerte frente a la competencia.

- El patentar la idea, con la necesidad de ser la única funeraria que presenta este servicio, ya que es un valor agregado que puede ser imitado durante el tiempo de funcionamiento de la misma.
- La ventaja de tener un Gobierno enfocado, a la prioridad de empresas nacionales, que se desarrollen de manera rápida y sustentable en el tiempo, con la idea de abrir una brecha laboral y económica internacionalmente.
- No está de más recordar la sensibilidad dentro de la comunicación del servicio hacia sus los potenciales clientes, debido a que es un tema difícil de inmortalizar dentro de una sala de velación.
- La posibilidad de aliarse con seguros de vida, para mejorar la comunicación externa de la funeraria, y así obtener mayor prospección de clientes objetivos, con el fin de elevar la participación de mercado en pocos años.
- Mantener la política de retener las utilidades, para expandirse de forma clara al poco tiempo del arranque del negocio, en los aspectos de expansión física, capital de trabajo e investigación y desarrollo de productos.

## Referencias

- Anónimo. (2012). *Centro de Apoyo al Duelo*. Recuperado el 6 de noviembre de 2012, de: [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1391/3/Capitulo\\_2.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1391/3/Capitulo_2.pdf).
- Baca Urbina G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. (6ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>.
- Banco Mundial. (2004). *Informe sobre la observancia de los códigos y normas (ROSC)*. Recuperado el 21 de abril de 2013, de: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%2012.pdf).
- Banco Nacional de Fomento. (2013). *Tasas del Banco Central*. Recuperado el 25 de abril de 2013, de: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es).
- Central Intelligence Agency (CIA). (2012). *The World Factbook*. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2012). *Código de Trabajo*. Quito, Ecuador: Lexis.
- Comisión Legislativa y codificación. (2013), *Codificación de la Ley de Compañías*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de: [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf).
- Dirección de Estadística Económica. (2013). *Gestión de la Liquidez del Sistema Financiero*. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador
- Dirección de Estadística Económica. (2013). *Reporte mensual de inflación*. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Dirección General de Estudios. (2010). *La Economía Ecuatoriana Luego de Diez Años de Dolarización*. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.

- El Telégrafo. (2011). *Opciones funerarias, entre el rito y el bolsillo*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/opciones-funerarias-entre-el-rito-y-el-bolsillo.html>.
- Ekos Negocios. (2011). *El Portal de Negocios del Ecuador*. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=2428 &b=1>.
- Ferraro C. y Stumpo G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Fred D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Galindo de la Torre E. (2010). *Estadística: Métodos y Aplicaciones*. (2ª ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Guamán Indacochea M. y Neira Méndez I. (2012). *Diseño de un Sistema de Control Aplicado al Área Financiera-Contable de la Empresa CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A., para la Mejora Administrativa y Financiera, a través de Indicadores de Medición*. Recuperado el 16 de diciembre de 2012, de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21249/1/Tesis%20Fernanda%20guaman%20%26%20Ingrid%20Neira.pdf>
- INEC. (2013). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de: <http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculosprovinciales/pichincha.pdf>.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de: [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/pichincha.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf)
- INEC. (2013). *Información Censal Cantonal*. Recuperado el 5 de junio de 2013, de: <http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=comcontent&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es>.
- INEC. (2010). *Población, superficie (km<sup>2</sup>), densidad poblacional a nivel parroquial*. Quito, Ecuador: INEC
- INEC. (2011). *Registro de Defunciones 2011*. Quito, Ecuador: INEC.

- INEC. (2013). *Sistema Integrado de Encuestas, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Indicadores de Pobreza - Diciembre 2013*. Quito, Ecuador: INEC.
- Kotler P. y Armstrong G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. (8ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ª ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Malhotra N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Ministerio de Protección Social. (2011). *Caracterización del sector funerario y la Tanatopraxia en Colombia*. Recuperado el 25 de octubre de 2011, de: <http://www.actiweb.es/menarguez/archivo1.pdf>.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Estructuras ocupacionales y porcentajes de incremento para la remuneración mínima sectorial*. Recuperado 14 de febrero de 2013, de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Proyecto de reglamento de empresas funerarias y manejo de cadáveres humanos*. Recuperado 12 de junio de 2013, de: <http://www.salud.gob.ec/proyecto-de-reglamento-de-empresas-funerarias-y-manejo-de-cadaveres-humanos/>.
- Municipio de Quito. (2013). *Parroquias Rurales y Urbanas del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: INEC
- Publicidad web. (2012). *Plan de Marketing Funeraria*. Recuperado el 5 de noviembre de 2012, de: <http://www.publicidadweb.ws/plan-marketing/plan-marketing-funeraria.html>.
- Redacción Quito. (31 de octubre de 2012). *Quito tiene su ruta de las Funerarias*. El Comercio. Quito, Ecuador, 1 p. 3.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill.
- Robledo J. (2013). *Las cinco innovaciones de la industria funeraria*. BBC Mundo. Recuperado el 2 de julio de 2013, de: [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/05/130527\\_industria\\_funeraria\\_funermostra\\_innovaciones\\_jjr.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/05/130527_industria_funeraria_funermostra_innovaciones_jjr.shtml).

Ross S. y Westerfield R. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (9ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Solomon M. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. (7ª ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.

Suplementos Comerciales. (Febrero, 2014). *Servicios Exequiales*. El Comercio, 8 (4), 1-8.

Walker O., Boyd H., Mullins J. y Larréché J. (2005). *Marketing Estratégico*. (4ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Wayne R. y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Ley del Ministerio de Salud Pública**

<b>TÍTULO II</b>
<b>CAPÍTULO II</b>
<b>DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO</b>
<b>Art. 3.-</b> Es el documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario que cumplen con todos los requisitos previo a su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, éste reglamento y los demás reglamentos específicos.
<b>Art. 4.-</b> La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o quien ejerza sus competencias, previa inspección y verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos, concederá el respectivo permiso de funcionamiento, que tendrá vigencia de un año, o su renovación para que continúen funcionando las Salas de Velación, Empresas Funerarias, Crematorios, Tanatorios, Cementerios, Criptas y Columbarios, haciendo constar en el informe de la inspección, las adecuaciones, capacidad máxima y cualquier otra modificación necesaria.
<b>Art. 5.-</b> La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o quien ejerza sus competencias, para conceder permiso de funcionamiento de un Cementerio, tomará en cuenta el índice promedio de mortalidad, emitido por el INEC, y que el área de éste, sea por lo menos, cinco veces mayor a la capacidad necesaria, para la inhumación de cadáveres durante un año.
<b>Art. 6.-</b> Los permisos de funcionamiento se otorgarán de acuerdo a la actividad funeraria establecida y en concordancia con el “Reglamento para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario”.
<b>Art. 7.-</b> Para construir, ampliar o remodelar un Cementerio, Crematorio, Tanatorios, Criptas, excepto en iglesias; Columbarios o Salas de Velación se requiere la autorización otorgada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o quien ejerza sus competencias, de las respectivas jurisdicciones, previa la aprobación de los proyectos, diseños, planos, uso de suelo, y más especificaciones otorgado por el municipio de la localidad y el Plan de Manejo Ambiental o Buenas Prácticas Ambientales, según corresponda, otorgado por el Ministerio del Ambiente.

<b>TITULO III</b>	
<b>DE LOS ESTABLECIMIENTOS</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DE LAS EMPRESAS FUNERARIAS</b>	
	<b>Art. 8.- Se entiende por Empresas Funerarias aquellos establecimientos dedicados a la parte administrativa del servicio funerario.</b>
	<b>Art. 9.- Se entiende por Servicio funerario al conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres.</b>
	<b>Art. 10.- Si las Empresas Funerarias cambian de propietario o representante legal, es responsabilidad de aquella notificarlo a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o a quien haga sus veces, en un plazo máximo de 72 horas, adjuntando los documentos habilitantes.</b>
	<b>Art. 11.- Las Empresas Funerarias deben llevar un registro de los fallecidos a los que han prestado servicios, determinando el lugar donde se recoge y deposita el cadáver. Adicionalmente se llevará un registro de los deudos que solicitaron el servicio, señalando los nombres completos, dirección, parentesco, cédula de identidad y número telefónico de contacto.</b>
	<b>Art. 12.- Las Empresas Funerarias, podrán prestar todos o alguno de los servicios funerarios que se indican a continuación, y de acuerdo a esto será su categorización.</b>
	<b>a) Inhumaciones en tierra o en columbarios;</b>
	<b>b) Traslados;</b>
	<b>c) Exhumaciones;</b>
	<b>d) Capillas o salas de velación;</b>
	<b>e) Crematorios;</b>
	<b>f) Servicio de Tanatopraxia; y,</b>
	<b>g) Venta de ataúdes.</b>
	<b>Estos servicios estarán a cargo del personal capacitado en el área correspondiente.</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DE LAS SALAS DE VELACIÓN</b>	
	<b>Art. 13.- Es el espacio cómodo, decorado para el recogimiento y homenaje póstumo a los fallecidos por parte de sus familiares y amigos, acondicionado según el clima regional para permanecer allí un promedio de 12 horas, las cuales varían según las costumbres locales.</b>

<b>Art. 14.- Las Salas de Velación, deberán ubicarse mínimo a 1 kilómetro de distancia de Establecimientos de Salud que cuenten con servicio de hospitalización.</b>
<b>Art. 15.- Deben tener accesibilidad vehicular sin conflictos, con facilidades de parqueamiento.</b>
<b>Art. 16.- En toda zona urbana o rural podrá existir por lo menos una empresa funeraria privada, municipal o comunitaria, en concordancia con el Artículo 14 del presente Reglamento.</b>
<b>Art. 17.- Las Salas de Velación deberán cumplir con los siguientes requisitos:</b>
a) Paredes, pisos, techos y pedestales de material lavable, impermeable, no poroso ni absorbente para facilidad de aseo y desinfección;
b) Iluminación y ventilación naturales o artificiales suficientes;
c) Instalaciones eléctricas funcionales, señalizadas y protegidas.;
d) Los pasillos de la sala de velación deben ser amplios, de mínimo 1.80 m de ancho, que permitan la circulación de dos personas con el ataúd en sus hombros;
e) Disposición de basuras, en condiciones sanitarias adecuadas en sujeción a la normativa vigente;
f) Contarán con reportes de fumigación y control de plagas;
g) Contarán con protección contra insectos y roedores;
h) Contarán con Botiquín para primeros auxilios;
i) Contarán con extintores de incendio con fecha de vencimiento vigente; y dependiendo de la capacidad de la sala deberá contar con un sistema contra incendios de acuerdo a la norma vigente y el certificado, otorgado por el Cuerpo de Bomberos;
j) En cada Sala de Velación se contará con servicios higiénicos o baterías sanitarias, diferenciado para hombres y mujeres, de acuerdo a la capacidad de los servicios otorgados, y un servicio higiénico adecuado para personas con discapacidad; y,
k) Dispondrán de un plan de emergencia validado por la Unidad de Gestión de Riesgos de la localidad.
<b>Art. 18.- Como parte de la calidad espacial de las salas de velación deberán tener vista a los patios, los cuales deben estar de preferencia ajardinados.</b>
<b>Art. 19.- Las Salas de Velación deben tener aislamiento visual y acústico respecto a inmuebles vecinos.</b>
<b>Art. 20.- Están prohibidos los funerales de cuerpo presente luego de 48 horas de ocurrida la muerte.</b>

**Art. 21.- Después de cada servicio funerario se procederá a la desinfección de las salas de velación utilizando productos que contengan la respectiva notificación sanitaria obligatoria. Para lo cual se deberá contar con un procedimiento de limpieza y desinfección y llevar un registro en el que debe constar: el nombre del responsable de éstas actividades, día, hora y fecha, lo que se comprobará en las inspecciones correspondientes.**

Tomado de: *Proyecto de empresas funerarias y manejo de cadáveres humanos*. (2013). Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.

## ANEXO 2 – Autoridad Sanitaria Nacional

### **Requisitos:**

- 1.- Formularios No. PF-ARCSA-2013-001, 002, 003 y 005 (descargar en [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec)),
- 2.- Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE),
- 3.- Cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento,
- 4.- Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda (en caso de personas jurídicas adjuntando documento donde se señale representante legal de la compañía y la constitución de la misma),
- 5.- Plano del establecimiento a escala 1:50 en archivo gráfico .jpg;
- 6.- Croquis de ubicación del establecimiento. (Adjuntando mapa de coordenadas y referencias para llegar al establecimiento),
- 7.- Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas –LUAE, (Para Establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito),
- 8.- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos,
- 9.- Certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública;
- 10.- Título del profesional o responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para los establecimientos que correspondan según la normativa vigente,
- 11.- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen (Laboratorios farmacéuticos),
- 12.- Permiso del CONSEP (en caso de distribución de psicotrópicos), licencia de psicotrópicos emitida por INSPI (en caso de comercialización de psicotrópicos),
- 13.- Certificado de categorización del establecimiento emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, para identificar el tamaño de la empresa microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, grande empresa,
14. Carta dirigida al Director Ejecutivo de ARCSA, declarando bajo solemnidad de juramento que toda la información entregada goza de legalidad, legitimidad y veracidad.

### **Procedimiento:**

Registro de la solicitud

Inicialmente el usuario deberá descargar de la página web de la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec) en la pestaña, Permisos de funcionamiento, los siguientes formularios para solicitar permiso de funcionamiento:

- Formulario No. PF-ARCSA-2013-001: solicitud de permiso de funcionamiento (archivo en Excel)
- Formulario No. PF-ARCSA-2013-002: matriz para base de datos (archivo en Excel)
- Formulario No. PF-ARCSA-2013-003: datos para la factura (archivo en Excel)
- Modelo de carta de veracidad de información dirigida al Director Ejecutivo de ARCSA No. PF-ARCSA-2013-005 (archivo en Word)

Una vez llenos los tres formularios de solicitud, el usuario debe enviar un correo electrónico a la dirección: [permisosdefuncionamiento@msp.gob.ec](mailto:permisosdefuncionamiento@msp.gob.ec) que llevará por asunto “Número de registro único de contribuyentes RUC – nombre del establecimiento – Zona a la que pertenece”. El correo electrónico deberá contener en archivos adjuntos, los requisitos que se nombran en el punto 1.2 de este informativo,

ARCSA revisará las solicitudes y documentación adjunta con la cual se generará una orden de pago a nombre del usuario la cual será enviada vía correo electrónico. El usuario realizará el pago correspondiente en la CUENTA CORRIENTE: Banco del Pacífico 7465068,

Una vez realizado el pago el usuario debe enviar la orden de pago y el comprobante de pago escaneado al correo electrónico [pagopermisosarcsa@msp.gob.ec](mailto:pagopermisosarcsa@msp.gob.ec) y debe llevar como asunto “Número de RUC – nombre del establecimiento – pago”,

El departamento de contabilidad de ARCSA verificará que la cancelación de los rubros corresponda al establecimiento solicitante y se notificará por correo electrónico la efectividad del pago u observación de ser el caso,

En caso de no haber objeciones ARCSA emitirá el permiso de funcionamiento correspondiente.

### **Costo:**

Depende del Establecimiento. Valores y coeficiente de cálculo está establecido en el Acuerdo Ministerial 0818, REGLAMENTO PARA OTORGAR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO A LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO.

### **Tiempo Estimado de Entrega:**

15 días

Tomado de: *Permiso de funcionamiento para Establecimientos sujetos a Vigilancia Sanitaria* (2014). Quito, Ecuador: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, (ARCSA).

## ANEXO 3 – Código de Trabajo 1

**Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.- Obligaciones del empleador.- (Código del Trabajo, Mayo 2013, págs. 8, 9, 10 y 11), (Código de Trabajo. (2012). Quito, Ecuador: Comisión de Legislación y Codificación):**

Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes

que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para

especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en

donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país. Nota: Numerales 2. y 33. Sustituidos y numeral 35. Agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006. Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 223 de 7 de Marzo del 2006.

Art. 43.- Derechos de los trabajadores llamados al servicio militar obligatorio.- Cuando los trabajadores ecuatorianos fueren llamados al servicio en filas, por las causales determinadas en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las personas jurídicas de derecho público, las de derecho privado con finalidad social o pública y los empleadores en general, están obligados: 1. A conservar los cargos orgánicos y puestos de trabajo en favor de sus trabajadores que fueren llamados al servicio; 2. A recibir al trabajador en el mismo cargo u ocupación que tenía al momento de ser llamado al servicio, siempre que se presentare dentro de los treinta días siguientes al de su licenciamiento; 3. A pagarle el sueldo o salario, en la siguiente proporción: - Durante el primer mes de ausencia al trabajo, el ciento por ciento. - Durante el segundo mes de ausencia al trabajo, el cincuenta por ciento. -

Durante el tercer mes de ausencia al trabajo, el veinticinco por ciento. Quienes les reemplazaren interinamente no tendrán derecho a reclamar indemnizaciones por despido intempestivo. Iguales derechos tendrán los ciudadanos que, en situación de "licencia temporal", fueren llamados al servicio en filas por causas determinadas en las letras a) y b) del artículo 57 de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales. Los empleadores que no dieran cumplimiento a lo prescrito en este artículo, serán sancionados con prisión de treinta a noventa días o multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, sin perjuicio de los derechos de los perjudicados a reclamar las indemnizaciones que por la ley les corresponda. Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador: a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado; b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas; c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados; d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo; e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración; f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura; g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores; h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores; i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo; j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores; k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y, l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

## ANEXO 4 – Código de Trabajo 2

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador, (Código del Trabajo, Mayo 2013, pág. 11 y 12), (Código de Trabajo. (2012). Quito, Ecuador: Comisión de Legislación y Codificación):**

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

## ANEXO 5 – Código de Trabajo 3

**Capítulo V De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones** **Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos, (Código del Trabajo, Mayo 2013, págs. 12, 13, 14 y 15), (Código de Trabajo. (2012). Quito, Ecuador: Comisión de Legislación y Codificación):**

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 51.- Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande

atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo. En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y, 2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

Art. 53.- Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria. En caso de trabajadores a destajo, dicho pago se hará tomando como base el promedio de la remuneración devengada de lunes a viernes; y, en ningún caso, será inferior a la remuneración mínima.

Art. 54.- Pérdida de la remuneración.- El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos. La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos. No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones: 1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; 2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno; 3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y, 4.

El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 56.- Prohibición.- Ni aún por contrato podrá estipularse mayor duración de trabajo diario que la establecida en el artículo que antecede. Cuando ocurriere alguno de los casos previstos en el numeral primero del artículo 52 de este Código, se podrá aumentar la jornada, debiendo el empleador dar parte del hecho al inspector del trabajo, dentro del mismo plazo, bajo igual sanción y con las mismas restricciones que se indican en el citado artículo.

Art. 57.- División de la jornada.- La jornada ordinaria de trabajo podrá ser dividida en dos partes, con reposo de hasta de dos horas después de las cuatro primeras horas de labor, pudiendo ser única, si a juicio del Director Regional del Trabajo, así lo impusieren las circunstancias. En caso de trabajo suplementario, las partes de cada jornada no excederán de cinco horas.

Art. 58.- Funciones de confianza.- Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.

Art. 59.- Indemnización al empleador.- Si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración. En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, el empleador tendrá derecho a que le indemnice el perjuicio ocasionado. Corresponde al empleador probar la culpa del trabajador.

Art. 60.- Recuperación de horas de trabajo.- Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y trabajadores se interrumpiere el trabajo, el empleador abonará la remuneración, sin perjuicio de las reglas siguientes: 1. El empleador tendrá derecho a recuperar el tiempo perdido aumentando hasta por tres horas las jornadas de los días subsiguientes, sin estar obligado al pago del recargo; 2. Dicho aumento durará hasta que las horas de exceso sean equivalentes por el número y el monto de la remuneración, a las del período de interrupción; 3. Si el empleador tuviere a los trabajadores en el establecimiento o fábrica hasta que se renueven las labores, perderá el derecho a la recuperación del tiempo perdido, a menos que pague el recargo sobre la remuneración correspondiente a las horas suplementarias de conformidad con lo prescrito en el artículo 55,

reglas 2 y 3 de este Código; 4. El trabajador que no quisiere sujetarse al trabajo suplementario devolverá al empleador lo que hubiere recibido por la remuneración correspondiente al tiempo de la interrupción; y, 5. La recuperación del tiempo perdido sólo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del inspector del trabajo, ante el cual el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número y determinación de las personas a quienes se deba aplicar el recargo de tiempo.

Art. 61.- Cómputo de trabajo efectivo.- Para el efecto del cómputo de las ocho horas se considerará como tiempo de trabajo efectivo aquel en que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador, cumpliendo órdenes suyas.

Art. 62.- Trabajo en días y horas de descanso obligatorio.- En los días y horas de descanso obligatorio el empleador no podrá exigir al trabajador labor alguna, ni aun por concepto de trabajo a destajo, exceptuándose los casos contemplados en el artículo 52 de este Código.

Art. 63.- Exhibición de horarios de labor.- En todo establecimiento de trabajo se exhibirá en lugar visible el horario de labor para los trabajadores, así como el de los servicios de turno por grupos cuando la clase de labor requiera esta forma. Las alteraciones de horario a que dieren margen la interrupción y recuperación del trabajo serán publicadas en la misma forma. El trabajador tendrá derecho a conocer desde la víspera las horas fijas en que comenzará y terminará su turno, cuando se trate de servicios por reemplazos en una labor continua, quedándole también el derecho de exigir remuneración por las horas de espera, en caso de omitirse dichos avisos.

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

## ANEXO 6 – Inversión Inicial

ANEXO 6 - INVERSIÓN INICIAL			
REQUIEM			
AL 2 DE ENERO DEL 2014			
VALORADO EN USD\$			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
	<b>Caja - Bancos</b>		\$ 18.855,91
1	Caja - Bancos		\$ 18.855,91
	<b>Edificios</b>		\$ 450.000,00
1	CASA	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
	<b>Muebles y Enseres</b>		\$ 8.697,76
2	ESTACIONES DE TRABAJO	\$ 300,00	\$ 600,00
1	ANAQUEL	\$ 100,00	\$ 100,00
1	ARCHIVADOR	\$ 100,00	\$ 100,00
180	SILLAS	\$ 30,00	\$ 5.400,00
4	INFOCUS	\$ 200,00	\$ 800,00
4	PANTALLAS PARA PROTECTOR	\$ 62,72	\$ 250,88
4	DVD	\$ 56,72	\$ 226,88
4	PARLANTES	\$ 230,00	\$ 920,00
2	ESCRITORIOS	\$ 150,00	\$ 300,00
	<b>Vehículos</b>		\$ 76.000,00
2	CARROZA	38.000,00	\$ 76.000,00
	<b>Equipos de oficina</b>		\$ 2.360,00
1	COPIADORA/IMPRESORA	\$ 200,00	\$ 200,00
1	CENTRAL TELEFÓNICA	\$ 310,00	\$ 360,00
4	COMPUTADORES	\$ 450,00	\$ 1.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 555.913,67</b>

## ANEXO 7 – Estado de Resultados Proyectados

### Normal

ANEXO 7 - ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS  
**REQUIEM**  
 AL 2 DE ENERO DEL 2014  
 VALORADO EN USD\$  
 ANUAL

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
Servicios Exequiales	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 377.390,21	\$ 423.628,92	\$ 475.567,71	\$ 533.912,59	\$ 599.457,26
Servicios Exequiales	\$ 307.944,00	\$ 346.619,30	\$ 390.151,91	\$ 439.151,87	\$ 494.305,84
Comisiones	\$ 34.473,60	\$ 38.803,21	\$ 43.676,58	\$ 49.162,01	\$ 55.336,37
MOD	\$ 34.972,61	\$ 38.206,40	\$ 41.739,22	\$ 45.598,70	\$ 49.815,06
Sueldo	\$ 24.240,00	\$ 26.481,39	\$ 28.930,03	\$ 31.605,09	\$ 34.527,51
Aportes	\$ 5.152,61	\$ 5.629,05	\$ 6.149,55	\$ 6.718,18	\$ 7.339,39
Décimos	\$ 4.400,00	\$ 4.806,85	\$ 5.251,33	\$ 5.736,90	\$ 6.267,37
Beneficios	\$ 1.180,00	\$ 1.289,11	\$ 1.408,31	\$ 1.538,53	\$ 1.680,79
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	\$ 312.081,79	\$ 352.435,25	\$ 397.963,90	\$ 449.327,62	\$ 507.270,05
<b>GASTOS</b>	\$ 161.683,04	\$ 164.107,27	\$ 171.867,99	\$ 180.267,35	\$ 189.362,27
Gastos Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.081,00	\$ 3.164,19	\$ 3.249,62	\$ 3.337,36
Gastos Sueldos y salarios	\$ 64.885,44	\$ 70.885,17	\$ 77.439,68	\$ 84.600,26	\$ 92.422,96
Sueldo	\$ 54.600,00	\$ 59.648,67	\$ 65.164,18	\$ 71.189,69	\$ 77.772,36
Aportes	\$ 1.080,44	\$ 1.180,34	\$ 1.289,48	\$ 1.408,72	\$ 1.538,98
Décimos	\$ 6.930,00	\$ 7.570,79	\$ 8.270,84	\$ 9.035,61	\$ 9.871,11
Beneficios	\$ 2.275,00	\$ 2.485,36	\$ 2.715,17	\$ 2.966,24	\$ 3.240,51
Depreciaciones	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60
Mantenimiento de intalaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Marketing	\$ 30.000,00	\$ 30.810,00	\$ 31.641,87	\$ 32.496,20	\$ 33.373,60
Utiles de oficina	\$ 500,00	\$ 513,50	\$ 527,36	\$ 541,60	\$ 556,23
Constitución de Compañía	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de Funcionamiento	\$ 1.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de marca	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movilización	\$ 2.400,00	\$ 2.464,80	\$ 2.531,35	\$ 2.599,70	\$ 2.669,89
Servicio de Contabilidad	\$ 4.800,00	\$ 4.929,60	\$ 5.062,70	\$ 5.199,39	\$ 5.339,78
Servicio Religioso	\$ 1.800,00	\$ 1.848,60	\$ 1.898,51	\$ 1.949,77	\$ 2.002,42
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	\$ 150.398,76	\$ 188.327,98	\$ 226.095,91	\$ 269.060,27	\$ 317.907,78
Amortizaciones	\$ 12.233,20	\$ 10.068,08	\$ 7.632,47	\$ 4.892,58	\$ 1.810,40
Imprevistos	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 1.540,50	\$ 1.582,09	\$ 1.624,81	\$ 1.668,68
<b>UaII</b>	\$ 138.665,55	\$ 178.773,40	\$ 218.990,81	\$ 264.709,29	\$ 316.653,60
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	\$ 20.799,83	\$ 26.816,01	\$ 32.848,62	\$ 39.706,39	\$ 47.498,04
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>	\$ 117.865,72	\$ 151.957,39	\$ 186.142,19	\$ 225.002,89	\$ 269.155,56
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ 25.930,46	\$ 33.430,63	\$ 40.951,28	\$ 49.500,64	\$ 59.214,22
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 91.935,26	\$ 118.526,77	\$ 145.190,91	\$ 175.502,26	\$ 209.941,34

## Positivo

**ANEXO 7 - ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**  
**REQUIEM**  
**AL 2 DE ENERO DEL 2014**  
**VALORADO EN USD\$**  
**ANUAL**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	\$ 689.472,00	\$ 960.841,35	\$ 1.081.515,34	\$ 1.217.345,01	\$ 1.370.233,81
Servicios Exequiales	\$ 689.472,00	\$ 960.841,35	\$ 1.081.515,34	\$ 1.217.345,01	\$ 1.370.233,81
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 385.598,21	\$ 515.396,18	\$ 578.860,21	\$ 650.177,80	\$ 730.324,45
Servicios Exequiales	\$ 307.944,00	\$ 429.147,71	\$ 483.045,23	\$ 543.711,84	\$ 611.997,70
Comisiones	\$ 42.681,60	\$ 48.042,07	\$ 54.075,77	\$ 60.867,25	\$ 68.511,69
MOD	\$ 34.972,61	\$ 38.206,40	\$ 41.739,22	\$ 45.598,70	\$ 49.815,06
Sueldo	\$ 24.240,00	\$ 26.481,39	\$ 28.930,03	\$ 31.605,09	\$ 34.527,51
Aportes	\$ 5.152,61	\$ 5.629,05	\$ 6.149,55	\$ 6.718,18	\$ 7.339,39
Décimos	\$ 4.400,00	\$ 4.806,85	\$ 5.251,33	\$ 5.736,90	\$ 6.267,37
Beneficios	\$ 1.180,00	\$ 1.289,11	\$ 1.408,31	\$ 1.538,53	\$ 1.680,79
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	\$ 303.873,79	\$ 445.445,17	\$ 502.655,12	\$ 567.167,22	\$ 639.909,36
<b>GASTOS</b>	\$ 161.683,04	\$ 164.107,27	\$ 171.867,99	\$ 180.267,35	\$ 189.362,27
Gastos Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.081,00	\$ 3.164,19	\$ 3.249,62	\$ 3.337,36
Gastos Sueldos y salarios	\$ 64.885,44	\$ 70.885,17	\$ 77.439,68	\$ 84.600,26	\$ 92.422,96
Sueldo	\$ 54.600,00	\$ 59.648,67	\$ 65.164,18	\$ 71.189,69	\$ 77.772,36
Aportes	\$ 1.080,44	\$ 1.180,34	\$ 1.289,48	\$ 1.408,72	\$ 1.538,98
Décimos	\$ 6.930,00	\$ 7.570,79	\$ 8.270,84	\$ 9.035,61	\$ 9.871,11
Beneficios	\$ 2.275,00	\$ 2.485,36	\$ 2.715,17	\$ 2.966,24	\$ 3.240,51
Depreciaciones	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60
Mantenimiento de intalaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Marketing	\$ 30.000,00	\$ 30.810,00	\$ 31.641,87	\$ 32.496,20	\$ 33.373,60
Útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 513,50	\$ 527,36	\$ 541,60	\$ 556,23
Constitución de Compañía	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de Funcionamiento	\$ 1.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de marca	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movilización	\$ 2.400,00	\$ 2.464,80	\$ 2.531,35	\$ 2.599,70	\$ 2.669,89
Servicio de Contabilidad	\$ 4.800,00	\$ 4.929,60	\$ 5.062,70	\$ 5.199,39	\$ 5.339,78
Servicio Religioso	\$ 1.800,00	\$ 1.848,60	\$ 1.898,51	\$ 1.949,77	\$ 2.002,42
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	\$ 142.190,76	\$ 281.337,90	\$ 330.787,13	\$ 386.899,87	\$ 450.547,09
Amortizaciones	\$ 12.233,20	\$ 10.068,08	\$ 7.632,47	\$ 4.892,58	\$ 1.810,40
Imprevistos	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 1.540,50	\$ 1.582,09	\$ 1.624,81	\$ 1.668,68
<b>UAIL</b>	\$ 130.457,55	\$ 271.783,32	\$ 323.682,03	\$ 382.548,89	\$ 449.292,91
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	\$ 19.568,63	\$ 40.767,50	\$ 48.552,30	\$ 57.382,33	\$ 67.393,94
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>	\$ 110.888,92	\$ 231.015,82	\$ 275.129,72	\$ 325.166,55	\$ 381.898,98
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ 24.395,56	\$ 50.823,48	\$ 60.528,54	\$ 71.536,64	\$ 84.017,77
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 86.493,36	\$ 180.192,34	\$ 214.601,18	\$ 253.629,91	\$ 297.881,20

## Negativo

ANEXO 7 - ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS  
**REQUIEM**  
AL 2 DE ENERO DEL 2014  
VALORADO EN USD\$  
ANUAL

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	\$ 588.672,00	\$ 820.367,47	\$ 923.399,06	\$ 1.039.370,59	\$ 1.169.907,23
Servicios Exequiales	\$ 588.672,00	\$ 820.367,47	\$ 923.399,06	\$ 1.039.370,59	\$ 1.169.907,23
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 379.358,21	\$ 508.372,49	\$ 570.954,40	\$ 641.279,07	\$ 720.308,12
Servicios Exequiales	\$ 307.944,00	\$ 429.147,71	\$ 483.045,23	\$ 543.711,84	\$ 611.997,70
Comisiones	\$ 36.441,60	\$ 41.018,37	\$ 46.169,95	\$ 51.968,53	\$ 58.495,36
MOD	\$ 34.972,61	\$ 38.206,40	\$ 41.739,22	\$ 45.598,70	\$ 49.815,06
Sueldo	\$ 24.240,00	\$ 26.481,39	\$ 28.930,03	\$ 31.605,09	\$ 34.527,51
Aportes	\$ 5.152,61	\$ 5.629,05	\$ 6.149,55	\$ 6.718,18	\$ 7.339,39
Décimos	\$ 4.400,00	\$ 4.806,85	\$ 5.251,33	\$ 5.736,90	\$ 6.267,37
Beneficios	\$ 1.180,00	\$ 1.289,11	\$ 1.408,31	\$ 1.538,53	\$ 1.680,79
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	\$ 209.313,79	\$ 311.994,98	\$ 352.444,66	\$ 398.091,52	\$ 449.599,11
<b>GASTOS</b>	\$ 161.683,04	\$ 164.107,27	\$ 171.867,99	\$ 180.267,35	\$ 189.362,27
Gastos Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.081,00	\$ 3.164,19	\$ 3.249,62	\$ 3.337,36
Gastos Sueldos y salarios	\$ 64.885,44	\$ 70.885,17	\$ 77.439,68	\$ 84.600,26	\$ 92.422,96
Sueldo	\$ 54.600,00	\$ 59.648,67	\$ 65.164,18	\$ 71.189,69	\$ 77.772,36
Aportes	\$ 1.080,44	\$ 1.180,34	\$ 1.289,48	\$ 1.408,72	\$ 1.538,98
Décimos	\$ 6.930,00	\$ 7.570,79	\$ 8.270,84	\$ 9.035,61	\$ 9.871,11
Beneficios	\$ 2.275,00	\$ 2.485,36	\$ 2.715,17	\$ 2.966,24	\$ 3.240,51
Depreciaciones	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60
Mantenimiento de intalaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Marketing	\$ 30.000,00	\$ 30.810,00	\$ 31.641,87	\$ 32.496,20	\$ 33.373,60
Útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 513,50	\$ 527,36	\$ 541,60	\$ 556,23
Constitución de Compañía	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de Funcionamiento	\$ 1.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de marca	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movilización	\$ 2.400,00	\$ 2.464,80	\$ 2.531,35	\$ 2.599,70	\$ 2.669,89
Servicio de Contabilidad	\$ 4.800,00	\$ 4.929,60	\$ 5.062,70	\$ 5.199,39	\$ 5.339,78
Servicio Religioso	\$ 1.800,00	\$ 1.848,60	\$ 1.898,51	\$ 1.949,77	\$ 2.002,42
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	\$ 47.630,76	\$ 147.887,71	\$ 180.576,67	\$ 217.824,17	\$ 260.236,84
Amortizaciones	\$ 12.233,20	\$ 10.068,08	\$ 7.632,47	\$ 4.892,58	\$ 1.810,40
Imprevistos	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 1.540,50	\$ 1.582,09	\$ 1.624,81	\$ 1.668,68
<b>UAIL</b>	\$ 35.897,55	\$ 138.333,13	\$ 173.471,56	\$ 213.473,19	\$ 258.982,66
PARTICIPACIÓN LABORAL	\$ 5.384,63	\$ 20.749,97	\$ 26.020,73	\$ 32.020,98	\$ 38.847,40
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>	\$ 30.512,92	\$ 117.583,16	\$ 147.450,83	\$ 181.452,21	\$ 220.135,26
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.712,84	\$ 25.868,30	\$ 32.439,18	\$ 39.919,49	\$ 48.429,76
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 23.800,08	\$ 91.714,87	\$ 115.011,65	\$ 141.532,73	\$ 171.705,51

## ANEXO 8 – Punto de Equilibrio

### REQUIEM

#### ANEXO 8 - DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 64.885,44	\$ 70.885,17	\$ 77.439,68	\$ 84.600,26	\$ 92.422,96
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 3.000,00	\$ 3.081,00	\$ 3.164,19	\$ 3.249,62	\$ 3.337,36
DEPRECIACIÓN	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60	\$ 48.547,60
ÚTILES DE OFICINA	\$ 500,00	\$ 513,50	\$ 527,36	\$ 541,60	\$ 556,23
MARKETING	\$ 30.000,00	\$ 30.810,00	\$ 31.641,87	\$ 32.496,20	\$ 33.373,60
MANTENIMIENTO	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
MOVILIZACIÓN	\$ 2.400,00	\$ 2.464,80	\$ 2.531,35	\$ 2.599,70	\$ 2.669,89
SERVICIO DE CONTABILIDAD	\$ 4.800,00	\$ 4.929,60	\$ 5.062,70	\$ 5.199,39	\$ 5.339,78
SERVICIO RELIGIOSO	\$ 1.800,00	\$ 1.848,60	\$ 1.898,51	\$ 1.949,77	\$ 2.002,42
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 156.933,04</b>	<b>\$ 164.107,27</b>	<b>\$ 171.867,99</b>	<b>\$ 180.267,35</b>	<b>\$ 189.362,27</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 377.390,21	\$ 423.628,92	\$ 475.567,71	\$ 533.912,59	\$ 599.457,26
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.233,20	\$ 10.068,08	\$ 7.632,47	\$ 4.892,58	\$ 1.810,40
COMISIONES	\$ 34.473,60	\$ 38.803,21	\$ 43.676,58	\$ 49.162,01	\$ 55.336,37
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 424.097,01</b>	<b>\$ 472.500,20</b>	<b>\$ 526.876,77</b>	<b>\$ 587.967,18</b>	<b>\$ 656.604,02</b>
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO USD</b>	<b>\$ 407.728,45</b>	<b>\$ 419.541,80</b>	<b>\$ 433.088,19</b>	<b>\$ 448.414,37</b>	<b>\$ 465.588,88</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (U)</b>	<b>298</b>	<b>299</b>	<b>300</b>	<b>303</b>	<b>306</b>

## ANEXO 9 – Presupuesto de Ventas

CÉDULA PRESUPUESTARIA  
**REQUIEM**  
 ANEXO 9 - PRESUPUESTO DE VENTAS  
 AÑOS 2014 - 2018  
 VALORADO EN USD \$

SERVICIOS EXEQUIALES						
	2014	2015	2016	2017	2018	
PRECIO	\$ 1.368,00	\$ 1.404,94	\$ 1.442,87	\$ 1.481,83	\$ 1.521,84	
x CANTIDAD	504	552	605	664	727	
<b>= TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 689.472,00</b>	<b>\$ 776.064,17</b>	<b>\$ 873.531,62</b>	<b>\$ 983.240,20</b>	<b>\$ 1.106.727,30</b>	

SIMULACIÓN	
Tasa de Inflación proyectada (BCE)	2,70%
Tasa de crecimiento anual promedio de la industria (2010-2012)	9,6%

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201302.pdf>

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

<i>Promedio mensual</i>		42	46	50	55	61
<i>Ventas Mensual</i>	\$	57.456,00	\$ 64.672,01	\$ 72.794,30	\$ 81.936,68	\$ 92.227,28

## ANEXO 10 – Estado de Pérdidas y Ganancias

ANEXO 10 - ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
**REQUIEM**  
 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
 VALORADO EN USD \$

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
- Costo de Ventas	\$ 377.390,21	\$ 423.628,92	\$ 475.567,71	\$ 533.912,59	\$ 599.457,26
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 312.081,79</b>	<b>\$ 352.435,25</b>	<b>\$ 397.963,90</b>	<b>\$ 449.327,62</b>	<b>\$ 507.270,05</b>
- Gastos Operacionales	\$ 161.683,04	\$ 164.107,27	\$ 171.867,99	\$ 180.267,35	\$ 189.362,27
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 150.398,76</b>	<b>\$ 188.327,98</b>	<b>\$ 226.095,91</b>	<b>\$ 269.060,27</b>	<b>\$ 317.907,78</b>
- Gastos Financieros	\$ 12.233,20	\$ 10.068,08	\$ 7.632,47	\$ 4.892,58	\$ 1.810,40
+ Otros Ingresos	\$ 1.500,00	\$ 1.540,50	\$ 1.582,09	\$ 1.624,81	\$ 1.668,68
- Otros Egresos	\$ 1.000,00	\$ 1.027,00	\$ 1.054,73	\$ 1.083,21	\$ 1.112,45
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$ 138.665,55</b>	<b>\$ 178.773,40</b>	<b>\$ 218.990,81</b>	<b>\$ 264.709,29</b>	<b>\$ 316.653,60</b>
- 15% Participación Trabajadores	\$ 20.799,83	\$ 26.816,01	\$ 32.848,62	\$ 39.706,39	\$ 47.498,04
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 117.865,72</b>	<b>\$ 151.957,39</b>	<b>\$ 186.142,19</b>	<b>\$ 225.002,89</b>	<b>\$ 269.155,56</b>
- 22% Impuesto a la Renta	\$ 25.930,46	\$ 33.430,63	\$ 40.951,28	\$ 49.500,64	\$ 59.214,22
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 91.935,26</b>	<b>\$ 118.526,77</b>	<b>\$ 145.190,91</b>	<b>\$ 175.502,26</b>	<b>\$ 209.941,34</b>
- 10% Reserva Legal	\$ 9.193,53	\$ 11.852,68	\$ 14.519,09	\$ 17.550,23	\$ 20.994,13
<b>= UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.</b>	<b>\$ 82.741,74</b>	<b>\$ 106.674,09</b>	<b>\$ 130.671,81</b>	<b>\$ 157.952,03</b>	<b>\$ 188.947,21</b>

## ANEXO 11 – Estado de Situación Financiera Actual

### Esperado Apalancado

#### ANEXO 11 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

#### REQUIEM

AL 2 DE ENERO DEL 2014

VALORADO EN USD\$

#### ACTIVOS

##### Activos No Corrientes

Edificios	\$	450.000,00
Muebles y Enseres	\$	8.697,76
Equipos de oficina	\$	2.360,00
Vehículos	\$	76.000,00

<b>Total Activos No Corrientes</b>	\$	<b>537.057,76</b>
------------------------------------	----	-------------------

##### Activos Corrientes

Caja - Bancos	\$	18.855,91
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$	<b>18.855,91</b>

#### TOTAL ACTIVOS

**\$ 555.913,67**

#### PATRIMONIO Y PASIVO

##### Patrimonio

Capital	\$	444.730,93
---------	----	------------

##### Total Patrimonio

**\$ 444.730,93**

##### Pasivo

Obligaciones Bancarias	\$	111.182,73
------------------------	----	------------

##### Total Pasivo

**\$ 111.182,73**

#### TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO

**\$ 555.913,67**

**No Apalancado**

**ANEXO 11 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**

**REQUIEM**

**AL 2 DE ENERO DEL 2014**

**VALORADO EN USD\$**

**ACTIVOS**

**Activos No Corrientes**

Edificios	\$	450.000,00
Muebles y Enseres	\$	8.697,76
Equipos de oficina	\$	2.360,00
Vehículos	\$	76.000,00

**Total Activos No Corrientes** \$ 537.057,76

**Activos Corrientes**

Caja - Bancos	\$	18.855,91
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$	<u>18.855,91</u>

**TOTAL ACTIVOS** \$ 555.913,67

**PATRIMONIO Y PASIVO**

**Patrimonio**

Capital	\$	555.913,67
---------	----	------------

**Total Patrimonio**

\$ 555.913,67

**Pasivo**

Obligaciones Bancarias	\$	-
------------------------	----	---

**Total Pasivo**

\$ -

**TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO** \$ 555.913,67

## ANEXO 12 – Estado de Situación Financiera Proyectado

### Esperado Apalancado

#### ANEXO 12 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

#### REQUIEM

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO  
VALORADO EN USDS

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja - Bancos	\$ 188.238,37	\$ 348.819,76	\$ 533.652,75	\$ 747.896,81	\$ 995.581,27
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 3.040,50	\$ 4.622,59	\$ 6.247,40	\$ 7.916,08
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 189.738,37</b>	<b>\$ 351.860,26</b>	<b>\$ 538.275,34</b>	<b>\$ 754.144,22</b>	<b>\$ 1.003.497,35</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Edificios	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Muebles y Enseres	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76
Equipos de oficina	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
Vehiculos	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (48.547,60)	\$ (97.095,20)	\$ (145.642,80)	\$ (194.190,39)	\$ (242.737,99)
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 488.510,16</b>	<b>\$ 439.962,56</b>	<b>\$ 391.414,96</b>	<b>\$ 342.867,37</b>	<b>\$ 294.319,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 678.248,53</b>	<b>\$ 791.822,83</b>	<b>\$ 929.690,30</b>	<b>\$ 1.097.011,58</b>	<b>\$ 1.297.817,12</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93
Reserva Legal	\$ 9.193,53	\$ 21.046,20	\$ 35.565,29	\$ 53.115,52	\$ 74.109,65
Utilidades Retenidas	\$ 82.741,74	\$ 189.415,83	\$ 320.087,64	\$ 478.039,67	\$ 666.986,88
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 536.666,20</b>	<b>\$ 655.192,96</b>	<b>\$ 800.383,87</b>	<b>\$ 975.886,12</b>	<b>\$ 1.185.827,46</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Bancarias	\$ 93.852,04	\$ 74.356,23	\$ 52.424,81	\$ 27.753,49	
Participación Trabajadores	\$ 20.799,83	\$ 26.816,01	\$ 32.848,62	\$ 39.706,39	\$ 47.498,04
Impuesto a la Renta	\$ 25.930,46	\$ 33.430,63	\$ 40.951,28	\$ 49.500,64	\$ 59.214,22
Otros egresos	\$ 1.000,00	\$ 2.027,00	\$ 3.081,73	\$ 4.164,94	\$ 5.277,39
<b>Total Pasivo Corrientes</b>	<b>\$ 141.582,33</b>	<b>\$ 136.629,86</b>	<b>\$ 129.306,44</b>	<b>\$ 121.125,46</b>	<b>\$ 111.989,65</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 141.582,33</b>	<b>\$ 136.629,86</b>	<b>\$ 129.306,44</b>	<b>\$ 121.125,46</b>	<b>\$ 111.989,65</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 678.248,53</b>	<b>\$ 791.822,83</b>	<b>\$ 929.690,30</b>	<b>\$ 1.097.011,58</b>	<b>\$ 1.297.817,12</b>

## No Apalancado

### ANEXO 12 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

#### REQUIEM

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO  
VALORADO EN USD\$

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja - Bancos	\$ 217.802,26	\$ 403.824,96	\$ 614.828,89	\$ 856.064,71	\$ 1.131.664,26
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 3.040,50	\$ 4.622,59	\$ 6.247,40	\$ 7.916,08
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 219.302,26</b>	<b>\$ 406.865,46</b>	<b>\$ 619.451,49</b>	<b>\$ 862.312,12</b>	<b>\$ 1.139.580,34</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Edificios	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Muebles y Enseres	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76
Equipos de oficina	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
Vehiculos	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (48.547,60)	\$ (97.095,20)	\$ (145.642,80)	\$ (194.190,39)	\$ (242.737,99)
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 488.510,16</b>	<b>\$ 439.962,56</b>	<b>\$ 391.414,96</b>	<b>\$ 342.867,37</b>	<b>\$ 294.319,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 707.812,42</b>	<b>\$ 846.828,02</b>	<b>\$ 1.010.866,45</b>	<b>\$ 1.205.179,48</b>	<b>\$ 1.433.900,11</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 555.913,67	\$ 555.913,67	\$ 555.913,67	\$ 555.913,67	\$ 555.913,67
Reserva Legal	\$ 10.004,59	\$ 22.524,78	\$ 37.549,90	\$ 55.424,51	\$ 76.538,67
Utilidades Retenidas	\$ 90.041,29	\$ 202.723,00	\$ 337.949,11	\$ 498.820,55	\$ 688.848,02
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 655.959,54</b>	<b>\$ 781.161,44</b>	<b>\$ 931.412,68</b>	<b>\$ 1.110.158,72</b>	<b>\$ 1.321.300,35</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación Trabajadores	\$ 22.634,81	\$ 28.326,22	\$ 33.993,49	\$ 40.440,28	\$ 47.769,60
Impuesto a la Renta	\$ 28.218,07	\$ 35.313,36	\$ 42.378,55	\$ 50.415,55	\$ 59.552,77
Otros egresos	\$ 1.000,00	\$ 2.027,00	\$ 3.081,73	\$ 4.164,94	\$ 5.277,39
<b>Total Pasivo Corrientes</b>	<b>\$ 51.852,88</b>	<b>\$ 65.666,58</b>	<b>\$ 79.453,77</b>	<b>\$ 95.020,77</b>	<b>\$ 112.599,76</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 51.852,88</b>	<b>\$ 65.666,58</b>	<b>\$ 79.453,77</b>	<b>\$ 95.020,77</b>	<b>\$ 112.599,76</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 707.812,42</b>	<b>\$ 846.828,02</b>	<b>\$ 1.010.866,45</b>	<b>\$ 1.205.179,48</b>	<b>\$ 1.433.900,11</b>

## Positivo

### ANEXO 12 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

#### REQUIEM

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO  
VALORADO EN USD\$

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja - Bancos	\$ 344.190,37	\$ 545.225,86	\$ 803.405,72	\$ 1.100.208,44	\$ 1.440.820,26
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 3.040,50	\$ 4.622,59	\$ 6.247,40	\$ 7.916,08
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 345.690,37</b>	<b>\$ 548.266,36</b>	<b>\$ 808.028,31</b>	<b>\$ 1.106.455,85</b>	<b>\$ 1.448.736,34</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Edificios	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Muebles y Enseres	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76
Equipos de oficina	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
Vehiculos	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (48.547,60)	\$ (97.095,20)	\$ (145.642,80)	\$ (194.190,39)	\$ (242.737,99)
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 488.510,16</b>	<b>\$ 439.962,56</b>	<b>\$ 391.414,96</b>	<b>\$ 342.867,37</b>	<b>\$ 294.319,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 834.200,53</b>	<b>\$ 988.228,92</b>	<b>\$ 1.199.443,28</b>	<b>\$ 1.449.323,21</b>	<b>\$ 1.743.056,11</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93
Reserva Legal	\$ 19.533,14	\$ 37.552,38	\$ 59.012,50	\$ 84.375,49	\$ 114.163,61
Utilidades Retenidas	\$ 175.798,29	\$ 337.971,40	\$ 531.112,47	\$ 759.379,39	\$ 1.027.472,47
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 640.062,37</b>	<b>\$ 820.254,71</b>	<b>\$ 1.034.855,90</b>	<b>\$ 1.288.485,81</b>	<b>\$ 1.586.367,01</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Bancarias	\$ 93.852,04	\$ 74.356,23	\$ 52.424,81	\$ 27.753,49	
Participación Trabajadores	\$ 44.192,63	\$ 40.767,50	\$ 48.552,30	\$ 57.382,33	\$ 67.393,94
Impuesto a la Renta	\$ 55.093,48	\$ 50.823,48	\$ 60.528,54	\$ 71.536,64	\$ 84.017,77
Otros egresos	\$ 1.000,00	\$ 2.027,00	\$ 3.081,73	\$ 4.164,94	\$ 5.277,39
<b>Total Pasivo Corrientes</b>	<b>\$ 194.138,16</b>	<b>\$ 167.974,21</b>	<b>\$ 164.587,38</b>	<b>\$ 160.837,41</b>	<b>\$ 156.689,10</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 194.138,16</b>	<b>\$ 167.974,21</b>	<b>\$ 164.587,38</b>	<b>\$ 160.837,41</b>	<b>\$ 156.689,10</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 834.200,53</b>	<b>\$ 988.228,92</b>	<b>\$ 1.199.443,28</b>	<b>\$ 1.449.323,21</b>	<b>\$ 1.743.056,11</b>

## Negativo

### ANEXO 12 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

#### REQUIEM

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO  
VALORADO EN USD\$

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja - Bancos	\$ 225.630,37	\$ 333.170,39	\$ 486.112,50	\$ 664.460,46	\$ 871.740,53
Otros ingresos	\$ 1.500,00	\$ 3.040,50	\$ 4.622,59	\$ 6.247,40	\$ 7.916,08
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 227.130,37</b>	<b>\$ 336.210,89</b>	<b>\$ 490.735,09</b>	<b>\$ 670.707,86</b>	<b>\$ 879.656,62</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Edificios	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Muebles y Enseres	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76	\$ 8.697,76
Equipos de oficina	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
Vehiculos	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00	\$ 76.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (48.547,60)	\$ (97.095,20)	\$ (145.642,80)	\$ (194.190,39)	\$ (242.737,99)
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 488.510,16</b>	<b>\$ 439.962,56</b>	<b>\$ 391.414,96</b>	<b>\$ 342.867,37</b>	<b>\$ 294.319,77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 715.640,53</b>	<b>\$ 776.173,45</b>	<b>\$ 882.150,06</b>	<b>\$ 1.013.575,23</b>	<b>\$ 1.173.976,38</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93	\$ 444.730,93
Reserva Legal	\$ 11.672,62	\$ 20.844,10	\$ 32.345,27	\$ 46.498,54	\$ 63.669,09
Utilidades Retenidas	\$ 105.053,54	\$ 187.596,92	\$ 291.107,41	\$ 418.486,86	\$ 573.021,81
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 561.457,09</b>	<b>\$ 653.171,96</b>	<b>\$ 768.183,61</b>	<b>\$ 909.716,33</b>	<b>\$ 1.081.421,84</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Bancarias	\$ 93.852,04	\$ 74.356,23	\$ 52.424,81	\$ 27.753,49	
Participación Trabajadores	\$ 26.408,63	\$ 20.749,97	\$ 26.020,73	\$ 32.020,98	\$ 38.847,40
Impuesto a la Renta	\$ 32.922,76	\$ 25.868,30	\$ 32.439,18	\$ 39.919,49	\$ 48.429,76
Otros egresos	\$ 1.000,00	\$ 2.027,00	\$ 3.081,73	\$ 4.164,94	\$ 5.277,39
<b>Total Pasivo Corrientes</b>	<b>\$ 154.183,44</b>	<b>\$ 123.001,49</b>	<b>\$ 113.966,45</b>	<b>\$ 103.858,90</b>	<b>\$ 92.554,55</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 154.183,44</b>	<b>\$ 123.001,49</b>	<b>\$ 113.966,45</b>	<b>\$ 103.858,90</b>	<b>\$ 92.554,55</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 715.640,53</b>	<b>\$ 776.173,45</b>	<b>\$ 882.150,06</b>	<b>\$ 1.013.575,23</b>	<b>\$ 1.173.976,38</b>

## ANEXO 13 – Flujo de Caja

### Esperado Apalancado

ANEXO 13 - FLUJOS DE CAJA REQUIEM FLUJO DE CAJA OPERACIONAL VALORADO EN USD \$					
ENTRADAS	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS AL CONTADO	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
COBROS CRÉDITOS					
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 689.472,00</b>	<b>\$ 776.064,17</b>	<b>\$ 873.531,62</b>	<b>\$ 983.240,20</b>	<b>\$ 1.106.727,30</b>
SALIDAS					
COSTO DE VENTA	\$ 377.390,21	\$ 423.628,92	\$ 475.567,71	\$ 533.912,59	\$ 599.457,26
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 128.283,04	\$ 129.805,47	\$ 136.640,04	\$ 144.088,25	\$ 152.206,33
- DEPRECIACIÓN	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)
GASTOS DE VENTAS	\$ 33.400,00	\$ 34.301,80	\$ 35.227,95	\$ 36.179,10	\$ 37.155,94
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89
INVERSIONES DE CAPITAL					
Participación Trabajadores		\$ 20.799,83	\$ 26.816,01	\$ 32.848,62	\$ 39.706,39
Impuesto a la Renta		\$ 25.930,46	\$ 33.430,63	\$ 40.951,28	\$ 49.500,64
Repartición de dividendos					
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 520.089,54</b>	<b>\$ 615.482,77</b>	<b>\$ 688.698,64</b>	<b>\$ 768.996,13</b>	<b>\$ 859.042,85</b>
ENTRADAS	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
- SALIDAS	\$ 520.089,54	\$ 615.482,77	\$ 688.698,64	\$ 768.996,13	\$ 859.042,85
<b>= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 169.382,46</b>	<b>\$ 160.581,40</b>	<b>\$ 184.832,98</b>	<b>\$ 214.244,07</b>	<b>\$ 247.684,45</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ 18.855,91</b>	<b>\$ 188.238,37</b>	<b>\$ 348.819,76</b>	<b>\$ 533.652,75</b>	<b>\$ 747.896,81</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 188.238,37</b>	<b>\$ 348.819,76</b>	<b>\$ 533.652,75</b>	<b>\$ 747.896,81</b>	<b>\$ 995.581,27</b>

## No Apalancado

ANEXO 13 - FLUJOS DE CAJA  
**REQUIEM**  
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL  
VALORADO EN USD \$

<b>ENTRADAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VENTAS AL CONTADO	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
COBROS CRÉDITOS					
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 689.472,00</b>	<b>\$ 776.064,17</b>	<b>\$ 873.531,62</b>	<b>\$ 983.240,20</b>	<b>\$ 1.106.727,30</b>
<b>SALIDAS</b>					
COSTO DE VENTA	\$ 377.390,21	\$ 423.628,92	\$ 475.567,71	\$ 533.912,59	\$ 599.457,26
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 128.283,04	\$ 129.805,47	\$ 136.640,04	\$ 144.088,25	\$ 152.206,33
- DEPRECIACIÓN	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)
GASTOS DE VENTAS	\$ 33.400,00	\$ 34.301,80	\$ 35.227,95	\$ 36.179,10	\$ 37.155,94
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES DE CAPITAL					
Participación Trabajadores		\$ 22.634,81	\$ 28.326,22	\$ 33.993,49	\$ 40.440,28
Impuesto a la Renta		\$ 28.218,07	\$ 35.313,36	\$ 42.378,55	\$ 50.415,55
Repartición de dividendos					
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 490.525,65</b>	<b>\$ 590.041,47</b>	<b>\$ 662.527,69</b>	<b>\$ 742.004,38</b>	<b>\$ 831.127,76</b>
ENTRADAS	\$ 689.472,00	\$ 776.064,17	\$ 873.531,62	\$ 983.240,20	\$ 1.106.727,30
- SALIDAS	\$ 490.525,65	\$ 590.041,47	\$ 662.527,69	\$ 742.004,38	\$ 831.127,76
<b>= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 198.946,35</b>	<b>\$ 186.022,70</b>	<b>\$ 211.003,93</b>	<b>\$ 241.235,82</b>	<b>\$ 275.599,54</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ 18.855,91</b>	<b>\$ 217.802,26</b>	<b>\$ 403.824,96</b>	<b>\$ 614.828,89</b>	<b>\$ 856.064,71</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 217.802,26</b>	<b>\$ 403.824,96</b>	<b>\$ 614.828,89</b>	<b>\$ 856.064,71</b>	<b>\$ 1.131.664,26</b>

## Positivo

ANEXO 13 - FLUJOS DE CAJA  
**REQUIEM**  
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL  
VALORADO EN USD \$

<b>ENTRADAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VENTAS AL CONTADO	\$ 853.632,00	\$ 960.841,35	\$ 1.081.515,34	\$ 1.217.345,01	\$ 1.370.233,81
COBROS CRÉDITOS					
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 853.632,00</b>	<b>\$ 960.841,35</b>	<b>\$ 1.081.515,34</b>	<b>\$ 1.217.345,01</b>	<b>\$ 1.370.233,81</b>
<b>SALIDAS</b>					
COSTO DE VENTA	\$ 385.598,21	\$ 515.396,18	\$ 578.860,21	\$ 650.177,80	\$ 730.324,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 128.283,04	\$ 129.805,47	\$ 136.640,04	\$ 144.088,25	\$ 152.206,33
- DEPRECIACIÓN	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)
GASTOS DE VENTAS	\$ 33.400,00	\$ 34.301,80	\$ 35.227,95	\$ 36.179,10	\$ 37.155,94
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89
INVERSIONES DE CAPITAL					
Participación Trabajadores		\$ 44.192,63	\$ 40.767,50	\$ 48.552,30	\$ 57.382,33
Impuesto a la Renta		\$ 55.093,48	\$ 50.823,48	\$ 60.528,54	\$ 71.536,64
Repartición de dividendos					
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 528.297,54</b>	<b>\$ 759.805,86</b>	<b>\$ 823.335,48</b>	<b>\$ 920.542,28</b>	<b>\$ 1.029.621,99</b>
ENTRADAS	\$ 853.632,00	\$ 960.841,35	\$ 1.081.515,34	\$ 1.217.345,01	\$ 1.370.233,81
- SALIDAS	\$ 528.297,54	\$ 759.805,86	\$ 823.335,48	\$ 920.542,28	\$ 1.029.621,99
<b>= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 325.334,46</b>	<b>\$ 201.035,49</b>	<b>\$ 258.179,86</b>	<b>\$ 296.802,73</b>	<b>\$ 340.611,82</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ 18.855,91</b>	<b>\$ 344.190,37</b>	<b>\$ 545.225,86</b>	<b>\$ 803.405,72</b>	<b>\$ 1.100.208,44</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 344.190,37</b>	<b>\$ 545.225,86</b>	<b>\$ 803.405,72</b>	<b>\$ 1.100.208,44</b>	<b>\$ 1.440.820,26</b>

## Negativo

ANEXO 13 - FLUJOS DE CAJA  
**REQUIEM**  
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL  
VALORADO EN USD \$

<b>ENTRADAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VENTAS AL CONTADO	\$ 728.832,00	\$ 820.367,47	\$ 923.399,06	\$ 1.039.370,59	\$ 1.169.907,23
COBROS CRÉDITOS					
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 728.832,00</b>	<b>\$ 820.367,47</b>	<b>\$ 923.399,06</b>	<b>\$ 1.039.370,59</b>	<b>\$ 1.169.907,23</b>
<b>SALIDAS</b>					
COSTO DE VENTA	\$ 379.358,21	\$ 508.372,49	\$ 570.954,40	\$ 641.279,07	\$ 720.308,12
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 128.283,04	\$ 129.805,47	\$ 136.640,04	\$ 144.088,25	\$ 152.206,33
- DEPRECIACIÓN	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)	\$ (48.547,60)
GASTOS DE VENTAS	\$ 33.400,00	\$ 34.301,80	\$ 35.227,95	\$ 36.179,10	\$ 37.155,94
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89	\$ 29.563,89
INVERSIONES DE CAPITAL					
Participación Trabajadores		\$ 26.408,63	\$ 20.749,97	\$ 26.020,73	\$ 32.020,98
Impuesto a la Renta		\$ 32.922,76	\$ 25.868,30	\$ 32.439,18	\$ 39.919,49
Repartición de dividendos					
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 522.057,54</b>	<b>\$ 712.827,45</b>	<b>\$ 770.456,95</b>	<b>\$ 861.022,64</b>	<b>\$ 962.627,15</b>
ENTRADAS	\$ 728.832,00	\$ 820.367,47	\$ 923.399,06	\$ 1.039.370,59	\$ 1.169.907,23
- SALIDAS	\$ 522.057,54	\$ 712.827,45	\$ 770.456,95	\$ 861.022,64	\$ 962.627,15
<b>= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 206.774,46</b>	<b>\$ 107.540,02</b>	<b>\$ 152.942,11</b>	<b>\$ 178.347,96</b>	<b>\$ 207.280,07</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ 18.855,91</b>	<b>\$ 225.630,37</b>	<b>\$ 333.170,39</b>	<b>\$ 486.112,50</b>	<b>\$ 664.460,46</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 225.630,37</b>	<b>\$ 333.170,39</b>	<b>\$ 486.112,50</b>	<b>\$ 664.460,46</b>	<b>\$ 871.740,53</b>

## ANEXO 14 – Indicadores Financieros

### REQUIEM ANEXO 14- INDICADORES FINANCIEROS 2018

#### INDICADORES DE LÍQUIDEZ

Capital De Trabajo = Ac. Corr. - Pas. Corr.

Capital De Trabajo = \$ 1.003.497,35 - #####

**Capital De Trabajo = \$ 891.507,70**

Razón Circulante =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Razón Circulante =  $\frac{\$ 1.003.497,35}{111.989,65}$

**Razón Circulante = \$ 8,96**

Razón Rápida =  $\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{P. Corriente}}$

Razón Rápida =  $\frac{\$ 1.003.497,35 - -}{111.989,65}$

**Razón Rápida = \$ 8,96**

#### INDICADORES DE ACTIVIDAD

Rotación de Activo Total =  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

Rotación de Activo Total =  $\frac{\$ 1.106.727,30}{\$ 1.297.817,12}$

**Rotación de Activo Total = 0,85**

#### INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de la Deuda Total =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Razón de la Deuda Total =  $\frac{\$ 111.989,65}{\$ 1.297.817,12}$

**Razón de la Deuda Total = 8,63%**

Razón de Apalanc =  $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

Razón de Apalanc =  $\frac{\$ 1.185.827,46}{\$ 1.297.817,12}$

**Razón de Apalanc = 91,37%**

#### INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen de Utilidad =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$

Margen de Utilidad =  $\frac{\$ 209.941,34}{\$ 1.106.727,30}$

**Margen de Utilidad = 18,97%**

Rent sobre Activos =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

Rent sobre Activos =  $\frac{\$ 209.941,34}{\$ 1.297.817,12}$

**Rent sobre Activos = 16,18%**

Rent sobre Patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Rent sobre Patrimonio =  $\frac{\$ 209.941,34}{\$ 1.185.827,46}$

**Rent sobre Patrimonio = 17,70%**

## ANEXO 15 – Cálculo del VAN

### REQUIEM ANEXO 15 - CÁLCULO DEL VAN

Valor Actual Neto (VAN)		
AÑO	FLUJO	VALOR PRESENTE
0	\$ (555.913,67)	\$ (555.913,67)
1	\$ 169.382,46	\$ 148.528,72
2	\$ 160.581,40	\$ 123.475,06
3	\$ 184.832,98	\$ 124.625,10
4	\$ 214.244,07	\$ 126.670,90
5	\$ 247.684,45	\$ 128.412,95
	<b>VAN</b>	<b>\$ 95.799,06</b>

= \$ 95.799,06

## ANEXO 16 – Cálculo de la TIR

## REQUIEM

## ANEXO 16 - CÁLCULO DE LA TIR

$$TIR = \left[ \frac{VAN(+)}{VAN(+)-VAN(-)} \times \text{DIFERENCIA ENTRE TASAS} \right] + TMAR VAN(+)$$

TIR =	20,50%
-------	--------

## ANEXO 17 – Amortización Obligaciones Bancarias

Tabla de Amortización

### ANEXO 17 - AMORTIZACIÓN OBLIGACIONES BANCARIAS

Años	Capital	Interés	Cuota	Saldo	Gasto Interés	Pagos anuales al	Saldo por pagar
1	\$ 1.367,58	\$ 1.096,08	\$ 2.463,66	\$ 109.815,15			
2	\$ 1.381,06	\$ 1.082,59	\$ 2.463,66	\$ 108.434,09			
3	\$ 1.394,68	\$ 1.068,98	\$ 2.463,66	\$ 107.039,41			
4	\$ 1.408,43	\$ 1.055,23	\$ 2.463,66	\$ 105.630,98			
5	\$ 1.422,31	\$ 1.041,35	\$ 2.463,66	\$ 104.208,67			
6	\$ 1.436,33	\$ 1.027,32	\$ 2.463,66	\$ 102.772,34			
7	\$ 1.450,49	\$ 1.013,16	\$ 2.463,66	\$ 101.321,84			
8	\$ 1.464,79	\$ 998,86	\$ 2.463,66	\$ 99.857,05			
9	\$ 1.479,23	\$ 984,42	\$ 2.463,66	\$ 98.377,82			
10	\$ 1.493,82	\$ 969,84	\$ 2.463,66	\$ 96.884,00			
11	\$ 1.508,54	\$ 955,11	\$ 2.463,66	\$ 95.375,46			
12	\$ 1.523,41	\$ 940,24	\$ 2.463,66	\$ 93.852,04	\$ 12.233,20	\$ 17.330,69	\$ 93.852,04
13	\$ 1.538,43	\$ 925,22	\$ 2.463,66	\$ 92.313,61			
14	\$ 1.553,60	\$ 910,06	\$ 2.463,66	\$ 90.760,01			
15	\$ 1.568,92	\$ 894,74	\$ 2.463,66	\$ 89.191,09			
16	\$ 1.584,38	\$ 879,28	\$ 2.463,66	\$ 87.606,71			
17	\$ 1.600,00	\$ 863,66	\$ 2.463,66	\$ 86.006,71			
18	\$ 1.615,77	\$ 847,88	\$ 2.463,66	\$ 84.390,93			
19	\$ 1.631,70	\$ 831,95	\$ 2.463,66	\$ 82.759,23			
20	\$ 1.647,79	\$ 815,87	\$ 2.463,66	\$ 81.111,44			
21	\$ 1.664,03	\$ 799,62	\$ 2.463,66	\$ 79.447,41			
22	\$ 1.680,44	\$ 783,22	\$ 2.463,66	\$ 77.766,97			
23	\$ 1.697,01	\$ 766,65	\$ 2.463,66	\$ 76.069,96			
24	\$ 1.713,73	\$ 749,92	\$ 2.463,66	\$ 74.356,23	\$ 10.068,08	\$ 19.495,81	\$ 74.356,23
25	\$ 1.730,63	\$ 733,03	\$ 2.463,66	\$ 72.625,60			
26	\$ 1.747,69	\$ 715,97	\$ 2.463,66	\$ 70.877,91			
27	\$ 1.764,92	\$ 698,74	\$ 2.463,66	\$ 69.112,99			
28	\$ 1.782,32	\$ 681,34	\$ 2.463,66	\$ 67.330,67			
29	\$ 1.799,89	\$ 663,77	\$ 2.463,66	\$ 65.530,78			
30	\$ 1.817,63	\$ 646,02	\$ 2.463,66	\$ 63.713,15			
31	\$ 1.835,55	\$ 628,11	\$ 2.463,66	\$ 61.877,59			
32	\$ 1.853,65	\$ 610,01	\$ 2.463,66	\$ 60.023,95			
33	\$ 1.871,92	\$ 591,74	\$ 2.463,66	\$ 58.152,03			
34	\$ 1.890,38	\$ 573,28	\$ 2.463,66	\$ 56.261,65			
35	\$ 1.909,01	\$ 554,65	\$ 2.463,66	\$ 54.352,64			
36	\$ 1.927,83	\$ 535,83	\$ 2.463,66	\$ 52.424,81	\$ 7.632,47	\$ 21.931,42	\$ 52.424,81
37	\$ 1.946,84	\$ 516,82	\$ 2.463,66	\$ 50.477,97			
38	\$ 1.966,03	\$ 497,63	\$ 2.463,66	\$ 48.511,94			
39	\$ 1.985,41	\$ 478,25	\$ 2.463,66	\$ 46.526,53			
40	\$ 2.004,98	\$ 458,67	\$ 2.463,66	\$ 44.521,55			

41	\$ 2.024,75	\$ 438,91	\$ 2.463,66	\$ 42.496,80			
42	\$ 2.044,71	\$ 418,95	\$ 2.463,66	\$ 40.452,09			
43	\$ 2.064,87	\$ 398,79	\$ 2.463,66	\$ 38.387,22			
44	\$ 2.085,22	\$ 378,43	\$ 2.463,66	\$ 36.301,99			
45	\$ 2.105,78	\$ 357,88	\$ 2.463,66	\$ 34.196,21			
46	\$ 2.126,54	\$ 337,12	\$ 2.463,66	\$ 32.069,67			
47	\$ 2.147,50	\$ 316,15	\$ 2.463,66	\$ 29.922,17			
48	\$ 2.168,68	\$ 294,98	\$ 2.463,66	\$ 27.753,49	\$ 4.892,58	\$ 24.671,31	\$ 27.753,49
49	\$ 2.190,05	\$ 273,60	\$ 2.463,66	\$ 25.563,44			
50	\$ 2.211,64	\$ 252,01	\$ 2.463,66	\$ 23.351,80			
51	\$ 2.233,45	\$ 230,21	\$ 2.463,66	\$ 21.118,35			
52	\$ 2.255,47	\$ 208,19	\$ 2.463,66	\$ 18.862,88			
53	\$ 2.277,70	\$ 185,96	\$ 2.463,66	\$ 16.585,18			
54	\$ 2.300,16	\$ 163,50	\$ 2.463,66	\$ 14.285,02			
55	\$ 2.322,83	\$ 140,83	\$ 2.463,66	\$ 11.962,19			
56	\$ 2.345,73	\$ 117,93	\$ 2.463,66	\$ 9.616,46			
57	\$ 2.368,86	\$ 94,80	\$ 2.463,66	\$ 7.247,61			
58	\$ 2.392,21	\$ 71,45	\$ 2.463,66	\$ 4.855,40			
59	\$ 2.415,79	\$ 47,87	\$ 2.463,66	\$ 2.439,61			
60	\$ 2.439,61	\$ 24,05	\$ 2.463,66	\$ (0,00)	\$ 1.810,40	\$ 27.753,49	\$ (0,00)
	\$ 17.330,69	\$ 12.233,20	\$ 29.563,89		\$ 12.233,20	\$ 17.330,69	\$ 93.852,04

Tasa anual	12%
Periodos	60
Préstamo por	\$ 111.182,73
Pagos al año	12
Anualidad	\$ 2.463,66

## ANEXO 18 – Factores de Cálculo

FACTORES DE CALCULO		
Riesgo País (BCE)	26-ene-14	2,36%
<b>Tasa de Descuento</b>		<b>14,04%</b>

CPPC				
Fuente	%	Monto	Costo	CPC**
Deuda	20%	111.182,73	8,17%	1,63%
Recursos Propios	80%	444.730,93	16%	12,41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>555.913,67</b>		<b>14,04%</b>

COSTO DE DEUDA	
Impuesto a la renta	22%
Tasa de Banco	11,2%
Tasa de interés	8,17%

COSTO DE RECURSOS PROPIOS	
Costo de Capital	16%
$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$	
rf = Tasa libre de riesgo	3,080%
$\beta$ = Beta Apalancada	
$\beta_e$ = Beta Apalancada	1,32645
$\beta_e = \left[ 1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$	
t = Tasa de impuesto a la renta	22,00%
D/E = Nivel de apalancamiento o	25,00%
$\beta_a$ = Beta Desapalancada	1,11
$r_m - r_f$ = Premio por riesgo	8%
$r_m$	11%
$r_f$	4%
$R_p$ = Riesgo País	2,36%