

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TEMA:

Plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil para el año 2019.

AUTOR:

Sánchez Rivera, Nelson

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Econ. Jorge Luis Delgado, MSc.

Guayaquil, Ecuador



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Sánchez Rivera, Nelson**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Econ. Jorge Luis Delgado, MSc.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Lcda. Beatriz Loor Ávila, PhD.

Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Sánchez Rivera, Nelson**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE** de la empresa **Jardines de Esperanza**, en la ciudad de **Guayaquil** para el año **2019**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Marzo del año 2019

EL AUTOR

f. _____
Sánchez, Rivera Nelson



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Rivera, Nelson**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil para el año 2019**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019

EL AUTOR:

f. _____
Sánchez Rivera, Nelson

REPORTE URKUND

URKUND

Documento	Plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza e n la ciudad de Guayaquil para el año 2019.docx (D48393546)
Presentado	2019-02-27 09:03 (-05:00)
Presentado por	Anónimo
Recibido	jorge.delgado.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	[8888] Mostrar el mensaje completo

0% de estas 132 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Nivel operativo Nivel de supervisión Nivel directivo Gerente Ventas

Supervisor de ventas

Asistente

(1) Ejecutivo ventas

(3) Asesores actuales

(120)

ESTRUCTURA Preferencia horizontal de ejecutivos de ventas que reportan a una única línea de mando.

CLIENTES Clientes actuales de Jardines de Esperanza Nuevos clientes de Guayaquil que estén entre 25 y 64 años de edad, sean previsivos y centrados en la familia TERRITORIO La ciudad de Guayaquil, Smborondón y alrededores

SELECCIÓN Incorporación de 3 ejecutivos de ventas Delimitar las zonas y perfiles de clientes a cada ejecutivo de ventas **FORMACIÓN** Capacitación inicial en el nuevo proudcto Refuerzo semanal en reunión de ventas para

REUNIFICACIÓN Cuidado de los clientes de ejecutivos de ventas Capacitación en la zona

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, nuestro padre celestial por guiar este proceso de aprendizaje; agradecimiento y reconocimiento a mis padres por el esfuerzo realizado en mi formación, basado en disciplina y firmes principios que han sido fortalezas para este proceso de formación continua.

A mi esposa Luz Derly, mis hijos; Luisa Fernanda y Felipe; que me han brindado su apoyo y compartido la visión de capacitarnos para ser mejores seres humanos y competentes profesionales.

Agradecimiento a mi madre del alma que, con su valentía, amor a la familia y ejemplo que nos brindó al graduarse de bachiller a sus 65 años, me impulso a tomar la decisión de emprender este reto universitario. Mi amor y agradecimiento madre querida.

A mis mentores Jorge Enrique Sánchez y Dalila Roldan, a quienes admiro por su destacada gestión profesional y calidad humana; por sus múltiples consejos y por toda la influencia positiva en mi desarrollo, les guardo gratitud, respeto y cariño.

A mi buen equipo del alma ALFA de la empresa Jardines de Esperanza, que, por más de 16 años, han apoyado mi gestión laboral y han sido fuente inagotable de aprendizajes, experiencias y crecimiento profesional. Al gran equipo humano que conforma la familia Jardinense, le guardo en mi corazón especial afecto y gratitud por las imborrables experiencias y enseñanzas, que han marcado positivamente un gran episodio de mi vida.

A mis profesores, compañeros y colaboradores de la carrera administración de ventas, que generosamente han compartido sus valiosos conocimientos, en pro de formar competentes profesionales con sensibilidad humana. Gracias muchas gracias por su tiempo e imborrables enseñanzas de vida.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a la familia Sánchez Zamora, También a mi padre, suegra y seres queridos que no están físicamente, pero vivirán en mi corazón y quedan por siempre, sus memorables enseñanzas e imborrables recuerdos.

Esta tesis y culminación de la carrera, no hubiese sido posible sin el apoyo y colaboración de mi familia, compañeros de trabajo, jefes y amigos, que han influido positivamente en mi vida. A todos los que han compartido este largo y constructivo camino profesional.....gracias, muchas gracias.

Dedico este logro a la persona que ha fortalecido mi vida y con quien compartimos los proyectos de vida; a la persona que me apoya y da lo mejor de sí, procurando servir incondicionalmente al prójimo, esa persona es mi esposa Luz Derly a quien Dios me privilegio como mi compañera de vida, como mi amada.

A mis hijos les dedico esta meta cumplida, por ser una gran motivación que me impulsa a dar lo mejor de mí y procurar ser ejemplo y testimonio que la determinación y disciplina pueden transformar sueños en metas conquistadas.

Dios continúe guiándonos por el camino del mejoramiento continuo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, PhD.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Eco. Christian Idrovo Wilson, MBA
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CALIFICACIÓN

f. _____

Econ. Jorge Luis Delgado, MSc.

TUTOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
1.1 Actividad de la empresa.....	8
1.1.1 Servicios ofertados.....	10
1.1.2 Bóvedas y osarios.....	12
1.2 Misión, visión.....	13
1.3 Descripción del producto o servicio.....	14
CAPÍTULO II.....	17
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	17
2.1 Población, muestra.....	17
2.2 Selección del método muestral	18
2.3 Técnicas de recolección de datos.....	19
2.4 Presentación de los resultados.....	19
2.5 Análisis e interpretación de los resultados.....	25
2.6 Análisis externo	26
2.6.1 Análisis Pesta.....	27
2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado	39
2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	41
2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global	54
2.6.5 Mercado meta.....	55
2.6.6 Perfil del consumidor.....	57
2.7 Análisis interno.....	58
2.7.1 Cadena de valor.....	58
2.7.2 Benchmarking	60
2.8 Diagnostico	61
2.8.1 Análisis DAFO	61
2.8.2 Análisis CAME.....	66

2.8.3	Matriz de crecimiento de Ansoff	67
2.8.4	Mapa estratégico de objetivos	68
2.8.5	Conclusiones	68
CAPÍTULO III		69
PLAN ESTRATÉGICO		69
3.1	Objetivos Comerciales	69
3.2	Plan comercial y de marketing	71
3.2.1	Estrategias de ventas	72
3.3	Función de la Dirección de Ventas	73
3.4	Organización de la Estructura de Ventas	75
3.5	Previsiones y cuotas de venta	76
3.5.2	Procedimiento para las previsiones	82
3.5.3	Métodos de previsión de ventas	83
3.5.4	Cuotas de venta	84
3.5.5	Presupuestos de Ventas	84
3.6	Organización del territorio y de las rutas	86
3.6.1	Establecimiento de los territorios	87
3.6.2	Gestión rentable y revisión de los territorios	88
3.6.3	Construcción de rutas	89
3.6.4	Métodos y tiempos: Productividad en ruta	90
3.7	Realización de las Estrategias de Venta	92
3.7.1	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	95
3.8	Remuneración de los vendedores	97
3.8.1	Sueldo fijo, comisiones e incentivos	97
3.8.2	Primas y otros incentivos similares	99
3.8.3	Sistemas mixtos	99
3.8.4	Sistemas colectivos	99
3.8.5	Gastos de viaje	99
3.8.6	Delimitación de los gastos del vendedor	99
3.9	Control de ventas y de vendedores	99
3.9.1	Control del volumen de ventas	99
3.9.2	Control de otras dimensiones de la venta	100
3.9.3	Evaluación de vendedores	100

3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas	101
3.10 Ventas especiales	101
3.11 Marketing mix	102
3.11.1 Producto	102
3.11.2 Precio	103
3.11.3 Plaza	103
3.11.4 Promoción	104
CAPÍTULO IV	105
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	105
4.1 Hipótesis de partida	105
4.1.1 Capital inicial	105
4.1.2 Política de Financiamiento	106
4.1.3 Costo del Capital	108
4.1.4 Impuestos	109
4.2 Presupuesto de Ingresos	109
4.2.1 Volúmenes	110
4.2.2 Precios	110
4.3 Presupuesto de Costos	111
4.3.1 Costos esperados	111
4.4 Análisis del Punto de Equilibrio	112
4.5 Presupuesto de Gastos	112
4.6 Factibilidad Financiera	113
4.6.1 Análisis de ratios	113
4.6.2 Valoración del plan de negocios	115
4.6.3 Análisis de sensibilidad	116
4.7 Sistema de control	117
4.7.1 Cuadro de mando integral	119
4.7.2 Planes de contingencia	121
CAPÍTULO V RESPONSABILIDAD SOCIAL	122
5.1 Base legal	122
5.2 Medio ambiente	123
5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	123
5.4 Política de responsabilidad corporativa	124

CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS	128
ANEXOS	131
Anexo 1. Cuestionario de encuesta	132
Anexo 2. Estados financieros del proyecto	134
Anexo 3. Flujo de efectivo del proyecto	135
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Datos generales</i>	8
Tabla 2. <i>Características de las bóvedas a perpetuidad y temporales</i>	12
Tabla 3. <i>Población del estudio</i>	18
Tabla 4. <i>Situaciones a evitarse en un cementerio</i>	24
Tabla 5. <i>Población Guayaquil</i>	33
Tabla 6. <i>Fallecidos por provincia</i>	33
Tabla 7. <i>Resultados Análisis PESTA</i>	36
Tabla 8. <i>Análisis de la competitividad de los rivales</i>	40
Tabla 9. <i>Amenaza de nuevos ingresos</i>	42
Tabla 10. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	43
Tabla 11. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	44
Tabla 12. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	45
Tabla 13. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	46
Tabla 14. <i>Análisis DAFO Parque de la Paz</i>	47
Tabla 15. <i>Matriz EFI (Factores internos)</i>	48
Tabla 16. <i>Análisis DAFO Cementerio General</i>	50
Tabla 17. <i>Matriz EFI (Factores internos)</i>	51
Tabla 18. <i>Tasa de natalidad e índice de mortalidad años 2012 - 2019</i>	54
Tabla 19. <i>Mercado potencial y demanda global</i>	55
Tabla 20. <i>Mercado meta</i>	56
Tabla 21. <i>Perfil del consumidor</i>	57
Tabla 22. <i>Benchmarking</i>	60
Tabla 23. <i>Matriz FODA Jardines de Esperanza</i>	61
Tabla 24. <i>Matriz EFI Jardines de Esperanza</i>	62
Tabla 25. <i>Matriz EFE Factores externos</i>	64
Tabla 26. <i>Análisis CAME</i>	66
Tabla 27. <i>Objetivos operativos</i>	70
Tabla 28. <i>Plan comercial del primer año</i>	71
Tabla 29. <i>Captación del mercado meta</i>	74
Tabla 30. <i>Cobertura del mercado</i>	77
Tabla 31. <i>Proyección de clientes a 5 años</i>	77
Tabla 32. <i>Mercado para el producto UFT</i>	78

Tabla 33. <i>Proyección de ventas en valores anuales en USD</i>	79
Tabla 34. <i>Porcentaje anual de fidelización</i>	79
Tabla 35. <i>Productividad de los ejecutivos</i>	80
Tabla 36. <i>Porcentaje de conversión</i>	80
Tabla 37. <i>Cuotas de ventas del primer año</i>	83
Tabla 38. <i>Proyección de las cuotas de ventas</i>	84
Tabla 39. <i>Presupuesto de ventas proyectado</i>	85
Tabla 40. <i>Presupuesto mensual de ventas</i>	86
Tabla 41. <i>Tiempo promedio de cada visita</i>	91
Tabla 42. <i>Formato control rutas</i>	91
Tabla 43.....	92
Tabla 44. <i>Realización estrategia promoción redes sociales</i>	93
Tabla 45. <i>Realización estrategia campaña email marketing</i>	94
Tabla 46. <i>Realización estrategia Unidad Familiar Triple modelo</i>	95
Tabla 47. <i>Perfil del vendedor</i>	96
Tabla 48. <i>Perfil de la asistente</i>	97
Tabla 49. <i>Sueldo fijo</i>	97
Tabla 50. <i>Tabla de comisiones</i>	98
Tabla 51. <i>Valores anuales por personal</i>	98
Tabla 52. <i>Control del volumen de ventas</i>	100
Tabla 53. <i>Cuadro de control de mando</i>	101
Tabla 54. <i>Estrategias del producto</i>	102
Tabla 55. <i>Inversiones del proyecto</i>	106
Tabla 56. <i>Tabla de amortización</i>	107
Tabla 57. <i>Cálculo del costo del capital</i>	108
Tabla 58. <i>Ingresos proyectados</i>	109
Tabla 59. <i>Unidades proyectadas</i>	110
Tabla 60. <i>Precios unitarios proyectados</i>	110
Tabla 61. <i>Costos esperados</i>	111
Tabla 62. <i>Punto de equilibrio</i>	112
Tabla 63. <i>Presupuesto de gastos</i>	113
Tabla 64. <i>Análisis de ratios del proyecto</i>	114
Tabla 65. <i>Evaluación financiera del proyecto</i>	116
Tabla 66. <i>Análisis de sensibilidad del proyecto</i>	116

Tabla 67. <i>Cuadro de Mando integral</i>	119
Tabla 68. <i>Planes de contingencia</i>	121
Tabla 69. <i>Beneficiarios del producto UFT</i>	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de Jardines de esperanza.....	8
Figura 2. Imágenes de la infraestructura de Jardines de Esperanza.....	9
Figura 3. Carrozas y Salas de Velación de Jardines de Esperanza.	11
Figura 4. Lotes en Jardines de Esperanza.	11
Figura 5. Edificaciones para bóvedas y osarios en Jardines de Esperanza	12
Figura 6. Urna de madera.....	13
Figura 7. Esquema de la Unidad Familiar Triple.....	14
Figura 8. Mediciones y pruebas.....	15
Figura 9. Plan de protección exequial considerado como inversión	19
Figura 10. Motivación para invertir en un plan de protección exequial	20
Figura 11. Probabilidad de optar por arreglos funerales anticipados.....	20
Figura 12. Percepción de mejor cementerio de Guayaquil	21
Figura 13. Motivo por el cual valora más a un cementerio.....	22
Figura 14. Razón para considerar una solución exequial	22
Figura 15. Razón por la cual no se cuenta con un plan de previsión funeral	23
Figura 16. Interés en el servicio Unidad Familiar Triple	24
Figura 17. Probabilidad de invertir en un plan de previsión si se cuenta con pagos congelados.....	25
Figura 18. Producto Interno Bruto.....	29
Figura 19. Proyecciones de crecimiento según CEPAL.....	30
Figura 20. Inflación	31
Figura 21. Evolución del desempleo.....	32
Figura 22. Usos de la tecnología en Guayaquil	34
Figura 23. Análisis PESTA.....	37
Figura 24. Matriz Pesta amenazas	37
Figura 25. Pesta Oportunidades	38
Figura 26. Análisis competidores	40
Figura 27. Cinco fuerzas de Porter	41
Figura 28. Fortalezas principales de Parque de la Paz.....	49
Figura 29. Debilidades principales de Parque de la Paz.....	49
Figura 30. Fortalezas principales de Cementerio General de la Junta de Beneficencia	52

Figura 31. Debilidades principales de Cementerio General.....	53
Figura 32. Cadena de valor	59
Figura 33. Fortalezas de Jardines de Esperanza.....	63
Figura 34. Debilidades de Jardines de Esperanza.....	63
Figura 35. Oportunidades de Jardines de Esperanza.....	65
Figura 36. Amenazas de Jardines de Esperanza	65
Figura 37. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	67
Figura 38. Mapa estratégico de objetivos	68
Figura 39. Plan de marketing	72
Figura 40. Dimensión estratégica	74
Figura 41. Dimensión operativa	75
Figura 42. Estructura de ventas	75
Figura 43. Mercado actual para la UFT	81
Figura 44. Mercado potencial de la UFT	82
Figura 45. Presupuesto de ventas proyectado	85
Figura 46. Parroquias urbanas de Guayaquil	87
Figura 47. Ciudad de Guayaquil	88
Figura 48. Rutas para comercialización	90

RESUMEN

El presente proyecto tuvo por finalidad la realización de un plan de negocio, para demostrar la factibilidad de comercializar el producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2019. Este producto consiste en la colocación de dos osarios (recipientes para almacenar huesos o restos humanos) junto con un féretro, en la misma bóveda; lo que se diferencia de los servicios ofrecidos por los competidores, debido a que se puede ampliar la capacidad de un mismo espacio, permitiendo mantener la unidad familiar aun después de fallecidos y proporcionando un ahorro a la familia que incurre en los gastos de la sepultura. Para llevar a cabo el estudio se aplicó una investigación de campo de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, a una muestra poblacional de 384 personas, mediante el uso de encuestas. Como resultados se encontró que existe interés por las soluciones funerales por un 84% de la población abordada, y de manera concreta la aceptación del producto por parte del 80% de los encuestados, lo que permitió verificar la viabilidad comercial de la Unidad Familiar Triple. Se fijaron objetivos comerciales, y en base de estos se efectuaron proyecciones de cantidades y costos de ventas de las Unidades Familiares Triples, así como las cuotas para 3 ejecutivos específicos para el producto, además de la fuerza actual de ventas de la empresa que recibirá una comisión por venta. Con una inversión cercana a los 50 mil dólares se pondría en marcha el proyecto. La operación arrojó rentabilidad entre el 10% y 14% en el período analizado. Los indicadores de evaluación confirmaron la factibilidad financiera de la aplicación del proyecto con beneficios financieros para la empresa que sería la inversora. Obteniendo un VAN de 11359, TIR del 22% y el Período de recuperación del proyecto es de cuatro años

Palabras clave: plan de negocios, estudio de mercado, servicios memoriales, unidad familiar triple.

ABSTRACT

The purpose of this project was to carry out a business plan to demonstrate the feasibility of market the product Triple Family Unit of Jardines de Esperanza, in the city of Guayaquil, during the year 2019. This product consists of the placement of two ossuaries (containers for storing bones or human remains) together with a coffin, in the same vault; what differs from the services offered by the competitors, because it can expand the capacity of the same space, allowing a saving to the family that incurs the expenses of the burial. To carry out the study, a descriptive field research was applied, with a qualitative to a population sample of with surveys. As results, it was found that there is interest of funeral solutions by 84% of the population approached and in a concrete way the acceptance of the product by 80% of the respondents, which allowed to verify the commercial viability of the Triple Family Unit.

Commercial objectives were set, and based on these were projections of quantities and costs of sales of the Triple Family Units, as well as the quotas for 3 specific executives for the product, in addition to the current sales force of the company that will receive a Commission for sale. With an investment of close to 50 thousand dollars, the project would be launched. The operation showed profitability between 10% and 14% in the period analyzed. The evaluation indicators confirmed the financial feasibility of the application of the project with financial benefits for the company that would be the investor, obtaining an NPV of 11359, an IRR of 22% and the Project Recovery Period is four years

Keywords: business plan, market study, funeral solutions, triple family unit.

INTRODUCCIÓN

Entre los años 2014 y 2015 la situación económica del país se tornó compleja, se produjo una recesión evidenciada en la caída sostenida del PIB y se afectó la liquidez de la nación. Para la población ecuatoriana esto se tradujo en un impacto directo a los ingresos y la capacidad de gasto. Para las empresas supuso una reducción en los ingresos en productos y servicios que no fueran considerados indispensables, sin embargo, en ciertos sectores de la economía no se produjo una afectación tan fuerte, en los llamados negocios anticíclicos, aquellos “cuyas variaciones no dependen o dependen en menor medida de los ciclos económicos” (Cosín, 2007, pág. 157). En este tipo de negocios se encuentran los servicios funerarios. En la actualidad la situación económica ha mejorado levemente pero aún se sienten los efectos de la reducción del precio del petróleo, y el alto endeudamiento del Estado.

Ante este escenario la empresa Jardines de Esperanza ha concebido la necesidad de la población, de poder optar por alternativas accesibles en cuanto a servicios memoriales y de sepultura, para lo cual se concibió la posibilidad de aumentar el aprovechamiento de los espacios individuales para la colocación de féretros, pudiendo ingresarse dos osarios (pequeños recipientes para almacenar restos humanos) y de esta forma reducir el costo para el cliente, pero al mismo tiempo permitir que los restos pertenecientes a una misma familia, puedan descansar juntos.

El problema a investigar en el presente plan de negocios, fue la determinación de la demanda insatisfecha respecto a servicios y espacios memoriales accesibles diferentes de las alternativas tradicionales, así como también se busca conocer la opinión de la población sobre la posibilidad de que sus seres queridos fallecidos, puedan estar juntos en el mismo espacio memorial. Este servicio se denominaría Unidad Familiar triple.

La metodología aplicada para el estudio se caracterizó por ser un diseño descriptivo, con un enfoque de los datos cuantitativo; mediante el levantamiento de información de campo a través de encuestas a la población.

La realización del plan de negocios abarcó los siguientes apartados:

En el capítulo I se realizó la descripción del negocio, en este caso de Jardines de Esperanza, detallando su actividad, su misión y visión, y describiendo los productos o servicios actuales y el servicio Unidad Familiar triple, para el que se desarrolla el plan.

En el capítulo II se presentó el estudio de mercado y la empresa, para lo cual se inicia con la ejecución del estudio de campo, describiendo la población, muestra, técnicas y resultados obtenidos con los instrumentos. Posteriormente se desarrolla el análisis externo e interno, lo que resulta en el diagnóstico situacional de la empresa.

En el capítulo III se desarrolla el plan estratégico, en el que se describen los objetivos, estrategias y previsiones de ventas, adicionalmente se detallan las rutas y territorios para distribución, los gastos, salarios y por último, el marketing mix propuesto.

En el capítulo IV se describe el estudio económico y financiero, mediante la presentación de la inversión, los ingresos, costos, gastos y los respectivos análisis de valoración del plan, como el punto de equilibrio, ratios, análisis de sensibilidad, e indicadores financieros.

En el capítulo V se detallan los aspectos relacionados con la responsabilidad social de la empresa, describiendo la base legal, su impacto medio ambiental, los beneficiarios del plan y la política de responsabilidad corporativa.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada en el plan de negocio.

JUSTIFICACIÓN

La empresa Jardines de Esperanza ofrece servicios memoriales integrales, cuenta con un espacio físico de 16 hectáreas, el cual por 42 años se ha vendido y ocupado gran parte de sus espacios en tierra; en sus edificaciones verticales de bóvedas, brindan opciones para que las familias consideren dejar allí a sus seres queridos, sin embargo, las familias buscan alternativas cada vez más accesibles y la posibilidad de lograr que sus seres queridos fallecidos puedan estar unidos. La empresa ofrece espacios distantes, situación que afecta el deseo de las familias en mantener a sus seres queridos juntos. Si bien la empresa está construyendo modernas y exclusivas edificaciones de bóvedas, son limitadas las posibilidades de mantener los restos de los seres queridos uno al lado de otro. A partir de estos problemas se vislumbró una oportunidad de negocio para Jardines de Esperanza, por la posibilidad de ampliar su portafolio de productos, mediante el aumento de la capacidad de cada espacio individual, a un espacio triple, para integrar dos osarios (nichos), en las bóvedas construidas y por construir.

Como beneficios directos del plan de negocio, se menciona, en primer lugar, una mejoría para la empresa, pues su capacidad instalada aumenta; y a la vez su oferta mejora al ofrecer una solución a un evidente requerimiento del mercado. La implementación de esta alternativa innovadora aumentará la diferenciación de la empresa frente la competencia, ayudando a posicionarse y perdurar. En segundo lugar, este servicio tiene un beneficio social directo pues para las familias contratantes será más accesible costear un mismo espacio para tres seres queridos, que hacerlo de forma individual. Por más allá del aspecto económico, apoyará a las familias en asumir la pérdida de un ser querido, al existir la posibilidad de que se encuentre en un mismo lugar con otros parientes fallecidos. A todo esto, se suma la atención personalizada y el apoyo psicológico prestado gratuitamente por la empresa, para facilitar el manejo asertivo de las cinco etapas del duelo, (negación, ira, negociación, depresión, aceptación).

El plan es pertinente puesto que Jardines de Esperanza actualmente cuenta con más de 60.000 bóvedas vendidas, las cuales se les puede proponer a los propietarios la conversión a unidad familiar triple. Actualmente atiende un promedio de 10 sepelios diarios, siendo urgente la necesidad de aprovechar de mejor manera los espacios disponibles. Según estadísticas internas de la empresa, a cada sepelio asisten, en promedio, 80 acompañantes; lo que significa un tráfico de aproximadamente 800 visitantes diarios tanto en la velación como en la inhumación, esto representa un porcentaje importante en la consecución de nuevos negocios.

Como modelo de negocio se compartirá información y datos que ampliarán la escasa bibliografía existente en temas exequiales y soluciones memoriales.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil para el año 2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características del servicio Unidad Familiar Triple dentro del portafolio actual de productos de la empresa Jardines de Esperanza.
- Identificar la demanda insatisfecha y aceptación del servicio Unidad Familiar Triple en la población de la ciudad de Guayaquil, mediante un estudio de mercado.
- Plantear estrategias para la comercialización, distribución y posicionamiento del servicio Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza mediante un plan estratégico.
- Determinar la factibilidad y rentabilidad del plan mediante indicadores y ratios a través de un estudio económico y financiero.
- Establecer el impacto social y medioambiental generado en la implementación del plan de negocios.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente plan de negocios se acoge a la línea de Facultad # 01: referente a Tendencias de mercado de consumo final; a su vez, forma parte de la Línea de Carrera # 01:

Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles, en la zona 5 y 8 en los últimos 5 años, de la facultad de especialidades empresariales.

Esta investigación se realiza dentro de la provincia del Guayas en el cantón Guayaquil y Samborondón, área donde la empresa Jardines de Esperanza, presta sus servicios

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa



Figura 1. Logo de Jardines de esperanza
Tomado de (Jardines de Esperanza Ecuador, 2018)

La empresa Jardines de Esperanza fue fundada en el año 1976 por el empresario Dr. Aurelio Carrera del Río, y surge como el primer parque cementerio de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo servicios memoriales y soluciones exequiales. Abarca un espacio actual de 16 hectáreas, en los que se hallan espacios verdes y edificios de 4, 6, 8 y 10 pisos con espacios para bóvedas, osarios y cenizeros.

Tabla 1.

Datos generales

Nombre de la empresa	Jardines de Esperanza
RUC	0990223823001
Inicio de actividades	1976
Actividad comercial	Venta de lotes de cementerio, actividades de cremación y servicios memoriales
Ubicación	Avenida del Santuario y Avenida Felipe Pezo, a 600 metros al norte de la Avenida Dr. Juan Tanca Marengo

Tomado de Servicio de Rentas Internas(2018), Jardines de Esperanza Ecuador (2018)

La empresa cuenta con una infraestructura propia que comprende los espacios administrativos, salas de velación y espacios memoriales. También destaca un equipo profesional en diferentes áreas que permiten atender de manera integral las honras fúnebres, entre estos destaca, la atención de un asistente familiar, quien acompaña, orienta, coordina todo el proceso de velación y ofrece un discurso de condolencias, resaltando las virtudes del fallecido; también se ofrece la Unidad de Duelo, que brinda apoyo y consejería gratuita por parte de psicólogos a las familias que se enfrentan al doloroso proceso de duelo.

Cuenta con 15 salas de velación, en las cuales se ofrece un digno servicio, con instalaciones adecuadas y con un equipo humano que propicia un servicio de calidad y calidez, en esos difíciles momentos que enfrenta las familias ante el evento del fallecimiento de un ser querido.

Jardines de Esperanza es una empresa que cuenta con todas las soluciones funerales en un mismo lugar, procurando siempre atender cada familia, dentro de un marco de respeto y prolijidad, en los sensibles y confusos momentos que las familias pasan, en tan difíciles episodios de sus vidas.

Dispone de espacios memoriales en bóvedas y lotes en necesidad inmediata. También ofrece planes en previsión, que representa ahorros económicos y la posibilidad para los clientes de elegir las mejores opciones. En el momento de necesidad de un afiliado o jubilado al IESS, se atiende el servicio funeral a quienes, con una carta poder, ceden los derechos al bono actual de \$ 1.357.04, que reciben cuando fallecen los afiliados o jubilados del Instituto Ecuatoriano de seguridad social IESS.



Figura 2. Imágenes de la infraestructura de Jardines de Esperanza.

Tomado de (Jardines de Esperanza Ecuador, 2018)

1.1.1 Servicios ofertados

Actualmente Jardines de Esperanza, pensando en los desgastantes momentos, que las familias viven al momento del fallecimiento de un ser querido, brinda un seguro de vida, que beneficia a los familiares del titular que fallece, estando con un crédito exequial activo; este seguro entrega la suma de \$ 7.000

El seguro de vida entra en vigencia a partir del momento que inicia un contrato en previsión cubriendo a las 24 horas: por muerte accidental o violenta, a partir de los 30 días: muerte natural y a partir de los 365 días: muerte por cualquier causa (incluidas enfermedades pre-existentes). (Jardines de Esperanza Ecuador, 2018) .

Jardines de Esperanza dentro de las fortalezas que se enuncian en el análisis DAFO, cuenta todas las soluciones exequiales en el momento de necesidad y también brinda facilidades de pago, para que las familias en cómodas cuotas, inviertan en las siguientes soluciones funerales:

1.1.1.1 Servicio exequial completo transferible

Este servicio incluye.

- 24 horas de velación (en nuestras salas o en domicilio)
- Asesoría en trámites de sanidad y registro civil
- Traslado en carroza
- Suministro de cofre
- formolización, maquillaje
- Ceremonia religiosa
- Arreglos florales
- Beneficio de desgravamen
- Coordinador familiar quien brinda asistencia integral personalizada
- Asistencia psicológica gratuita en duelo



Figura 3. Carrozas y Salas de Velación de Jardines de Esperanza. Tomado de Jardines de Esperanza, 2018.

Desde el momento que los familiares se contactan y solicitan los servicios funerales, Jardines de Esperanza despliega los recursos necesarios para coordinar, gestionar y ayudar a los dolientes en todo el proceso de velación.

1.1.1.2 Lotes en tierra

Se trata de propiedades en tierra en el parque cementerio. Se cuenta con espacios transferibles, para dos o tres cuerpos bajo tierra. Incluye:

- Ceremonia de inhumación.
- Lapida gravada
- Misas campales en días de la Madre, Padre y Difuntos
- Asistencia personalizada.
- Asistencia psicológica gratuita en duelo



Figura 4. Lotes en Jardines de Esperanza. Tomado de Jardines de Esperanza Ecuador (2018)

1.1.2 Bóvedas y osarios

Las bóvedas y osarios son espacios destinados en las edificaciones de entre 4,6 ,8 y 10 pisos. Esto servicios pueden ser a perpetuidad o temporales, y ofrecen lo siguiente:

Tabla 2.

Características de las bóvedas a perpetuidad y temporales

A perpetuidad	Temporales
<ul style="list-style-type: none">• Bóvedas a perpetuidad• Lápida gravada• Inversión transferible• Ceremonia de inhumación• Misas campales en días de la Madre, Padre y Difuntos.• Transferibles• Beneficio de desgravamen• Asistencia integral personalizada• Reutilizable• Asistencia psicológica gratuita en duelo	<ul style="list-style-type: none">• Bóveda por 4 años• Servicio de exhumación• Osario en propiedad permanente• Lápida gravada• Florero• Ceremonia de inhumación• Misas campales en días de la Madre, Padre y Difuntos.• Transferible (antes del uso)• Beneficio de desgravamen• Asistencia personalizada• Asistencia psicológica gratuita en duelo

Tomado de Jardines de Esperanza Ecuador(2018)

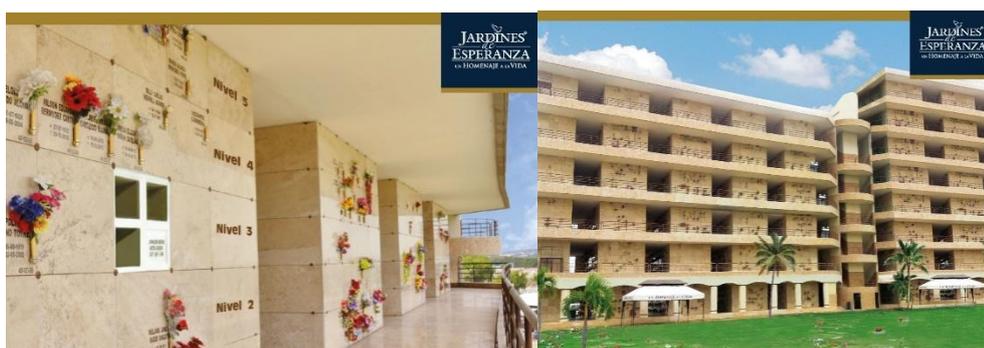


Figura 5. Edificaciones para bóvedas y osarios en Jardines de Esperanza Tomado de Jardines de Esperanza Ecuador (2018)

1.1.2.1 Servicio de cremación

La empresa Jardines de Esperanza cuenta con un moderno equipo crematorio de tecnología de punta, amigable con el medio ambiente respetando las actuales normas fitosanitarias. Luego de un proceso de reducción del cuerpo del fallecido a cenizas, se entregan a la mañana

siguiente a los familiares durante una ceremonia solemne para proceder a depositarlas en un cenizario o donde los familiares lo estipulen ante las autoridades del ministerio de salud en la solicitud de los permisos para cremación.

Este servicio incluye:

- Incineración de un cuerpo
- Urna de madera
- Transferible
- Asistencia familiar integral
- Beneficio de desgravamen
- Asistencia psicológica gratuita en duelo
- Título de propiedad



Figura 6. Urna de madera
Tomado de Jardines de Esperanza Ecuador(2018)

1.2 Misión, visión

Según David (2008) la misión empresarial es “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa” (pág. 59). La misión de Jardines de Esperanza es:

Somos una empresa que ha fomentado desde sus inicios una cultura de prevención, orientada a acompañar a las familias en los momentos más difíciles, brindando protección y tranquilidad con amplia trayectoria en servicios memoriales integrales. (Jardines de Esperanza Ecuador, 2018)

De acuerdo con Matilla (2011) la visión es “una imagen de lo que los miembros de una empresa quieren que ésta sea , o llegue a ser” (pág. 75). La visión de Jardines de Esperanza dice lo siguiente:

Apoyados en nuestros valores corporativos, buscamos ser reconocidos a nivel nacional e internacional como la mejor empresa de servicios memoriales, excediendo siempre las expectativas de nuestros clientes, que son nuestra razón de ser. (Jardines de Esperanza Ecuador, 2018)

1.3 Descripción del producto o servicio

La unidad familiar triple consiste en ubicar 2 osarios en el espacio de las bóvedas, lo que permite ocupar los restos de tres personas en este lugar memorial. Las medidas de las bóvedas construidas son de 62 cm de alto x76 cm de ancho x 2,40 metros de profundidad, lo que permite ubicar los dos osarios en un mismo lugar. Estas medidas han sido corroboradas por un estudio técnico que se visualiza en la figura 8:



Figura 7. Esquema de la Unidad Familiar Triple



Figura 8. Mediciones y pruebas

Los beneficios que ofrecerá este servicio son:

- Espacio de osarios para dos cuerpos
- Propiedad transferible y reutilizable
- Lapida de granito grabada
- Ceremonia de inhumación
- Asistente familiar que acompañara durante el servicio
- Ayuda psicológica gratuita en duelo
- Título de propiedad libre de impuestos

Las ventajas de este servicio son:

- El cliente que ya tiene comprada su bóveda puede pagar la conversión a unidad familiar triple, en pagos mensuales y plazos de entre 1 y 5 años.
- Para quien ya tiene comprada su bóveda y además tiene comprado uno o dos osarios distantes, podrá reubicársele sin costo adicional al

espacio de su bóveda lo que permite reagrupar en la unidad familiar triple, los restos de sus seres queridos

- Es una buena oportunidad de pagar con los valores presentes en cómodas cuotas y mantener la tranquilidad que la familia va a estar junta si la necesidad se presenta en 1, 10, 20, 50 o más años.
- Se convierte en la mejor forma de mantener las familias unidas y proteger la economía de sus hogares, al ser más fácil pagar en cómodas cuotas, que tener que asumir fuertes gastos en el momento de la necesidad.
- Es un producto transferible. Es decir, el titular puede cederlo, prestarlo, venderlo o utilizarlo en el momento de la necesidad.
- Tiene un beneficio de desgravamen, y un seguro de vida que complementa la protección, pues de llegar a fallecer el titular mientras se encuentre el contrato activo y al día en sus pagos, sus familiares no desembolsan dinero y la familia quedará libre de deudas por este concepto.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

De acuerdo con Lledó (2013) un estudio de mercado tiene por finalidad la obtención de información del mercado y sus actores que sea útil para planificar las acciones empresariales, generalmente debido a “la necesidad de captar información para un anteproyecto estratégico” (pág. 111). Este estudio estuvo destinado a definir el interés de los clientes objetivos por el servicio propuesto.

La investigación se caracterizó por ser un estudio descriptivo pues permite “saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio” (Naghi, 2012, pág. 91). Mediante el levantamiento de datos se obtuvo información descriptiva sobre el cliente y sus intereses respecto al servicio. El enfoque con el que se trataron los datos fue cuantitativo, para analizar la información y respaldar con estadísticas las conclusiones del estudio de mercado.

2.1 Población, muestra

De acuerdo con Arias (2012) la población objetivo comprende a todos los elementos (personas u objetos) que se relacionan con la investigación. Para el presente estudio de mercado la población está conformada por la población de Guayaquil, que tengan familiares a su cargo y capacidad económica.

De acuerdo con el INEC (2018) la población de Guayaquil se eleva a 2'698.077 personas,

Tabla 3.
Población del estudio

Población 2019	2.698.077
Tomado de INEC (2018)	

La población para el estudio estuvo compuesta de 2.698.077 sujetos, correspondientes a ciudadanos de Guayaquil.

2.2 Selección del método muestral

El tamaño de la población hizo necesario el calcular una muestra representativa, para lo cual se escogió una muestra probabilística aleatoria simple en la cual se toma la encuesta al azar, a los visitantes del parque cementerio. Al tratarse de una población mayor a 100.000 personas se utilizó la fórmula para población infinita.

La fórmula correspondiente es:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

z = desviación estándar correspondiente al 95% de nivel de confianza, 1,96.

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, 50%

q = probabilidad de fracaso, 50%

e = precisión (error máximo admisible en términos de proporción), 5%

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8415 \times 0,50 \times 0,50}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,960375}{0,0025} = 384,15 \approx 384$$

La muestra corresponde a 384 encuestas.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Para el levantamiento de los datos se consideró que se tiene una muestra numerosa, por lo cual se requirió una técnica que permita investigar a un gran número de sujetos. La encuesta permite el levantamiento de datos de grupos de personas, y tiene por objetivo “obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos” (García, 2002, pág. 20).

. El cuestionario utilizado se adjunta como anexo.

2.4 Presentación de los resultados

1. ¿Considera que adquirir un plan de protección exequial es una inversión que proporciona tranquilidad a la familia?

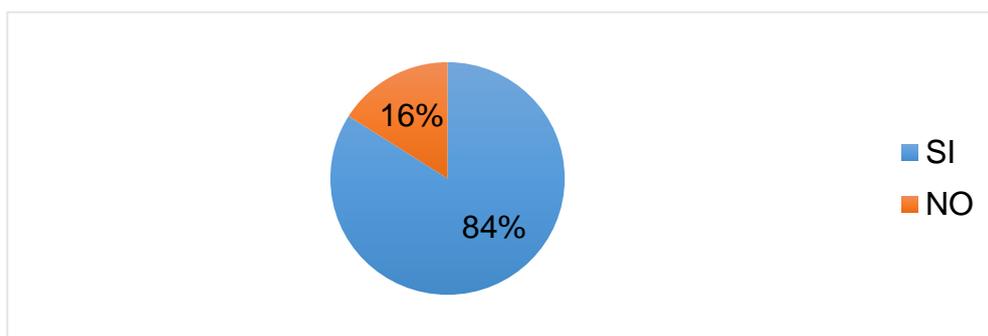


Figura 9. Plan de protección exequial considerado como inversión

Como se muestra en la figura 9, el 84% de encuestados considera que una solución funeral, contribuye a la tranquilidad de la familia y es considerado como una inversión, y el 16% considera que una protección familiar no contribuye a la tranquilidad por tanto sería un gasto innecesario. Para la mayoría de encuestados, invertir en un plan de previsión es importante al ser una forma de enfrentarse a situaciones inesperadas que provoquen la pérdida de un ser querido. Consideran que proporcionar tranquilidad a la familia es un acto de amor, de consideración, hacia los seres queridos.

2. ¿De contestar sí, que le motivó o motivaría a usted a invertir de manera anticipada, en un plan de protección exequial?

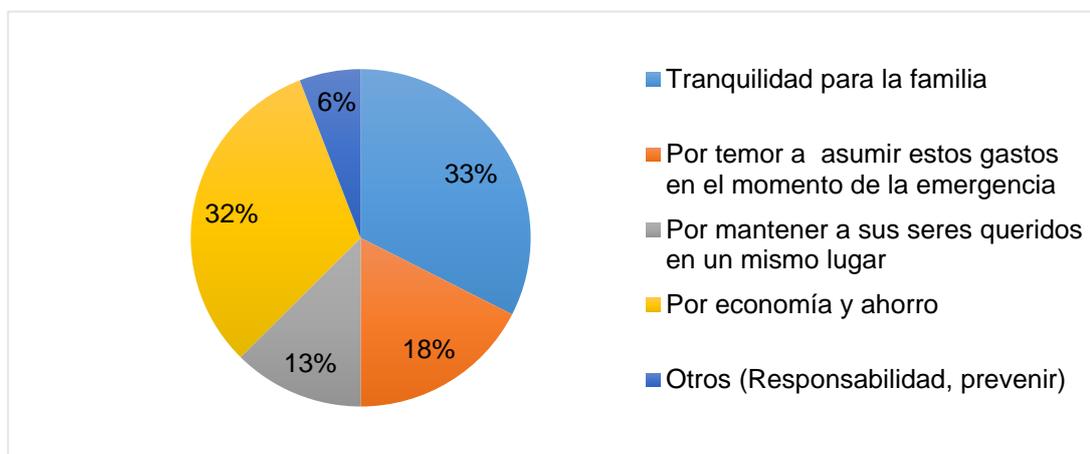


Figura 10. Motivación para invertir en un plan de protección exequial

De acuerdo con la figura 10, un 33% de familias guayaquileñas considera la previsión exequial como una inversión que contribuye a la tranquilidad de las familias. El 32% lo considera como una inversión que contribuye a la economía y ahorro económico. En menor proporción un 18% opina que este servicio permitiría anticiparse a los gastos en el momento de emergencia. Un factor que va directamente ligado al nuevo producto unidad familiar triple, es mantener a la familia unida aun después del fallecimiento, el cual representa un 13%.

3. Si tuviera la oportunidad de resolver anticipadamente con facilidad de pago, los arreglos funerales ¿usted la tomaría?

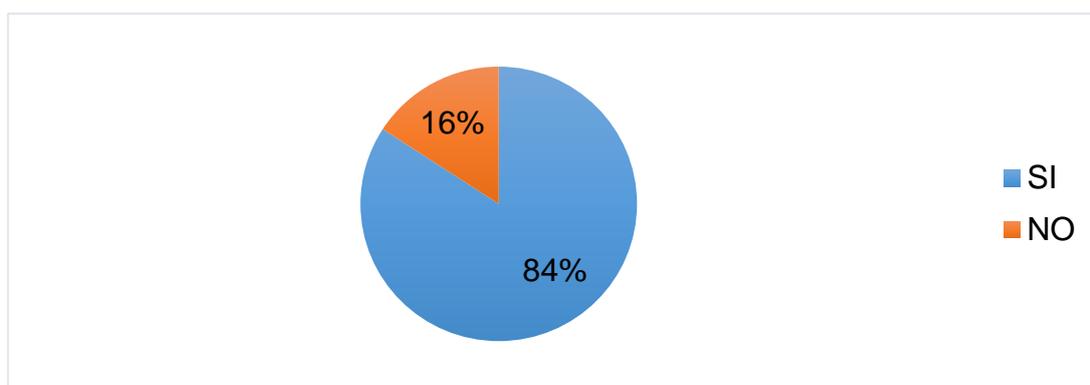


Figura 11. Probabilidad de optar por arreglos funerales anticipados

En la figura 11 se observa que el 84% de los encuestados opina que en caso de resolver una solución exequial anticipadamente, si optaría por ella, indicando la existencia de una demanda por este servicio. Es decir, hay una necesidad en el mercado, frente a un 16% que no optaría por la realización de arreglos funerales.

4. ¿Cuál cementerio de Guayaquil considera la mejor opción?

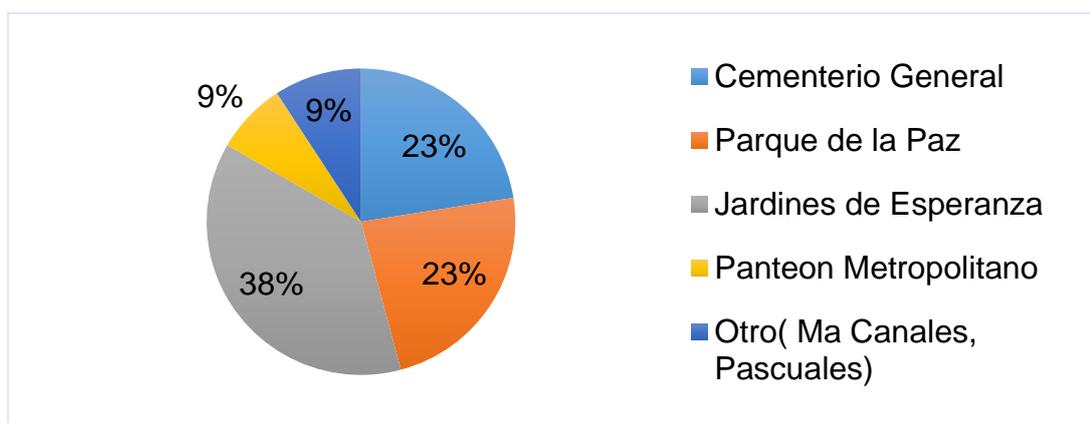


Figura 12. Percepción de mejor cementerio de Guayaquil

Al preguntarle a los encuestados entre las opciones de cementerios actuales, un 38% prefieren a Jardines de Esperanza, convirtiendo esta preferencia en una oportunidad para el avance del plan de negocio. Le sigue en preferencia el Parque de la Paz con un 23% y el Cementerio General con un 22%, evidenciándose que son alternativas con similar participación y preferencia. En menor proporción está el Panteón Metropolitano el cual es un cementerio nuevo, privado, ubicado en un sector con altas posibilidades de expansión demográfica. En la opción de respuesta “otros”, los encuestados mencionaron a los cementerios municipales, María canales del suburbio y el Cementerio de Pascuales como sus opciones por factores económicos.

5. ¿Por qué lo considera como la mejor opción?

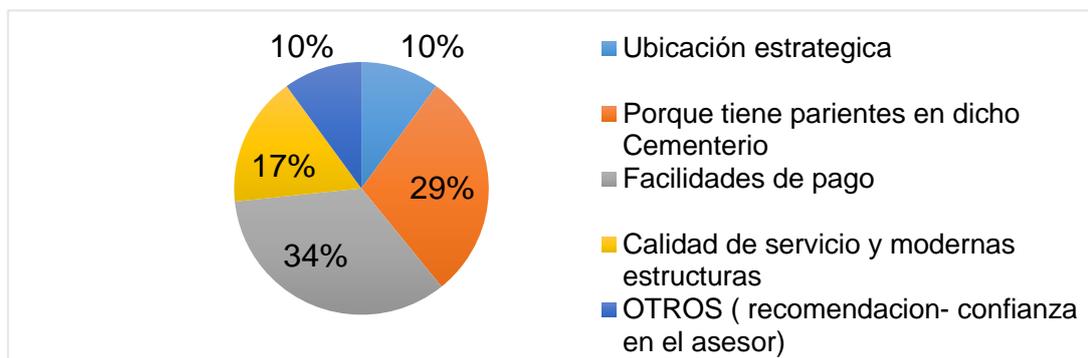


Figura 13. Motivo por el cual valora más a un cementerio

Según la figura 13 el 34% de los encuestados consideran que el factor económico influye en la toma de decisión de invertir en prenecesidad, por lo que las facilidades de pago y promociones son un punto a tener en cuenta en el diseño del plan estratégico, para que el nuevo producto tenga aceptación en el mercado. El 29% considera que la cercanía con otros parientes y la posibilidad de mantener a los seres queridos en un mismo lugar es un importante factor. Por lo que el nuevo producto podría tener aceptación en el mercado, tratándose que posibilita la opción de mantener los restos de 3 seres queridos en un mismo lugar. También se debe considerar un 17% que valora la calidad y calidez del servicio, por lo que mantener y mejorar los procedimientos de atención a las familias debe convertirse en una filosofía institucional para la empresa.

6. ¿Por qué medio considero consideraría invertir en una solución exequial?

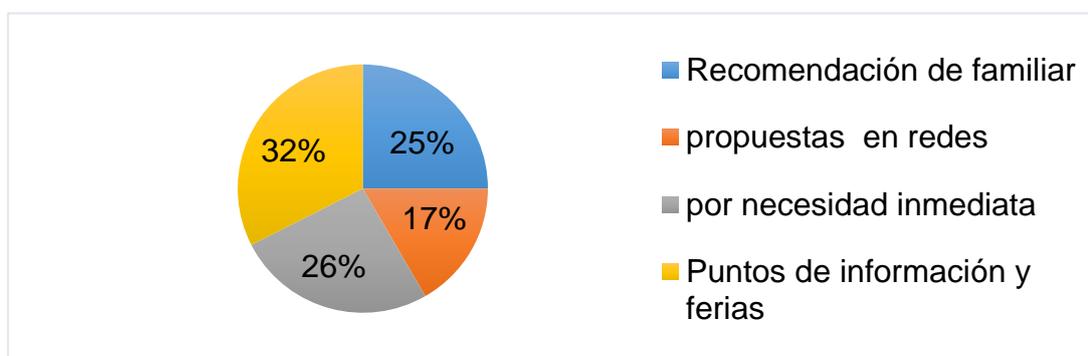


Figura 14. Razón para considerar una solución exequial

De acuerdo con la figura 14, al preguntar a los encuestados por qué medio considero invertir en una solución exequial, el 32% respondió que lo hizo por los datos que encontró en un punto de información, en ferias o eventos, siendo esta una valiosa información a tomar en cuenta en el diseño del plan comercial. Un 26% asumió este gasto y coordinación del funeral, en el momento que se necesitó, lo que representa un desafío para Jardines de Esperanza captar parte de este mercado en pre-necesidad. Las opiniones y testimonios de familiares y allegados representan un 25% de la decisión de compra, lo que representa un compromiso de todos los colaboradores de Jardines en mantener un servicio de excelencia.

7. ¿Por qué considera que algunas familias no cuentan con un plan de previsión funeral?

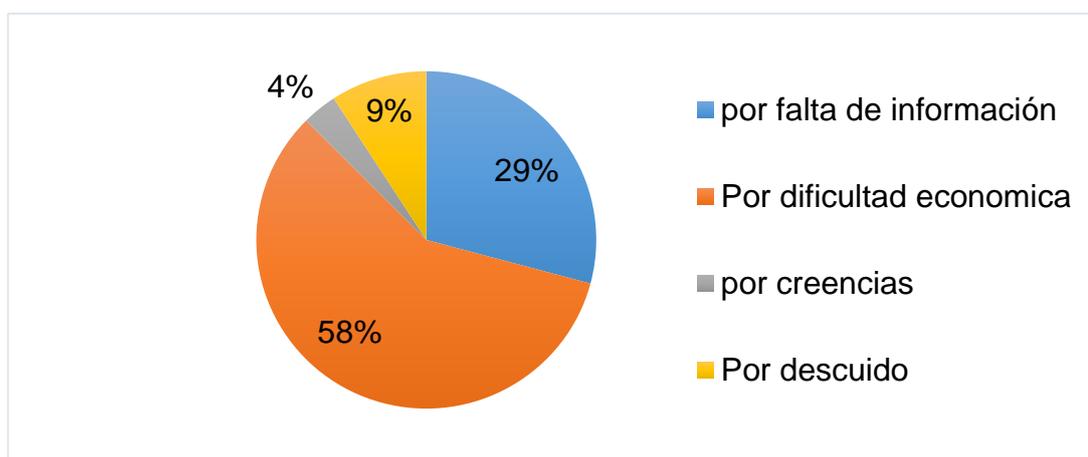


Figura 15. Razón por la cual no se cuenta con un plan de previsión funeral

De acuerdo con el 59% de los encuestados, la principal razón para no contar con un plan de previsión funeral son las dificultades económicas, mientras que el 29% opina que se debe a la falta de información, es decir, que no se aplican con eficiencia las estrategias publicitarias y promocionales; constituyéndose en un importante punto a tomar en cuenta dentro de las estrategias comerciales del presente plan de negocio.

8. ¿Qué situaciones le gustaría evitar, al visitar a sus seres queridos en un cementerio?

Tabla 4.
Situaciones a evitarse en un cementerio

Opciones	Frecuencia
Cementerios retirados	131
Dificultad de parqueo	166
Ubicaciones dispersas	86
TOTAL	384

Como se evidencia en la tabla 4, al tomar en cuenta las situaciones que la población desea evitar al momento de visitar a los seres queridos que han fallecido, se tiene que 86 personas de las encuestadas responden que les gustaría encontrar a sus seres queridos cerca o juntos, evitando las incomodidades que representa trasladarse a distantes ubicaciones. Esta información es relevante considerando que el presente plan de negocios tiene como premisa la unidad familiar.

9. ¿Estaría de acuerdo con poseer dos osarios unidos a la bóveda, manteniendo así la familia unida?

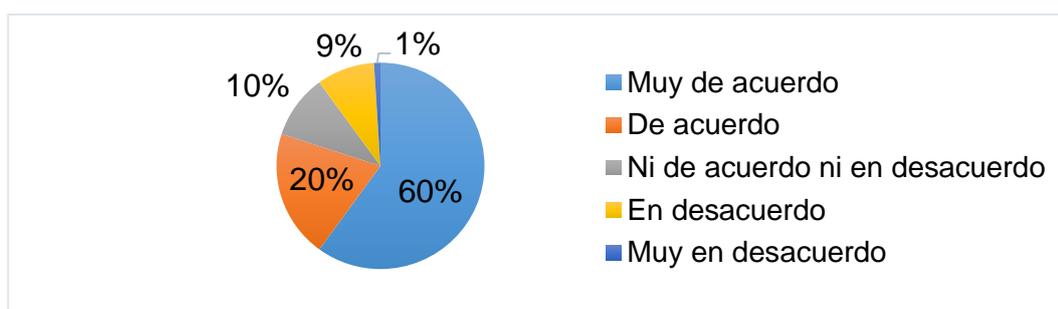


Figura 16. Interés en el servicio Unidad Familiar Triple

De acuerdo con la figura 16, el 60% de encuestados se encuentran muy de acuerdo con poseer dos osarios unidos a la bóveda, mientras que el 20% responde de acuerdo. Esto suma un 80% de la población que estaría de acuerdo con el servicio, siendo un porcentaje representativo y se evidencia que el concepto de unidad familiar es cultural de la sociedad Guayaquileña.

10. ¿Si se le da facilidad de pago con el beneficio de congelar precios invertiría parte de su presupuesto en adquirir un plan de previsión?

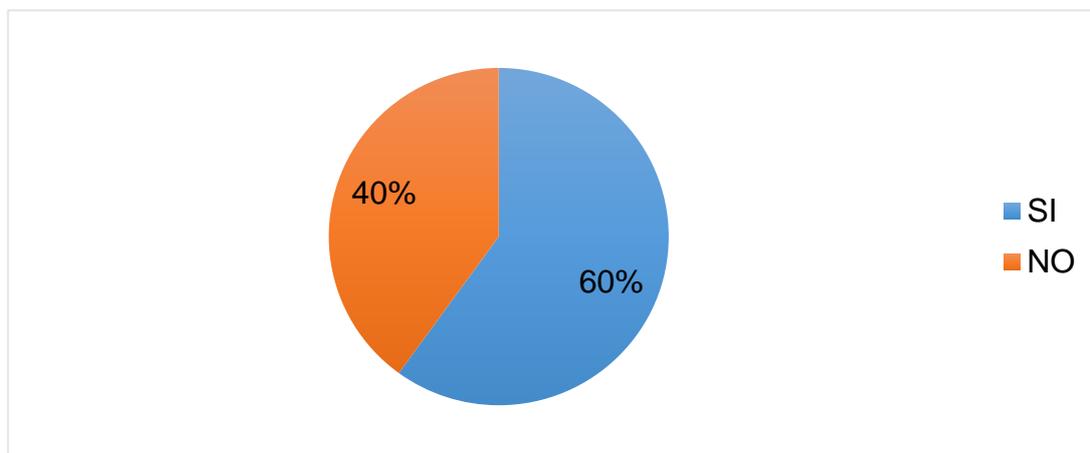


Figura 17. Probabilidad de invertir en un plan de previsión si se cuenta con pagos congelados

El 60% de los encuestados responde que, si se le da facilidad de pago con el beneficio de congelar precios, invertiría parte de su presupuesto en adquirir un plan de previsión; mientras que el 40% restante opina que no lo haría, aunque se le diera este beneficio. En este aspecto es de suma importancia la estrategia comercial que se implemente para que el nuevo producto tenga aceptación del mercado.

2.5 Análisis e interpretación de los resultados

Partiendo de la figura 11 un 16% de las personas encuestadas no se muestran interesadas en esta propuesta, por lo que prefieren dejar solos a sus seres queridos en dicha bóveda, otras no lo consideran apropiado, sin embargo, existe un alto porcentaje a los que les parece buena alternativa aumentar la capacidad del espacio memorial, para depositar allí otros dos restos y así mantener a sus seres queridos juntos.

Según los resultados de las encuestas realizadas a 384 personas que asistieron al parque cementerio Jardines de Esperanza, se observó que la mayor parte se interesa en que los miembros de su familia, que hayan fallecido puedan reposar juntos, lo que permitiría anticiparse, pagar menos y estar preparados al momento que se presente esta situación inevitable.

Los encuestados comprenden los beneficios de realizar una inversión en servicios memoriales anticipados. Sin embargo, la capacidad de gasto y el nivel de ingresos es un factor influyente ante la toma de una decisión respecto a la adquisición del servicio. Ante este escenario, el servicio Unidad Familiar Triple lograría una participación y aceptación en el mercado atractiva para la empresa, si se ofrecen facilidades de pago.

Las costumbres y tradiciones están cambiando paulatinamente en muchos casos, por la influencia de otras culturas que quienes viajan o emigran a otros países adoptan y las trasladan a las familias. Nuevas costumbres y nuevas maneras de ver la previsión exequial como algo natural y el mercado tiene una mentalidad abierta para considerar nuevas propuestas de solución funeral. Tanto el factor económico como la posibilidad de reagrupar los restos de 3 seres queridos en un mismo espacio pasa a ser decisivo, aunque tenga que ver con exhumación, al brindarse facilidades de pago, la población, está predispuesta a aceptar propuestas de previsión y protección familiar.

Por lo anterior, junto al respaldo que brinda la empresa Jardines de Esperanza en sus 42 años de operatividad, se podría considerar que este nuevo producto tendría la aceptación del mercado, al permitir a las familias ahorrar dinero y les brinda la oportunidad de mantener a sus seres queridos unidos.

2.6 Análisis externo

De acuerdo con Andreu y Martínez (2011) el análisis externo consiste en la identificación de las fuerzas que confluyen en el mercado y que pueden afectar al proyecto o empresa tanto como oportunidades o como amenazas. No obstante, al tratarse de factores externos, e incluso que funcionan a niveles macro, la empresa no suele tener ninguna posibilidad de intervención o modificación de los mismos.

Para realizar el análisis externo se utilizará el análisis Pesta, se estudiará el sector al que pertenece la empresa, se analizará la dimensión del mercado, se aplicarán las cinco fuerzas según Porter, el perfil del cliente, entre otros aspectos.

2.6.1 Análisis Pesta

En esta etapa del proyecto se estudia las variables que poseen impacto demostrativo con relación al plan de negocios, lo cual es de gran aportación para reducir riesgos, amenazas y descubrir oportunidades. De acuerdo con Ventura (2008, pág. 126) el análisis PESTA “clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno, entendido en un sentido general. Dichos factores son: Político-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y ambientales”. Es importante analizar estos aspectos externos que están fuera de control; pues de aquí dependerá el éxito o el fracaso, para comercializar el nuevo producto.

En el análisis PESTA se analizaron los factores del macroentorno externo que pueden impactar en el lanzamiento del producto, Unidad Familiar Triple.

2.6.1.1 Políticos

La estabilidad política es un factor que genera confianza tanto en inversión extranjera como en la dinámica comercial interna, puesto que se minimiza la incertidumbre y temores de inversión.

Se puede evidenciar que en la presidencia de Lenin Moreno se instauró la Ley de fomento del sector productivo generando escenarios de confianza, cordialidad y apertura para el ingreso de inversionistas y la generación de nuevos emprendimientos que dinamizan la producción y economía, permitiendo que empresas como Jardines de Esperanza, dedicada al comercio, pueda aprovechar las bondades de esta ley, que ofrece entre otros los siguientes beneficios.

SECCIÓN DÉCIMO TERCERA Reformas a la Ley de Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera

“DÉCIMA.- Se reduce a 0% la tarifa ad valorem del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), a partir de la vigencia de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo,

Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y

Reducción de la tarifa IR: En caso de reinversión de utilidades en programas o proyectos deportivos calificados prioritarios, se establece una reducción del 10% y del 8% en el resto de programas.

Se establece la tarifa 0% de IVA en importaciones y transferencias de insumos del sector agropecuario, acuícola y pesquero; paneles solares y plantas para el tratamiento de aguas residuales; lámparas LED; barcos pesqueros de construcción nueva de astillero; partes y repuestos de tractores de llantas de hasta 200 HP, elementos y maquinarias de uso agropecuario, acuícola y de pesca artesanal, baterías, cargadores y cargadores para electrolineras para vehículos híbridos y eléctricos, seguros agropecuarios y arrendamiento de tierras para uso agrícola. (Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, 2018)

En la empresa Jardines de Esperanza inciden en pequeñas proporciones estos beneficios, sin embargo, favorecen indirectamente ya que, al generarse confianza comercial, dinamiza la economía nacional y permite el desarrollo de nuevas propuestas funerarias para lanzarlas al mercado.

Respecto al ámbito de los servicios funerarios, se cita el Reglamento de establecimientos Funerarios y manejo de cadáveres (2018). En su artículo 37 esta ley define que las entidades que prestan servicios funerarios estarán sujetas a vigilancia y control de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria y la inhumación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas deben cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Salud. En dicho reglamento se especifica también la necesidad de que las empresas que prestan servicios funerarios

tomen las medidas correspondientes para evitar la proliferación de vectores de enfermedades.

Respecto al manejo de los espacios para los cuerpos u osarios no se hace ninguna mención en este reglamento, lo que otorga mayor libertad para el diseño de productos o servicios exequiales mientras se mantengan dentro de la normativa vigente.

2.6.1.2 Económico

Para sobreponerse a las políticas gubernamentales Jardines de Esperanza debe tomar en cuenta factores que pueden afectar la comercialización del nuevo producto, es por ello que se hace necesario analizar y valorar objetivamente factores externos como el crecimiento económico del país (Producto interno bruto), inflación y mercado laboral, para diseñar estrategias que serán establecidas en la matriz CAME del presente plan de negocios.

El Producto Interno Bruto (PIB) del país tuvo un crecimiento interanual de 3,8% con relación al tercer trimestre de 2016 y de 0,9% con respecto al segundo trimestre de este año. El PIB en valores corrientes alcanzó los 25.834 millones de dólares en el tercer trimestre de 2017, mientras que el PIB en valores constantes se ubicó en 17.893 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador , 2018)

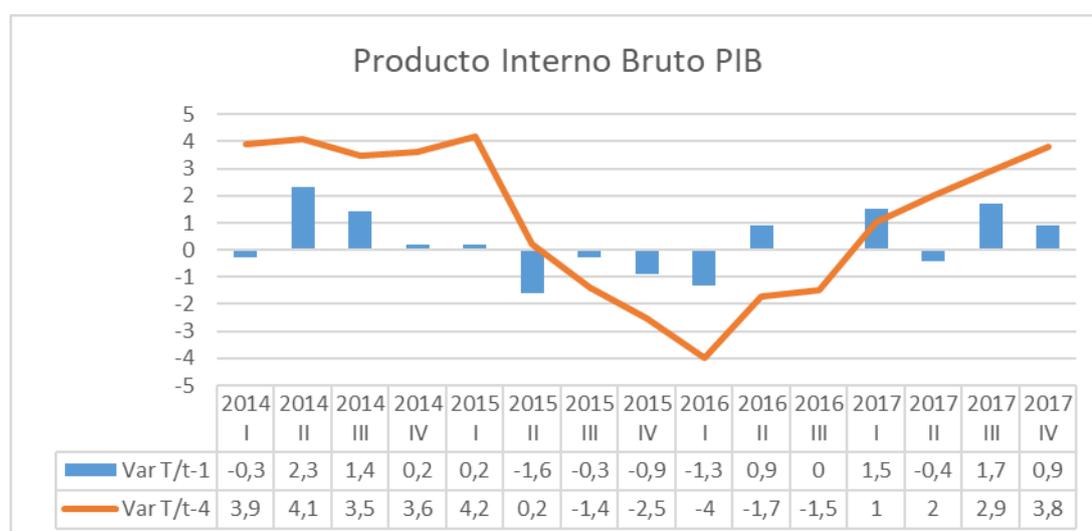


Figura 18. Producto Interno Bruto
Tomado de Banco Central del Ecuador (2018)

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 el PIB alcanzó USD 26.471 millones (Banco Central del Ecuador, 2018).

Por lo tanto, se puede decir que el porcentaje de variación anual del PIB ha aumentado, sin embargo, este crecimiento va a un ritmo muy lento, como lo indica la figura en el informe de la CEPAL eso indica que las familias tienen un mínimo de incremento en sus economías limitando así las inversiones que no sean de carácter básicas y necesarias.

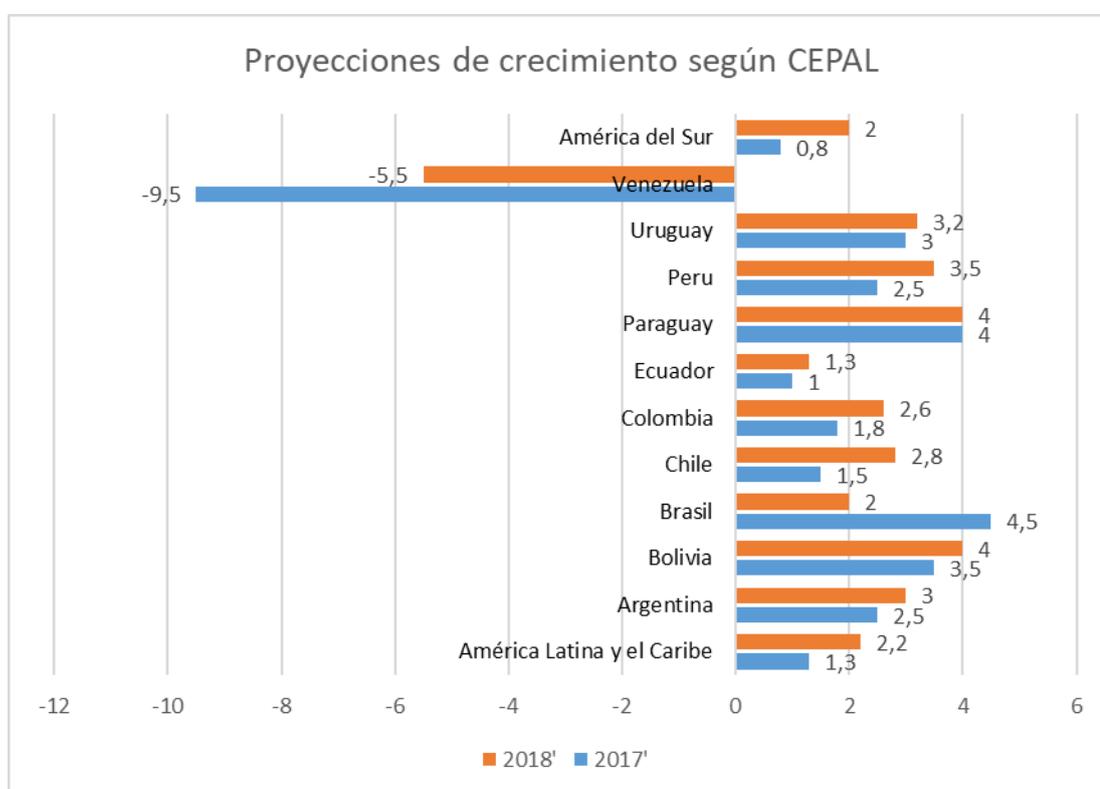


Figura 19. Proyecciones de crecimiento según CEPAL
Tomado de CEPAL (2017)

Se puede ver que Ecuador se proyecta a tener un crecimiento del 1.3% debido al incremento del PIB, medido mediante el ingreso per cápita de los Ecuatorianos, quiere decir que si una familia el año pasado tenía ingresos de \$1.000 ahora cuenta con \$ 1.013, lo que indica que las familias mantendrán el mismo estilo de vida, limitando inversiones que no sean de carácter básicas y necesarias, lo que representa para Jardines de Esperanza, un desafío

comercializar el nuevo producto en un mercado austero y conservador en sus gastos.

El sector en el que se encuentra la empresa se afecta por la variación en la inflación, debido que el costo de la canasta familiar absorbe gran parte de los recursos, limitando las posibilidades de invertir en soluciones exequiales, que, si bien son necesarias e importantes, pasan a planos secundarios y en muchas ocasiones relegados a la comprar en el momento de la necesidad.

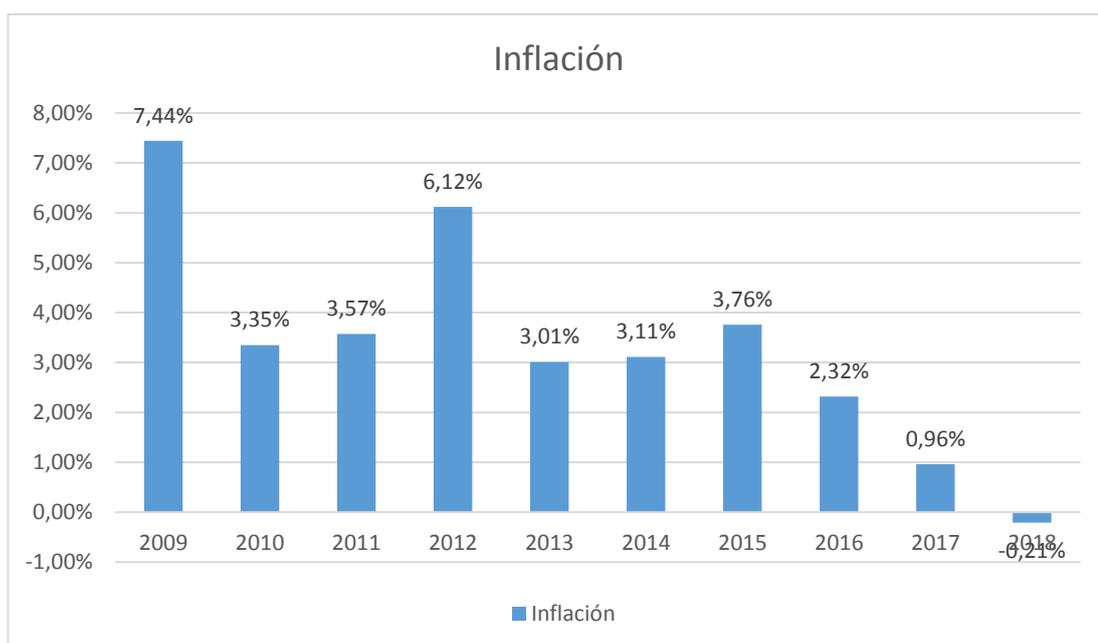


Figura 20. Inflación

Tomado de Banco Central del Ecuador(2018)

La inflación anual en marzo de 2018 fue de -0,21%, en el mes anterior fue de -0,14% y la de marzo de 2017 se ubicó en 0,96%. La inflación acumulada en marzo de 2018 se ubicó en 0,41%; el mes anterior fue de 0,34%; y, la de marzo de 2017 se ubicó en 0,42%.

La inflación hace menor el poder adquisitivo de las familias y puede llegar a una reducción del consumo debido a que no se puede comprar más pues puede sufrirse una gran incertidumbre económica que impida la inversión por miedo a la falta de liquidez, pierden los que ahorran y prestan, pierden los trabajadores cuyo aumento de salario es menor que la inflación.

En el ámbito laboral, el desempleo es un factor importante de analizar para la proyección de ventas, por lo que al aumentar el desempleo se corta la

cadena de consumo y para muchas familias que están sin trabajo se le es difícil asumir una inversión exequial, producto que no hace parte de la canasta básica de subsistencia,

Según el INEC (2018) en septiembre 2018 la tasa de desempleo en Guayaquil fue de 4,7%:

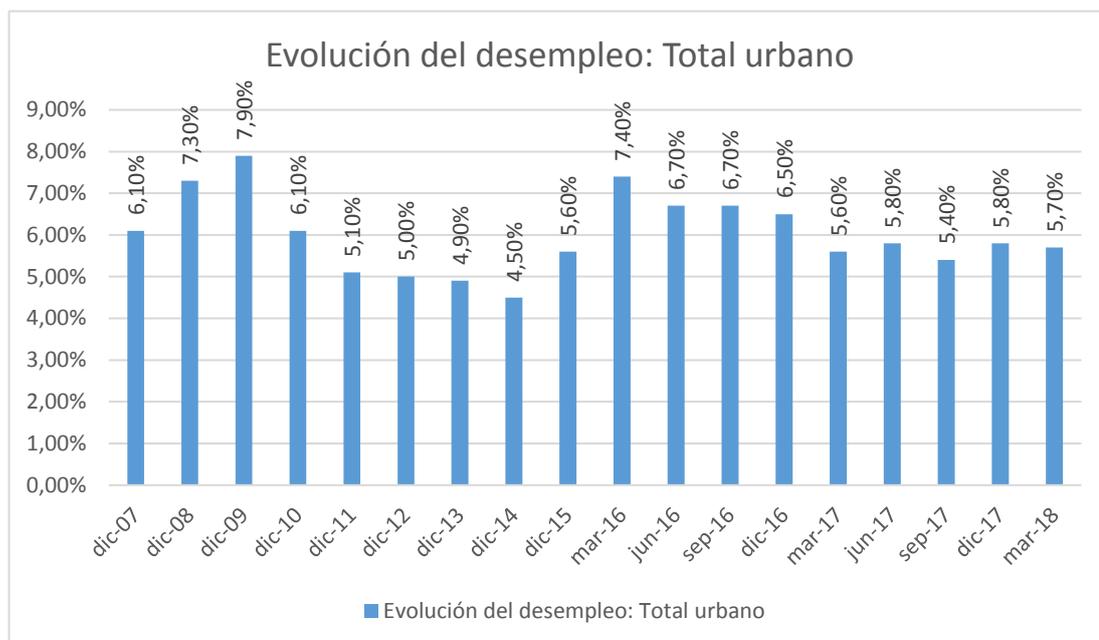


Figura 21. Evolución del desempleo.

Tomado de INEC (2018)

2.6.1.3 Social

Guayaquil es una ciudad de tradiciones y costumbres, donde episodios como el bautizo, el matrimonio, el sepelio de un ser querido y muchas fechas son conmemoradas como un acontecimiento de carácter social

Cuando se habla de un fallecimiento, se asocia con funerarias y cementerios, se suele organizar una serie de rituales y protocolos para rendirle un digno homenaje al ser querido, quedando esa responsabilidad a los familiares de exigirse para rendirle el homenaje póstumo, que conlleva a ser un factor muy favorable para las funerarias y cementerios.

Tabla 5.
Población Guayaquil

Cantón	Total de personas	Total de hogares	Promedio de personas por hogar
GUAYAQUIL	2.336.645	614.453	3,80

Tomado de INEC (2018)

Se evidencia que la población de Guayaquil se presenta como una plaza de grandes oportunidades, puesto que son más de 600.000 hogares que en algún momento de sus vidas requerirán una solución exequial.

Tabla 6.
Fallecidos por provincia

PROVINCIAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	TOTAL A SEPTIEMBRE 2017	%
Azuay	5	10	4	9	9	8	9	4	4	62	3.87
Bolívar	2	1	4	1	-	3	2	-	8	21	1.31
Cañar	-	2	4	3	6	1	-	4	5	25	1.56
Carchi	2	1	2	-	-	1	1	4	0	11	0.69
Chimborazo	4	6	3	4	6	7	22	6	7	65	4.06
Cotopaxi	5	10	10	7	18	8	12	7	18	95	5.93
El Oro	10	8	4	8	7	7	11	5	9	69	4.31
Esmeraldas	7	12	9	3	2	3	3	7	10	56	3.50
Galápagos	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Guayas	39	42	30	48	30	34	44	35	36	338	21.11
Imbabura	5	2	4	3	5	5	7	5	20	56	3.50
Loja	1	4	4	2	1	4	1	3	0	20	1.25
Los Ríos	11	12	13	20	15	12	22	11	12	121	8.00
Manabí	18	9	8	9	7	-	20	11	15	104	6.50
Morona Santiago	-	5	1	4	2	5	3	3		27	1.69
Ñapo	1	-	1	3	5	2	1	2		18	1.12
Orellana	-	-	2	-	-	-	-	-		2	0.12
Pastaza	-	-	2	1	-	2	1	-		7	0.44
Pichincha	30	30	35	26	26	30	52	42	31	302	18.86
Santa Elena	2	3	1	6	3	8	1	2		29	1.81
Santo Domingo De Los Tsáchilas	12	5	6	4	5	8	4	3		54	3.37
Sucumbios	7	8	-	4	2	3	1	-		27	1.69
Tungurahua	7	9	10	7	8	11	10	6		72	4.50
Zamora Chinchipe	1	1	2	1	2	2	-	2		13	0.81
TOTAL	169	180	159	173	159	171	227	162	201	1601	100
%	10.56	11.24	9.93	10.81	9.93	10.68	14.18	10.12	12.35	100	

Tomado de Agencia Nacional de Tránsito(2017)

En la figura se puede ver que la tasa más alta de mortalidad pertenece a la provincia del Guayas con un 21.11%, lo que representa un requerimiento de la sociedad contar con empresas prestadoras de servicios exequiales para atender a la demanda. La información que proporcionar el INEC, demuestran que se mueren 5 de cada 1.000 personas.

Otro factor a considerar, es que actualmente los estándares de vida han mejorado, y los segmentos poblacionales que se encuentran en niveles socioeconómicos medios o superiores, buscan también una mayor calidad y exigen más para satisfacer sus expectativas. Un mayor estándar de vida implica una mayor demanda de productos o servicios de calidad, innovadores y diferenciados.

2.6.1.4 Tecnológico

Las tendencias en tecnología han promovido un cambio en el entorno empresarial, de forma que la competencia se ha vuelto más dinámica, rápida y global.

En el siguiente cuadro proporcionado por el INEC se observa el crecimiento tecnológico del Ecuador según el censo del 2010:



Figura 22. Usos de la tecnología en Guayaquil
Tomado de INEC (2017)

El constante desarrollo que ofrece la tecnología también influye en el sector funerario pues permite adoptar nuevas y modernas alternativas que hacen a este sector dinámico, competitivo y abierto a los cambios e innovación, que terminan brindándole al cliente alternativas y planes que benefician la economía y tranquilidad de las familias. Diversos servicios

tecnológicos pueden integrarse a la oferta de servicios funerales para satisfacer los requerimientos del cliente.

En la página web de la empresa Jardines de Esperanza se evidencia un incremento de las visitas a este portal para conocer y solicitar información de los servicios que se ofrecen, también solicitan cotizaciones, algunos visitantes revisan el obituario para saber dónde se está velando y hora del sepelio del ser querido. Si los familiares lo solicitan se puede acceder a videovelación virtual para que familiares que no pueden asistir a la velación puedan acompañar virtualmente.

Gracias al desarrollo tecnológico se puede acceder a múltiples canales de pago que facilitan y agilizan procesos de recaudación.

2.6.1.5 Ambiental

El impacto ambiental ha tomado relevancia en los últimos tiempos por instituciones ambientalistas. En el reglamento de sanidad del Ecuador obliga a empresas como Jardines de Esperanza a contar con sistemas y procesos que aseguren una disposición de residuos que no provoque un impacto nocivo en el ambiente. También se solicita en dicho reglamento, contar con ductos extractores de olores, evitando que las toxinas y putrefacción de los cuerpos, afecten la salud y el medio ambiente.

REGLAMENTO DE SANIDAD

IV DE LAS INHUMACIONES Y EXHUMACIONES Art. 20.- Tan pronto como ocurra una defunción, en Capital de Provincia, se solicitará al Jefe Provincial de Salud de la jurisdicción, la correspondiente autorización de enterramiento. Cuando la defunción se produzca en Cantones o Parroquias, la autorización de enterramiento la concederá el director del Centro de Salud o el Director del Subcentro de Salud respectivamente, por Delegación del Jefe Provincial de Salud, a cuya jurisdicción pertenezca el Cantón o Parroquia. Art. 21.- Las Autoridades de Salud competentes, para otorgar dichas autorizaciones, exigirán la presentación del correspondiente certificado de defunción expedido por un médico.

Art. 25.- Los nichos para el enterramiento de cadáveres de toda persona mayor de dos años, medirán por lo menos 2,20 metros de largo, ¡por 90 cms. de ancho y por 90 cms. de alto; los nichos para el enterramiento de cadáveres de personas de hasta dos años, tendrán un metro de largo por 0,45 cms. de ancho y por 0.45 cms. de alto.

Art. 33.- La exhumación de cadáveres humanos, no podrá realizarse, sino luego de transcurridos por lo menos cuatro años desde la fecha de inhumación, y previo permiso que a solicitud de parte interesada concederá la Autoridad de Salud. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Tabla 7.

Resultados Análisis PESTA

Variables	Resultados Análisis PESTA					TRASCENDENCIA			TOTAL	Oportunidad	Amenaza
	Valoración					ALTA	MEDIA	BAJA			
	MP	PO	IN	NE	MN						
POLÍTICO											
Legislación del cuidado del medio ambiente y seguridad del riesgo		8					1		8	X	
Control de funerarias y cementerios		10					2		20	X	
Estabilidad política.				10		2			20		X
ECONÓMICO											
Evolución del PIB				10				1	10		X
Mercado Laboral					14		2		28		X
Inflación					11		2		22		X
SOCIAL											
Estilos de vida y tendencia		8					1		8	X	
Estándares de vida	15					2			30	X	
actitud y opinión del consumidor		12					2		24	X	
TECNOLÓGICO											
Desarrollo Tecnológico de la competencia		12					1		12	X	
Innovación de la tecnología en los procesos de construcción.				8			1		8	X	
Productos Innovadores		14				3			42	X	
AMBIENTAL											
Manejo de Residuos	15						2		30	X	
niveles de contaminación		10					2		20	X	
									11		4

valoración			
Muy positivo	MP		
Positivo	PO	Poco Importante	0-5
Indiferente	IN	Importante	06-10
Negativo	NE	Muy Importante	11-15
Muy negativo	MN		

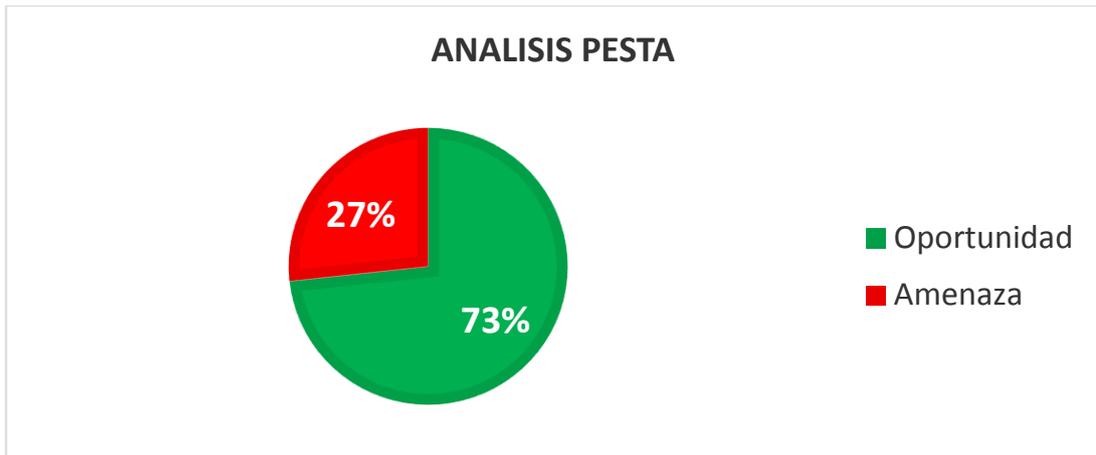


Figura 23. Análisis PESTA

La figura 23 muestra que, de todos los factores externos analizados, un 73% lo constituyen oportunidades y un 27% amenazas, siendo un entorno atractivo para el lanzamiento del producto.

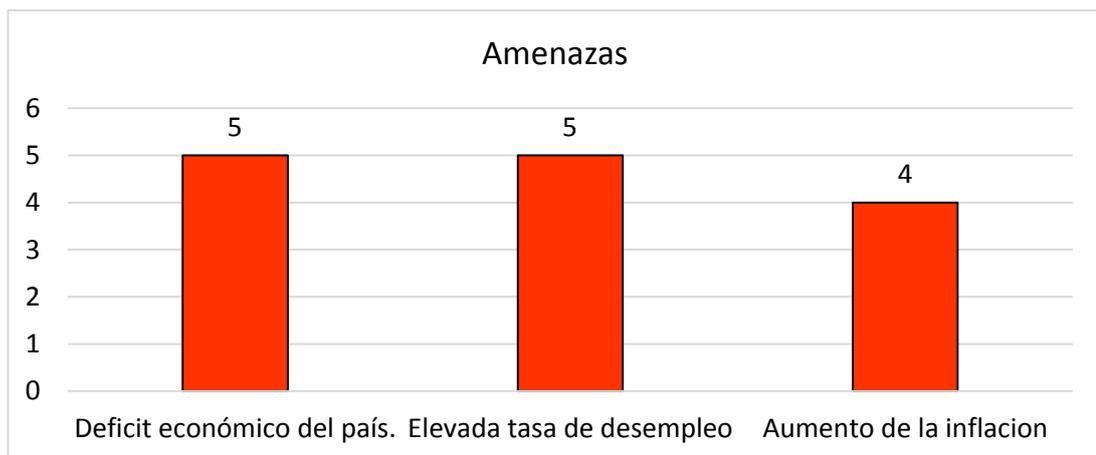


Figura 24. Matriz Pesta amenazas

La figura 24 muestra las principales amenazas para Jardines de Esperanza, son las políticas de austeridad que el gobierno actual, implemento luego de la situación en la que quedo el país, tras una década de la revolución ciudadana; lo que repercute en un déficit económico, el aumento de la inflación y el elevado índice de desempleo.

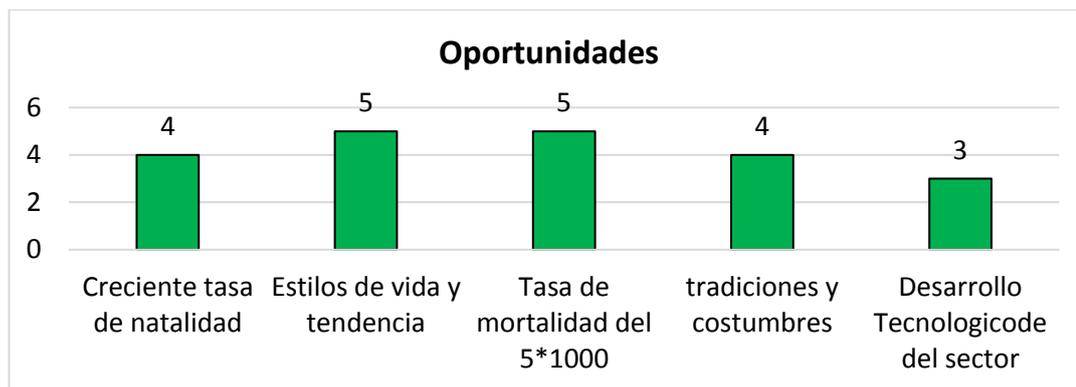


Figura 25. Pesta Oportunidades

Frente a las amenazas detectadas, la empresa cuenta con un número mayor de oportunidades debido a su posicionamiento como una empresa responsable, sólida y la confianza que se ha ganado a lo largo de sus 42 años de operatividad.

La creciente cultura de previsión del guayaquileño que opta por pagar los arreglos fúnebres anticipadamente, para el difícil momento del fallecimiento de algún ser querido, se convierte en una gran oportunidad para Jardines de Esperanza.

El anterior análisis Pesta, muestra que existen factores adversos, debido a que el gobierno toma medidas que afectan en general al entorno empresarial. Sin embargo, las necesidades del consumidor están para ser cubiertas con quien ofrezca las mejores propuestas y capten la atención del cliente. El índice del 5 x 1000 de mortalidad constituye oportunidades a pesar de circunstancias socioeconómicas del país.

La propuesta de este plan de negocios, puede ser viable, pues contempla un producto que sensibiliza a las familias, brindándoles reagrupamiento familiar con facilidad de pagos, considerando de esta manera la situación económica actual del país.

Desde el ámbito social el servicio propuesto puede aprovechar una oportunidad de mercado pues según la encuesta aplicada y la información obtenida del INEC, existe un segmento de la población que se inclina por anticiparse a situaciones inesperadas, entre las que entraría el contar con un

servicio memorial bajo una modalidad de precompra mediante pagos mensuales.

Los datos obtenidos indican un porcentaje de fallecimiento del 5 por mil. Para las empresas de servicios funerarios esto implica que la demanda será constante, y por su parte, deben de tomar consciencia de su responsabilidad en poder ofrecer alternativas accesibles a los clientes durante momentos difíciles en su vida, como el entierro de un ser querido.

Aspectos tecnológicos: El desarrollo tecnológico en la última década, acentuado por la rápida integración de tecnologías móviles y relacionadas con el sector de la información y la comunicación, ha modificado el comportamiento del consumidor, que ahora se interesa en investigar sobre cualquier producto o servicio a adquirir. Para las empresas es clave el poder satisfacer estas necesidades de información aportando los datos adecuados que impulsen al cliente potencial a tomar la decisión de compra.

Aspectos ambientales: La empresa Jardines de Esperanza ha acogido todas las medidas necesarias para asegurar que su actividad no tiene un impacto nocivo en el medio ambiente, sobre todo considerando que se encarga de la sepultura de restos humanos. El producto Unidad Familiar Triple permite economizar espacio a la vez que los restos se mantiene en espacios que cumplen con las normativas exigidas en aspectos sanitarios y ambientales.

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

El estudio del sector comprende el análisis del posicionamiento de las empresas competidoras, con la finalidad de determinar el grado de amenaza que representan para el nuevo producto.

Los competidores analizados fueron el cementerio Parque de Paz, el Cementerio Patrimonial de la Junta de Beneficencia y Memorial Organización Exequial:

Tabla 8.

Análisis de la competitividad de los rivales

Muy mala.....	1			
Mala.....	2			
Regular.....	3			
Buena.....	4			
Muy Buena.....	5			
				
Tradición	4	5	2	
Status	5	4	2	
Calidad del servicio	4	3	3	
Variedad de servicios	5	5	3	
Potencial comercial	3	3	4	
Cobertura del servicio	4	3	5	
precio y promociones	4	3	5	
Total	29	26	24	
Promedio	4,1	3,7	3,4	

La calificación de los competidores muestra que Parque de la Paz es aquel que mantiene un nivel más elevado de competitividad, siendo el rival as fuerte para Jardines de Esperanza, a este le sigue el Cementerio Patrimonial y en último lugar Memorial.

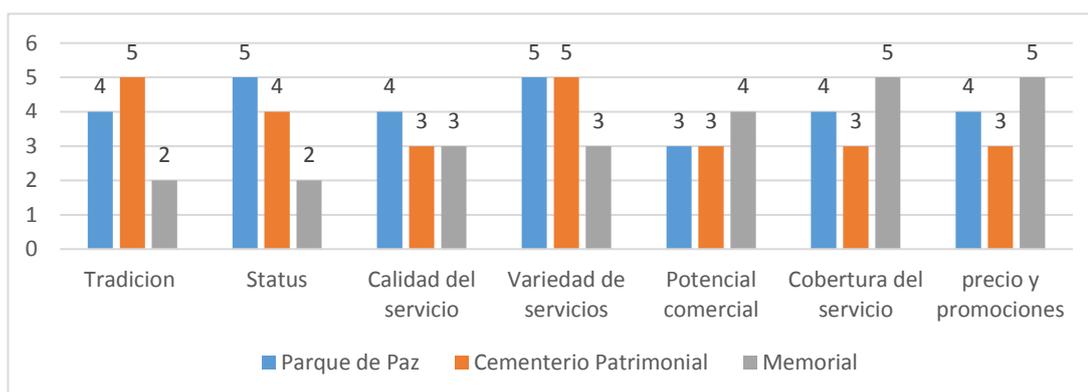


Figura 26. Análisis competidores

Se puede observar que Parque de Paz obtiene calificaciones altas en las categorías de Status, Variedad de servicios, y medio altas en el resto de categorías, siendo la más baja el potencial comercial. El Cementerio Patrimonial tiene en promedio calificaciones de 3 sobre 5, con excepción de

variedad de servicios, tradición y status donde obtienen los valores más altos. Memorial solamente destaca en cobertura del servicio y precio y promociones.

Con esta información se determina que, la empresa Jardines de Esperanza tiene gran potencial para que el nuevo producto tenga acogida en el mercado, aun cuando los competidores tienen una fuerte presencia en el mercado, debido a que este cubre una necesidad insatisfecha y se cuenta con la confianza en la marca y más de 66.000 clientes que ya tienen su propiedad memorial en este camposanto y pueden convertir ese espacio a unidad familiar triple.

2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un estudio que evalúa las capacidades de los involucrados en el mercado para determinar el grado de rivalidad de los competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos y nuevos ingresos según Porter (2017).

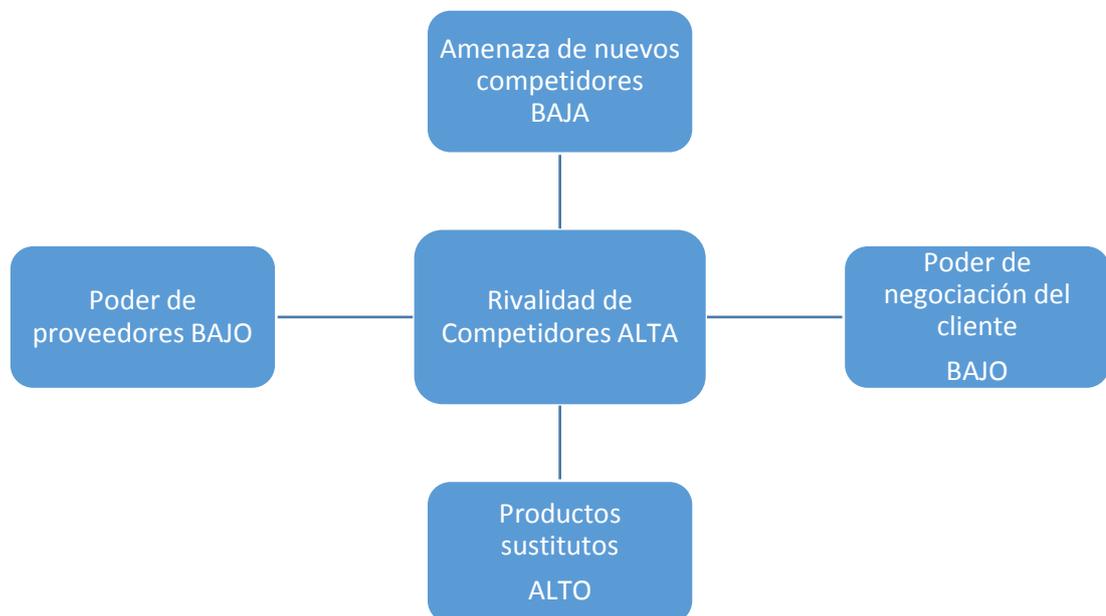


Figura 27. Cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Francés (2006) la evaluación de las cinco fuerzas de Porter se puede realizar a partir de distintos criterios para cada fuerza, cada uno de los cuales se valora de forma cualitativa según la percepción que el emprendedor tiene sobre el microentorno empresarial.

2.6.3.1 Amenaza de nuevos competidores

Por los elevados costos y la dificultad para acceder a permisos de funcionamiento de un parque cementerio la amenaza es baja. A esto debe añadirse los costos que se generan los primeros años de implementación de una empresa, lo que requiere una inversión muy elevada.

Tabla 9.

Amenaza de nuevos ingresos

Factores de amenaza	Amenaza
1. Economía de escala: Los costos fijos por mantenimiento de una infraestructura tal como la de un parque cementerio es alta para nuevos competidores	Baja
2. Diferenciación del producto/servicio: Las alternativas actuales son reconocidas lo que dificultaría al cliente decantarse por nuevas opciones	Baja
3. Requisitos de capital: Los requisitos de inversión son muy elevados	Baja
4. Ventajas en costos: Los costos de constitución de una nueva empresa, los gastos financieros producto de préstamos, costos de adecuación y capacitación pueden ser altos reduciendo el atractivo para la creación de nuevos parques cementerio	Baja
5. Política gubernamental (licencias, regulaciones, subsidios): Dificultad para obtener los permisos para la implementación de un parque cementerio	Baja
6. Acceso a canales de distribución / promoción: Los nuevos competidores tienen el acceso a los mismos canales para llegar al cliente, sin embargo quienes ya cuentan con familias que poseen familiares en sus cementerios tienen un contacto más exclusivo con estos clientes potenciales	Baja

La amenaza de nuevos competidores es baja.

2.6.3.2 Poder de negociación de los clientes

Dentro del análisis del poder de negociación de los clientes es bajo, a pesar que existen competidores con bajas propuestas, sin embargo, la ubicación estratégica, el reconocimiento, calidad y calidez del servicio de la empresa Jardines de Esperanza, le permiten captar parte del mercado. La empresa debe atender a los clientes que han comprado en previsión y tratar de captar a los clientes que requieren el servicio de forma imprevista.

Tabla 10.

Poder de negociación de los clientes

Factores del poder de negociación	Poder de negociación
1. Concentración de clientes y volumen de compras: a diferencia de otras empresas, en este caso cualquier familia puede convertirse en un cliente, sin embargo, no se puede hablar de volumen de compras. Los costos exequiales para un ser querido dependen de lo que el cliente requiera.	Bajo
2. El peso del producto comparado en relación con los costos del comprador o sus compras: El optar por planes de previsión permite a los clientes el manejar un costo mucho menor que si se produce una situación inesperada, lo que implica que esta alternativa sea provechosa para el cliente	Bajo
3. Diferenciación del producto: La oferta que presenta Jardines de Esperanza con su Unidad Familiar Triple es única, altamente diferenciada de la competencia	Bajo
-4. Costos de cambio del comprador: Para un cliente que ya posee el servicio con Jardines de Esperanza, el optar por otro parque cementerio le acarrearía un costo mayor que si elige la unidad familiar triple	Bajo
5. Utilidades generadas por comprador: Las utilidades generadas para la empresa por cada cliente son significativas	Alto
6. Amenaza de integración hacia atrás: La amenaza de integración hacia atrás es nula	Bajo

El resumen el poder de negociación del cliente es bajo.

2.6.3.3 Poder de los proveedores

Esta fuerza no afecta a la empresa debido a que el volumen de compras es alto, el tipo de productos requeridos no son difíciles de obtener, y existe un gran número de proveedores, adicionalmente, por ser una cuenta interesante para los proveedores mantiene ventaja sobre los proveedores.

Tabla 11.

Poder de negociación de los proveedores

Factores del poder de negociación	Poder de negociación
1. Concentración de proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores para los insumos que requiere Jardines de Esperanza	Bajo
2. Poder de la marca del proveedor: Los proveedores son genéricos o de múltiples marcas	Bajo
3. Importancia para el proveedor del volumen de ventas: El volumen de compras que Jardines de Esperanza realiza es alto y significativo para el proveedor	Bajo
4. Insumo importante o existencia de insumos sustitutos: Existen insumos sustitutos	Bajo
5. Amenaza de integración hacia adelante: La amenaza de integración hacia adelante es nula	Bajo
6. Costos de cambio de un proveedor a otro: Para la empresa no representa un costo cambiar de proveedor	Bajo

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.6.3.4 Productos sustitutos

Actualmente están ingresando al mercado empresas que, sin tener un parque cementerio, ofrecen soluciones funerales a muy bajos precios, comercializando estos servicios como un seguro de vida. También el IESS brinda un subsidio funeral a los jubilados y afiliados quienes al momento de fallecer son captados por diferentes funerarias que atienden el servicio exequial con tan solo revisar que tiene cobertura en el IESS.

Tabla 12.

Amenaza de productos sustitutos

Factores de amenaza	Amenaza de productos sustitutos
1. Tendencia a mejorar costos: Los servicios sustitutos, al no tener una infraestructura de cementerio, pueden manejar costos más bajos	Alta
2. Tendencia a mejorar precios: al no manejar la misma estructura de costos pueden ofrecer también un precio más bajo en ciertos aspectos	Alta
3. Costos de cambio (de un producto a otro): En este sentido el costo a largo plazo puede ser mayor para el cliente pues gastos de mantenimiento, cuotas o alteraciones en el convenio que los servicios sustitutos tengan con los cementerios asociados, afectarían al cliente	Baja
4. Propensión del comprador hacia el producto sustituto: En este caso la propensión del comprador se inclina hacia servicios más baratos por ende hacia el sustituto	Alta
5. Tendencia a mejorar en desempeños: el desempeño de Jardines de Esperanza que tiene su propio parque cementerio es mayor al del sustituto	Baja

La amenaza de productos sustitutos es Alta.

2.6.3.5 Rivalidad entre competidores

El principal competidor para la empresa es Parque de la Paz, seguido por el Cementerio General. Ambos prestan los mismos servicios, aunque tienen un enfoque diferente en cuanto al segmento al que se dirigen.

Se realiza un análisis de las dos empresas que representan mayor competitividad en el sector exequial de Guayaquil.

Tabla 13.

Rivalidad entre competidores existentes

Factores de rivalidad	Rivalidad entre competidores existentes
1. Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos: Existen pocos competidores sin embargo tiene una fuerte presencia en el mercado	Alta
2. Crecimiento de la industria o sector: en este sentido el sector depende de la tasa de mortalidad, pero también del tamaño de la población, no obstante, la muerte es una situación inevitable por lo que se puede considerar que este sector estará constantemente en crecimiento	Alta
3. Altos costos fijos o de almacenamiento: Este tipo de servicio tiene altos costos fijos por mantenimiento del parque cementerio y el personal que labora en el mismo	Baja
4. Diferenciación de productos (por marcas, o diversidad): Existen cementerios fuertemente diferenciados entre ellos por lo cual su competitividad es fuerte	Alta
5. Incrementos importantes de la capacidad: La capacidad está dada por el espacio. Los competidores cuentan con espacio para ampliarse, tanto en espacios en suelo como en edificaciones	Alta
6. Competidores diversos: La diversidad de competidores es baja pero estos mantienen un alto porcentaje de participación en el mercado	Alta
7. Fuertes barreras de salida: Un parque cementerio tiene fuertes barreras de salida, debido a su actividad y su responsabilidad perenne con el cuidado de los restos de los seres queridos de sus clientes. La baja posibilidad de salir impulsa que las empresas deban mantenerse en auge para asegurar su rentabilidad y eficiencia	Alta

La rivalidad entre competidores existentes es alta.

Se profundizo el análisis de los competidores mediante el análisis EFI y DAFO de las empresas más fuertes, Parque de la Paz y el Cementerio General:

- Parque de la Paz

Camposanto Parque de la paz es un parque cementerio que ofrece una oferta de servicios similar a la que maneja Jardines de Esperanza. Es una empresa grande, con 9 camposantos y 6 centros de velación. Al siguiente análisis FODA refleja los aspectos favorables y desfavorables, internos y externos a este competidor:

Tabla 14.

Análisis DAFO Parque de la Paz

	ASPECTOS FAVORABLES FORTALEZAS	ASPECTOS DESFAVORABLES DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Cementerios en puntos estratégicos de la Ciudad • Moderna y elegante infraestructura • Atención de todas las soluciones exequiales • Marca relacionada con status • Soluciones y propuestas para todas las clases socioeconómicas • Disponibilidad de terrenos con posibilidad de expansión • Salas de velación en zonas estratégicas (sur, la Aurora, Duran, Alborada) • Altos activos y patrimonio • Facilidad de acceso y parqueo 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado costo operativo • Departamento comercial con gran cantidad de personal que devengan altos compromisos económicos y patronales • Elevados gastos administrativos • mantener 5 cementerios representa altos costos • Altos costos de sostenimiento al elevado departamento humano comercial • Continua rotación de personal • limitadas opciones de pago para uso de servicios
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional en zonas cercanas a los cementerios parque de la paz • Índice de mortalidad del 5 x1000 • único cementerio en sector Samborondón con mercado potencial • Alianzas estratégicas con el sector inmobiliario • Marca con posicionamientos de status • Creciente cultura de previsión exequial • participación en ferias nacionales e Internacionales • Consultorías externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento del país • Sobreendeudamiento del mercado • Nuevas empresas funerarias • Aumento de obligaciones tributarias • Aumento del desempleo • Descontrolada Inmigración • Ingreso de empresas extranjeras del sector exequial • Construcción de bóvedas municipales

Tomando las principales fortalezas y debilidades se elaboró la matriz de evaluación de factores internos EFI:

Tabla 15.
Matriz EFI (Factores internos)

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)				
	DETALLE	PESO		
		Debilidad Menor	1	
		Debilidad Mayor	2	
		Fortaleza Menor	3	
		Fortaleza Mayor	4	
FACTORES	Peso	Calif.	Pond.	
FORTALEZAS	0,50		1,71	
Cementerios en puntos estratégicos de la Ciudad	0,08	4	0,32	
Moderna y elegante infraestructura	0,04	3	0,12	
Atención de todas las soluciones exequiales	0,05	3	0,15	
Marca relacionada con status	0,08	4	0,32	
Soluciones y propuestas para todas las clases socioeconómicas	0,05	4	0,20	
Disponibilidad de terrenos con posibilidad de expansión	0,06	3	0,18	
Salas de velación en zonas estratégicas (sur, la Aurora, Duran, Alborada)	0,05	3	0,15	
Altos activos y patrimonio	0,05	3	0,15	
Facilidad de acceso y parqueo	0,04	3	0,12	
DEBILIDADES	0,50		0,85	
Elevado costo operativo	0,10	2	0,20	
Altos costos por departamento comercial con gran cantidad de personal	0,05	2	0,10	
Elevados gastos administrativos	0,05	1	0,05	
Mantener 5 cementerios representa altos costos	0,1	2	0,20	
Altos costos de sostenimiento al elevado departamento humano comercial	0,05	1	0,05	
Continua rotación de personal	0,05	1	0,05	
limitadas opciones de pago para uso de servicios	0,1	2	0,2	
F - D	1,00	41	2,56	

Parque de la Paz obtuvo una calificación de 2,56 en una escala de 1 a 4, lo que indica que se encuentra en condiciones de afrontar el entorno interno de manera oportuna, utilizando sus fortalezas para enfrentar sus debilidades. Se considera como un competidor fuerte para Jardines de Esperanza, lo que implica implementar estrategias comerciales efectivas, y fortalecer la calidad y calidez en sus servicios, para conservar su liderazgo en el mercado.

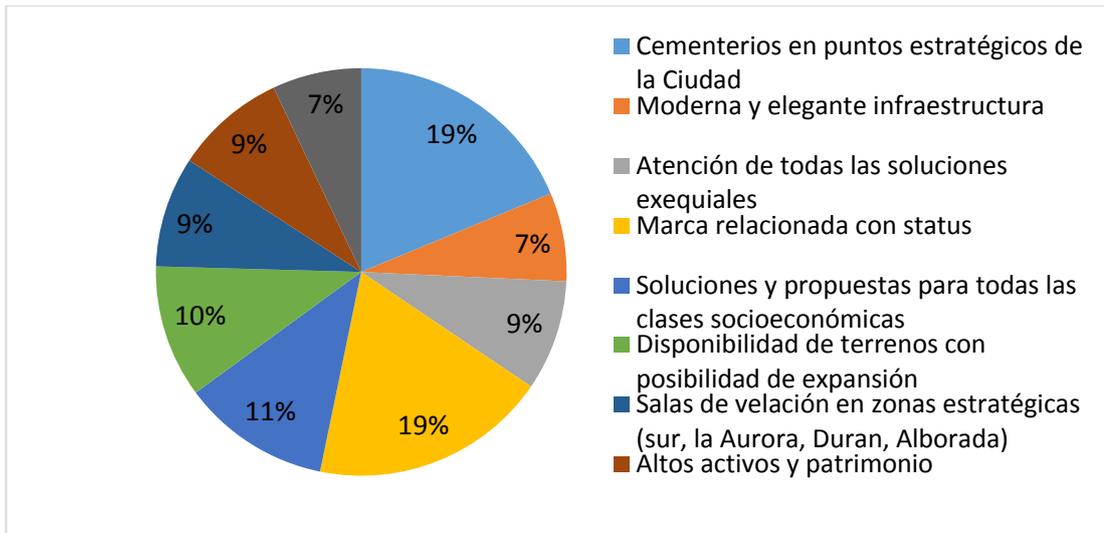


Figura 28. Fortalezas principales de Parque de la Paz

En las fortalezas de Parque de la Paz, las más importantes son su infraestructura, compuesta por 4 cementerios y 4 infraestructuras de salas de velación en puntos estratégicos de la ciudad. Es una empresa que tiene un buen nivel de recordación de marca, aspecto que apoya el posicionamiento y facilita la decisión de compra.

Otro aspecto importante, es su oferta para todas las clases socioeconómicas, y el contar con amplios terrenos para expandir los servicios a distintos sectores de la ciudad..

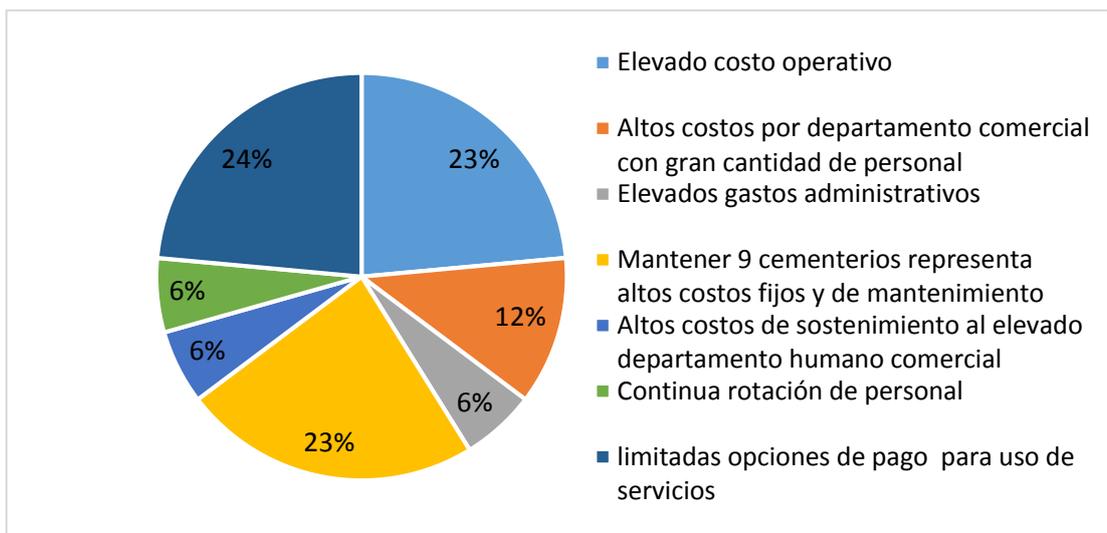


Figura 29. Debilidades principales de Parque de la Paz

Como debilidades se puede establecer que, por contar con nueve cementerios y seis salas de velación, de las cuales cuatro cementerios y cuatro edificaciones de salas de velación se encuentran en Guayaquil, el mantenimiento y costo operativo es alto, con este factor formando parte del 23% de las debilidades. Con el 24% de peso en las debilidades están las opciones limitadas de pago para el uso de los servicios, y con un 23% los altos costos generados por mantenimiento de múltiples cementerios.

- **Cementerio General**

El Cementerio General de Guayaquil se fundó en 1823 y posee actualmente un área en su mayoría ocupada.

Tabla 16.

Análisis DAFO Cementerio General

	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica dentro de la Ciudad • Tradición y reconocimiento • Atención de todas las soluciones exequiales • Experiencia centenaria • Considerado patrimonio cultural de la nación • Salas de velación para diferentes estratos sociales • Alianzas con funerarias particulares que alquilan generalmente las salas solidarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Antiguas Instalaciones que demandan alto mantenimiento • Personal comercial de edad avanzada • Dificultad de parqueo • Zona aledaña con alto grado de inseguridad • Departamento comercial con baja dirección y control • Alta rotación de personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos de reventa a clientes actuales • Índice de mortalidad del 5 x1000 • Recorridos turísticos a mausoleos de gran relevancia histórica y arquitectónica • Alianzas estratégicas con el sector funerario • Promover la unidad familiar considerando la gran cantidad de fallecidos que allí reposan • Creciente cultura de previsión exequial 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas posibilidades de expansión • Sobreendeudamiento del mercado • Nuevas empresas funerarias • Aumento de obligaciones tributarias • Aumento del desempleo • Construcción de bóvedas municipales

Otro competidor relevante para Jardines de Esperanza, es el Cementerio Patrimonial, el cual ofrece servicios muy accesibles en cuanto a ventas de bóvedas y exequiales.

Tabla 17.
Matriz EFI (Factores internos)

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
	DETALLE	PESO	
 CEMENTERIO PATRIMONIAL <small>JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL</small>	Debilidad Menor	1	
	Debilidad Mayor	2	
	Fortaleza Menor	3	
	Fortaleza Mayor	4	
FACTORES	Peso	Calif.	Pond
FORTALEZAS			
	0,50		1,55
Experiencia centenaria	0,08	3	0,24
Tradición y reconocimiento	0,05	4	0,20
Salas de velación para diferentes estratos sociales	0,08	3	0,24
Atención de todas las soluciones exequiales	0,08	3	0,24
Ubicación céntrica	0,08	3	0,24
Considerado patrimonio cultural de la nación	0,05	3	0,15
Posicionamiento en el mercado.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
	0,50		0,85
Antiguas instalaciones que requieren alto costo de mantenimiento	0,15	2	0,30
Dificultad de parqueo	0,15	2	0,30
Zona aledaña con alto grado de inseguridad	0,05	1	0,05
Alta rotación de personal	0,05	1	0,05
Personal comercial de edad avanzada	0,05	1	0,05
Departamento comercial con baja dirección y control.	0,05	2	0,1
F - D	1,00	31	2,40

El Cementerio General no está en las mismas posibilidades de afrontar el entorno interno de manera oportuna, pues obtiene una puntuación menor a la de Parques de la Paz, de 2,40 en una escala de 1 a 4. Al observar las fortalezas se tiene:

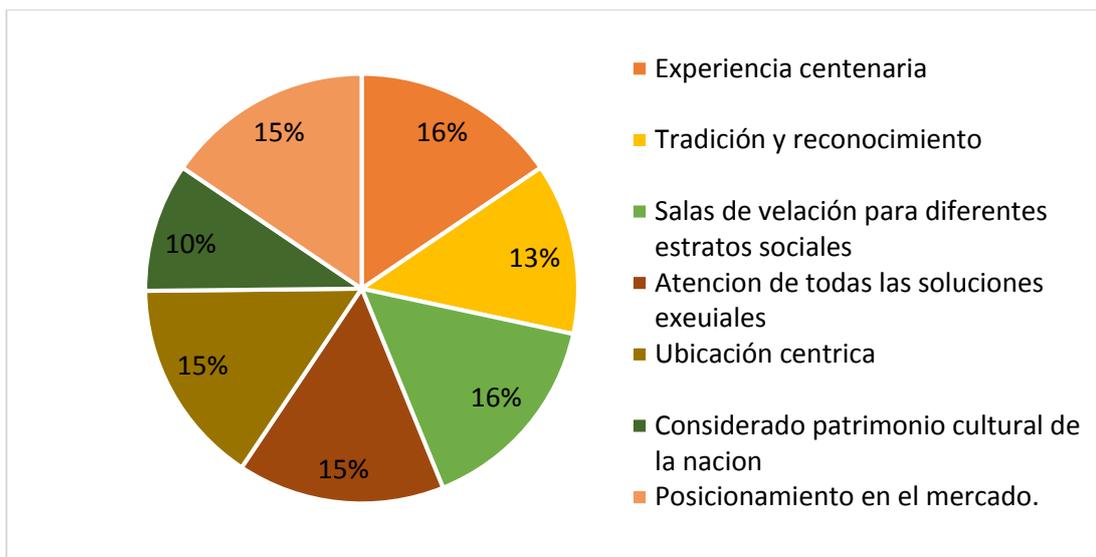


Figura 30. Fortalezas principales de Cementerio General de la Junta de Beneficencia

Este cementerio destaca por su antigüedad, cuenta con un fuerte posicionamiento, siendo reconocido como un icono en la ciudad de Guayaquil donde se encuentran todas las soluciones funerarias para diferentes estratos sociales. El 16% de las fortalezas de este cementerio las constituye su experiencia centenaria y el 15% su posicionamiento.

Allí reposan los restos de personalidades de Guayaquil y de Ecuador, convirtiendo este cementerio como un emblema de la ciudad y desde el 18 de octubre del 2003 es considerado patrimonio cultural de la nación, convirtiéndose en un espacio memorial donde se puede apreciar un gran despliegue arquitectónico donde reposan los restos de relevantes personajes que han forjado la historia de este país.

Es indudable que la tradición y reconocimiento del Cementerio General, son factores que la sociedad Guayaquileña toma en cuenta al momento de brindar un póstumo homenaje a sus seres queridos, teniendo un representativo porcentaje de preferencia por la sociedad guayaquileña.

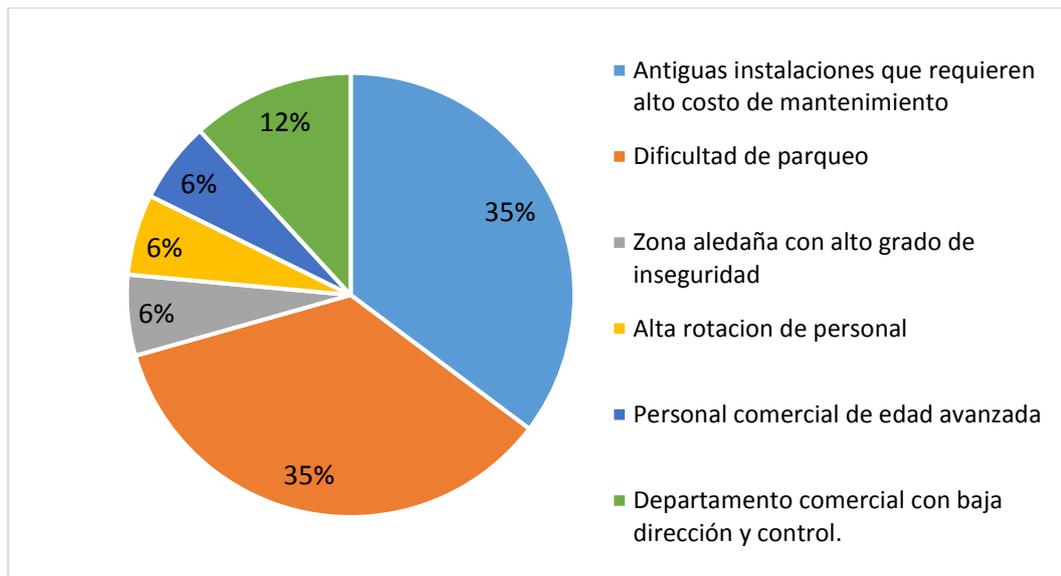


Figura 31. Debilidades principales de Cementerio General

El 35% de las debilidades del Cementerio General se refieren a sus antiguas instalaciones que requieren altos costos de mantenimiento, esto debido a que el cementerio tiene más de 190 años de fundación.

En cuanto a las debilidades se considera que su departamento comercial está compuesto en su mayoría por personal de avanzada edad, con bajo nivel de control y apoyo al vendedor. Dicha situación puede ser la causante de la alta rotación.

Como debilidad principal del cementerio general, es el poco espacio de parqueo según el 35% de las debilidades, lo que afecta la satisfacción del cliente pues pueden producirse inconvenientes para parquear cuando acude al cementerio por algún motivo, al alto índice de inseguridad de Guayaquil, se le suma que los alrededores del cementerio general es una zona de poca iluminación y de baja presencia humana nocturna. A pesar que cuenta con guardianía privada en los interiores del cementerio la infraestructura en bloques y la ausencia de cámaras de seguridad, facilitan la acción de los delincuentes.

2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

La estimación cuantitativa del mercado y la demanda del producto “Unidad Familiar Triple”, requirió considerar que este servicio depende de dos factores, la Tasa Natalidad y el índice de Mortalidad.

En el año 2016 el INEC (2016) reportó una tasa de natalidad del 20,18% y un índice de mortalidad de 5,10%:

Tabla 18.

Tasa de natalidad e índice de mortalidad años 2012 - 2019

AÑO	Tasa Natalidad	Índice de Mortalidad
2019 (proyección)	20,76%	5,93%
2018 (proyección)	20,76%	5,63%
2017 (proyección)	20,76%	5,33%
2016	20,18%	5,10%
2015	21,35%	5,00%
2014	21,07%	3,93%
2013	20,77%	4,00%
2012	20,48%	4,09%

Tomado de INEC (2016)

Sobre la base de la información de la figura, se determina un aumento poblacional significativo por sobre el índice de mortalidad, pues esto expresa que, por cada mil personas, nacen cerca de 201 y fallecen 51.

Al proyectar los datos hasta el año 2019 se tiene que la tasa de natalidad se ubica en 20,76% mientras que el índice de mortalidad llega al 5,93%.

Con la información obtenida de la tasa de defunciones de Ecuador se analiza diferentes indicadores que permiten establecer la demanda de uso del nuevo producto Unidad familiar triple.

Si se aplica el porcentaje de mortalidad la población de Guayaquil se obtendrá la cantidad de defunciones. Si se toma en cuenta un promedio de 4 miembros por familia, se puede calcular el mercado potencial en cantidad de

familias. A este porcentaje se aplicó el porcentaje de interés en el servicio según la encuesta, con lo que se obtuvo la demanda potencial:

Tabla 19.

Mercado potencial y demanda global

Población 2019			2.698.077
Porcentaje composición hogares	3 personas	19,84%	535.298
	4 personas	21,22%	572.532
	5 personas	14,97%	403.902
TOTAL 56%			1.511.733
Nivel de estratificación socioeconómica (INEC, 2012)	Nivel A	1,90%	28.723
	Nivel B	11,20%	169.314
	Nivel C	22,80%	344.675
TOTAL 36%			542.712
Mercado potencial	Tasa de mortalidad 2019	5,93%	32.183
Demanda global del plan de protección exequial	Pregunta 1: Adquiriría plan de protección exequial	84 %	27.034
Demanda global del servicio Unidad Familiar Triple	Pregunta 9: Interés en el servicio Unidad Familiar Triple	80 %	25.746

El mercado potencial se aproxima a un total de 32183 familias, que experimentan una defunción al año 2019, que pertenecen a familias de entre 3 y 5 miembros, y a un nivel socioeconómico A, B o C. Este mercado potencial reporta una demanda global del plan de protección exequial del 84% que representa 27034 familias, y de la Unidad Familiar Triple del 80% que asciende a 25746 familias.

2.6.5 Mercado meta

Según Kotler y Keller (2012) el mercado meta es “la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender”. Considerando los datos de la demanda global que se exponen en la tabla 20, de las 25746 familias, se ha determinado que la empresa está en capacidad de captar el 2%, lo cual se calcularía en 515 clientes para el año 2019:

Tabla 20.

Mercado meta

Demanda global de Unidad Familiar Triple	Cobertura	Mercado meta año 2019
25.746 familias	2%	515 familias

El mercado meta está previsto en 515 familias para el año 2019. Si se considera que Jardines de Esperanza tiene un promedio de 10 sepelios al día, se tendrían un aproximado de 3650 sepelios al año, por tanto, la cifra prevista corresponde a un 14% respecto de los sepelios actuales.

2.6.6 Perfil del consumidor

El consumidor, o cliente, al que la empresa enfocará sus esfuerzos en ventas. Promoción y publicidad, se caracteriza por los siguientes aspectos:

Tabla 21.
Perfil del consumidor

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	
Geográfica	País	Ecuador
	Región	Costa
	Provincia	Guayas
	Ciudad	Guayaquil y Samborondón
Demográfica	Edad	25 a 75 años
	Sexo	Masculino y femenino
	Nacionalidad	Irrelevante
Socioeconómica	Ingresos mensuales	Promedio al mes superior a \$ 800,00
	Instrucción	irrelevante
	Ocupación	Empleados, comerciantes
	Clase social	Media baja, media, Media alta,
Psicográfica	Estado civil	Casados ,divorciados, unión libre, con familia
	Estilo de vida y valores	Emotivos, responsables
	Personalidad	Enfocados hacia al prevención, centrados en la familia
Conductuales	Beneficios buscados	Mantener a sus seres queridos fallecidos unidos
	Tasa de uso	Costos menores en servicios exequiales
	Nivel de confianza	Eventual
	Nivel de lealtad	Alto, clientes actuales

2.7 Análisis interno

El análisis interno de la empresa se lo realizó mediante la cadena de valor y el benchmarking:

2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor empresarial de Jardines de Esperanza, con relación al servicio Unidad Familiar Triple, se presenta a continuación:

Infraestructura de la empresa: Se cuenta con espacios construidos y espacios para la implementación de nuevas edificaciones para las unidades familiares triples. Existe una amplia y equipada infraestructura para servicios de velación, actividades administrativas y comerciales				
Adquisiciones: Compra de materiales de construcción y ornamentación para los espacios a adecuarse como Unidad Familiar Triple				
Desarrollo de Tecnología: Sistema de información comercial (registros de ventas, bases de datos de clientes)				
Administración de Recursos Humanos: Personal calificado y capacitado, con experiencia tanto en el área de ventas para ofertar la unidad Familiar Triple, como para la implementación o expansión de estos espacios.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios Post ventas
Plan de Protección en previsión o en necesidad inmediata	Operaciones de adecuación de espacios funerarios Construcción de edificaciones para Unidades Familiares Triples	Organización de equipos de trabajo	Promoción mediante venta directa a clientes actuales y nuevos prospectos	Consolidación de la venta con los supervisores calidad y apoyo en duelo

Figura 32. Cadena de valor

2.7.2 Benchmarking

El benchmarking realizado en la empresa, en comparación a las empresas competidoras, es el siguiente:

Tabla 22.

Benchmarking

Índice de Competividad	Jardines de Esperanza		Parque de la paz		Cementerio General	
	Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación
Óptimo: 11-15 / Tolerante: 6-10 / Deficiente: 0-5						
Requerimientos básicos (10%)	14	1,4	14	1,4	13	1,3
Infraestructura de la empresa	13	1,3	15	1,5	14	1,4
Gestión de Recursos Humanos	15	1,5	14	1,4	13	1,3
Desarrollo Tecnológico	14	1,4	11	1,1	10	1,0
Adquisición	13	1,3	15	1,5	13	1,3
Potenciadores de eficiencia (50%)	13	6,7	13	6,6	13	6,6
Calidad del servicio	15	7,5	15	7,5	14	7,0
Marketing y Ventas	15	7,5	14	7,0	11	5,5
Estabilidad de la empresa	14	7,0	15	7,5	14	7,0
Tiempo de atención	14	7,0	11	5,5	15	7,5
Experiencia en el mercado de servicios exequiales	9	4,5	11	5,5	12	6,0
Factores de Innovación (40%)	14	5,4	14	5,6	12	4,6
Sofisticación del negocio	13	5,2	14	5,6	12	4,8
Innovación en los servicios	14	5,6	14	5,6	11	4,4
TOTAL	41	13,5	41	13,6	37	12,5

La comparación en el nivel de competitividad de los principales competidores frente a Jardines de Esperanza muestra que Parque de la Paz es el competidor más fuerte actualmente, sin embargo, Jardines de Esperanza tiene casi el mismo nivel de competitividad. Las tres empresas se encuentran dentro del rango óptimo de forma que la competitividad en el mercado es muy alta.

2.8 Diagnostico

2.8.1 Análisis DAFO

Tabla 23.

Matriz FODA Jardines de Esperanza

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la marca • Amplia experiencia en el sector exequial • Atención de todas las soluciones exequiales • Confianza del mercado en la marca • Equipo comercial con experiencia • Procesos funcionales • Cultura de servicio • Moderna y funcional infraestructura • Facilidad de acceso y parqueo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas ubicaciones de lotes • Personal comercial con conocimiento tecnológico bajo • Departamento comercial edad adulta • Alto costo operativo • Escasas alianzas estratégicas • Personal con sobrecarga laboral • Ausencia de personal de logística
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Población creciente • Índice de mortalidad del 5 x1000 • Servicios Complementarios • Alianzas estratégicas • Aprovechamiento comercial en redes • Ascendente cultura de previsión exequial • Alianzas para acceder a Ecuatorianos viviendo fuera del país • Consultorías externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento del país • Sobreendeudamiento del mercado • Nuevas empresas exequiales • Aumento de obligaciones tributarias • Aumento del desempleo • Descontrolada Inmigración • Ingreso de empresas extranjeras del sector exequial • Construcción de bóvedas municipales

A partir de este análisis DAFO se presentan las matrices EFI y EFE para Jardines de Esperanza:

Tabla 24.
Matriz EFI Jardines de Esperanza

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)				
	DETALLE	PESO		
	Debilidad Menor	1		
	Debilidad Mayor	2		
	Fortaleza Menor	3		
	Fortaleza Mayor	4		
FACTORES	Peso	Calif.	Pond.	
FORTALEZAS	0,50		1,71	
Reconocimiento de la marca	0,08	4	0,32	
Amplia experiencia en el sector exequial	0,04	4	0,16	
Atención de todas las soluciones exequiales	0,04	4	0,16	
Confianza del mercado en la marca	0,04	3	0,12	
Equipo comercial con experiencia	0,08	3	0,24	
Procesos funcionales	0,05	3	0,15	
Cultura de servicio	0,04	3	0,12	
Moderna y funcional infraestructura	0,05	4	0,20	
Facilidad de acceso y parqueo	0,08	3	0,24	
DEBILIDADES	0,50		0,75	
Limitadas ubicaciones de lotes	0,10	1	0,10	
Personal comercial con conocimiento tecnológico bajo	0,10	1	0,10	
Departamento comercial edad adulta	0,05	1	0,05	
Alto costo operativo	0,1	2	0,2	
Escasas alianzas estratégicas	0,05	2	0,1	
Personal con sobrecarga laboral	0,05	2	0,1	
Ausencia de personal de logística	0,05	1	0,05	
F - D	1,00	41	2,41	

La empresa Jardines de Esperanza obtiene un puntaje de 2,41 en una escala de 1 a 4, y se encuentra por debajo de la media, lo que explica que puede tener dificultades para afrontar la competitividad del entorno, necesitando mejorar sus fortalezas y superar las debilidades.

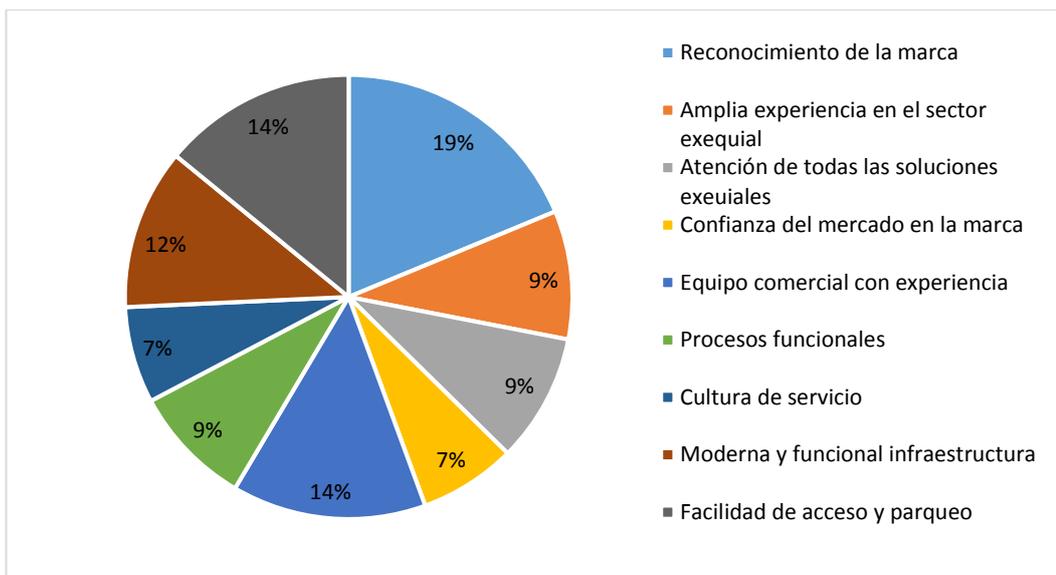


Figura 33. Fortalezas de Jardines de Esperanza

El 19% de las fortalezas de Jardines de Esperanza, están constituidas por el reconocimiento de su marca, siguiéndole las facilidades de acceso y parqueo y un equipo comercial con experiencia y coordinados sistemáticamente para aplicar las estrategias que permiten un alto grado de cumplimiento.

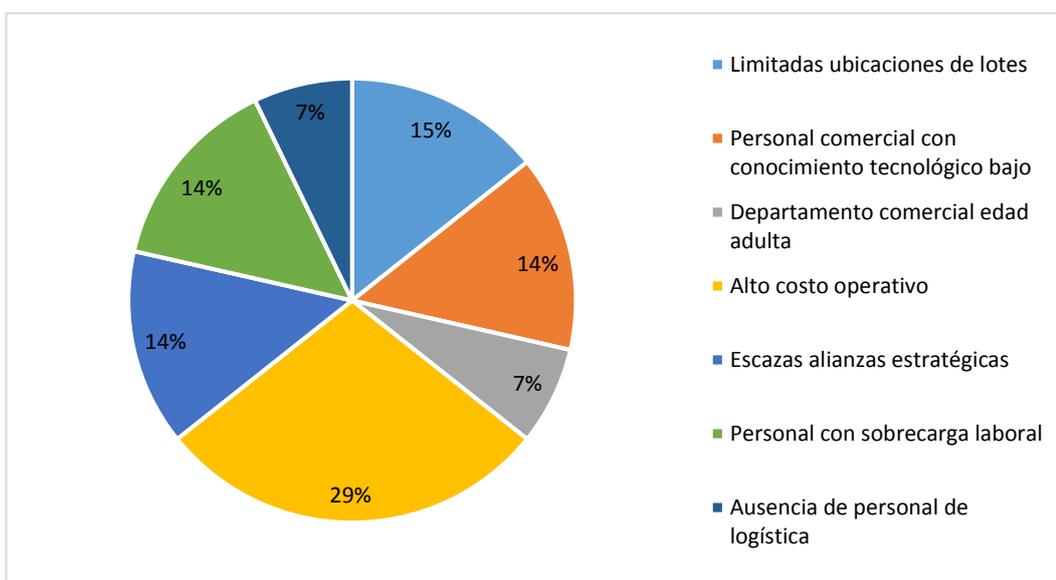


Figura 34. Debilidades de Jardines de Esperanza

En cuanto a las debilidades la más relevante es el alto costo operativo con el 29%. Otras debilidades relevantes son la limitada ubicación de lotes, el

personal con conocimiento tecnológico bajo, las escasas alianzas estratégicas y el personal con sobrecarga laboral.

En los factores externos se tiene:

Tabla 25.
Matriz EFE Factores externos

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)			
	DETALLE	PESO	
	Nada importante	1	
	Poco importante	2	
	Importante	3	
	Muy importante	4	
FACTORES	Peso	Calif.	Pond.
OPORTUNIDADES	0,50		1,30
Población creciente	0,05	2	0,10
Índice de mortalidad del 5 x1000	0,05	4	0,20
Servicios Complementarios	0,10	4	0,40
Alianzas estratégicas	0,05	2	0,10
Aprovechamiento comercial en redes	0,05	3	0,15
Ascendente cultura de previsión exequial	0,05	4	0,20
Alianzas para acceder a Ecuatorianos viviendo fuera del país	0,05	1	0,05
Consultorías externas	0,10	1	0,10
AMENAZAS	0,50		1,35
Sobreendeudamiento del país	0,10	4	0,40
Sobreendeudamiento del mercado	0,05	1	0,05
Nuevas empresas exequiales	0,10	4	0,40
Aumento de obligaciones tributarias	0,05	2	0,10
Aumento del desempleo	0,05	1	0,05
Descontrolada Inmigración	0,05	1	0,05
Ingreso de empresas extranjeras del sector exequial	0,05	3	0,15
Construcción de bóvedas municipales	0,05	3	0,15
O - A	1,00	40	2,65

En los factores externos la empresa obtiene un total de 2,65, lo que indicaría que está en condiciones de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que se le presenten.

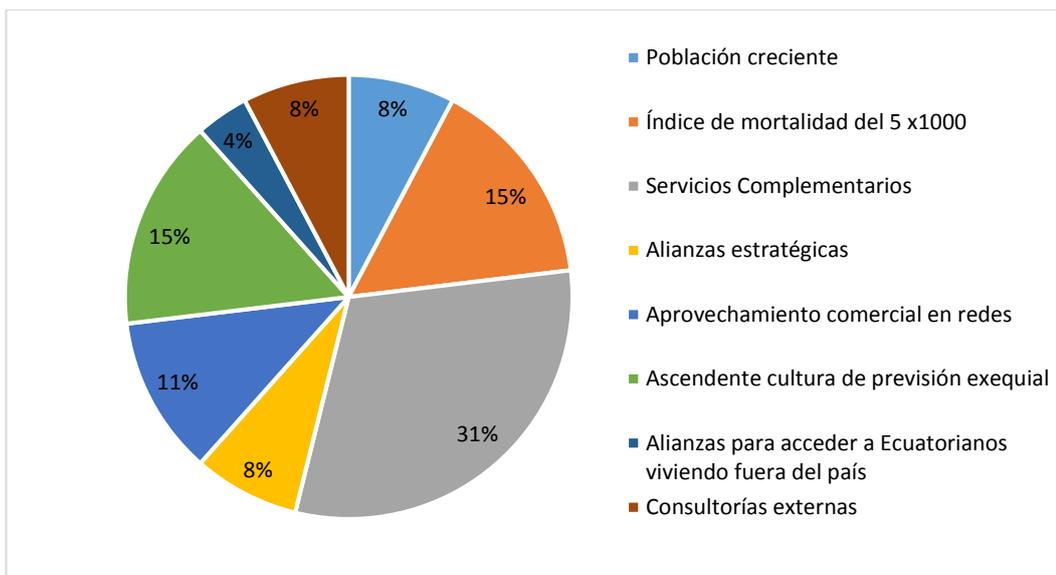


Figura 35. Oportunidades de Jardines de Esperanza

Las oportunidades más relevantes de la empresa se componen por la probabilidad de implementar servicios complementarios con un 31% y la ascendente cultura de previsión exequial con un 15%.

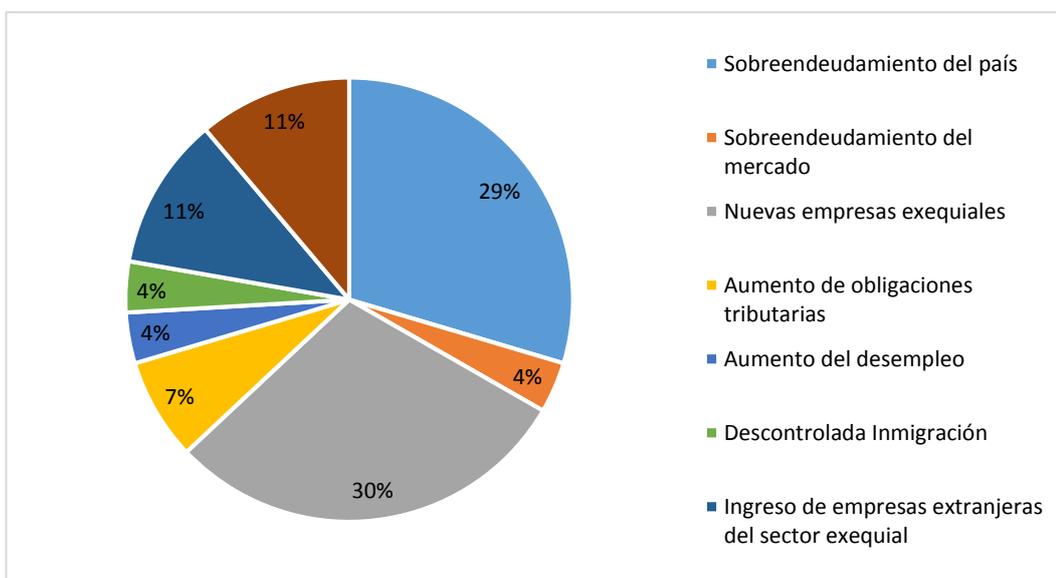


Figura 36. Amenazas de Jardines de Esperanza

En cuanto a las amenazas, el 29% corresponden a un sobreendeudamiento del país y el 30% a la presencia de nuevas empresas exequiales. En ambos casos la empresa debe plantear estrategias para asegurar su rentabilidad mediante la captación de un porcentaje del mercado en planes de previsión.

2.8.2 Análisis CAME

Tabla 26.

Análisis CAME

	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la marca • Amplia experiencia en el sector exequial • Atención de todas las soluciones exequiales • Confianza del mercado en la marca • Equipo comercial con experiencia • Procesos funcionales • Cultura de servicio • Moderna y funcional infraestructura • Facilidad de acceso y parqueo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas ubicaciones de lotes • Personal comercial con conocimiento tecnológico bajo • Departamento comercial edad adulta • Alto costo operativo • Escasas alianzas estratégicas • Personal con sobrecarga laboral • Ausencia de personal de logística
OPORTUNIDADES O	Estrategia ofensiva (F+O)	Estrategia de reorientación (D+O)
<ul style="list-style-type: none"> • Población creciente • Índice de mortalidad del 5 x1000 • Servicios Complementarios • Alianzas estratégicas • Aprovechamiento comercial en redes • Ascendente cultura de previsión exequial • Alianzas para acceder a ecuatorianos viviendo fuera del país • Consultorías externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar servicios complementarios sustentados en el reconocimiento de la marca y en la moderna infraestructura de la empresa • Realizar alianzas estratégicas con empresas de velación, y entidades de salud para la promoción y difusión de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el aprovechamiento de los espacios actuales para disminuir el costo fijo • Desarrollar alianzas estratégicas para asociarse con parques cementerios pequeños y maximizar su cobertura
AMENAZAS A	Estrategia defensiva (F+A)	Estrategia de supervivencia (D+A)
<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento del país • Sobreendeudamiento del mercado • Nuevas empresas funerarias • Aumento de obligaciones tributarias • Aumento del desempleo • Descontrolada Inmigración • Ingreso de empresas extranjeras del sector funerario • Construcción de bóvedas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el aumento de ventas aprovechando el equipo comercial con experiencia para sobrellevar la situación económica actual • Promover los planes de previsión como alternativas accesibles frente a las bóvedas municipales, ambas opciones de bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios de calidad y procesos para optimizar las operaciones y reducir los costos de la empresa

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

Al considerar la situación actual de Jardines de Esperanza, al igual que sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y vista la intención de lanzar el producto Unidad Familiar Triple, se aplicará la estrategia de desarrollo de nuevos productos según la matriz de Ansoff.

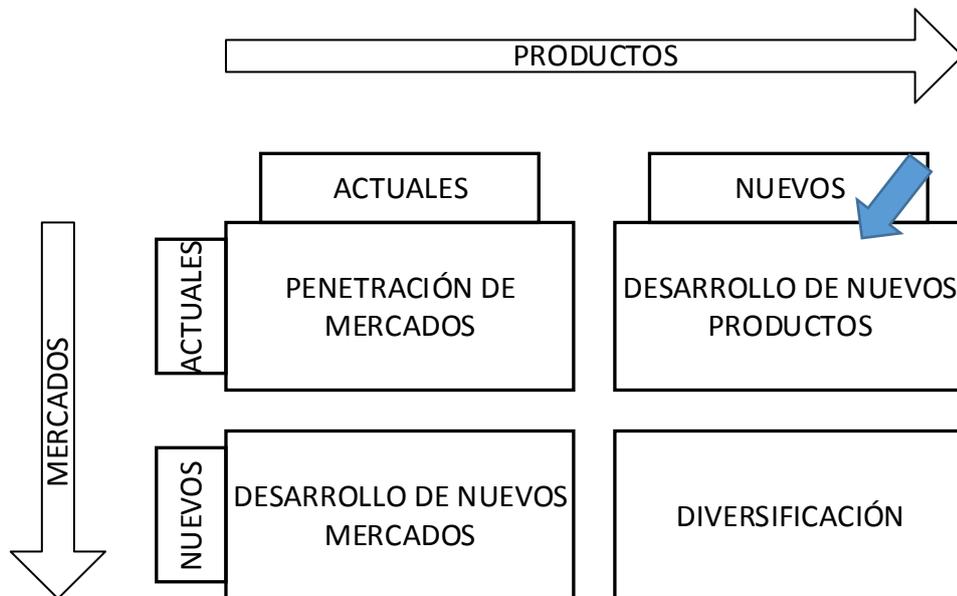


Figura 37. Matriz de crecimiento de Ansoff

De acuerdo con Ortega y Espinoza (2015) en este tipo de estrategia la empresa se mantiene operando en su mercado actual pero desarrolla nuevos productos o servicios para captar participación del mercado de la competencia (clientes que migran de marca), o nuevos clientes.

Los servicios exequiales no presentan una gran variación en el mercado, sin embargo, sus demandas si aumentan al requerir cada vez con mayor frecuencia, servicios a costos accesibles, y que a su vez permitan sobrellevar la pérdida, lo cual puede lograrse en parte mediante las Unidades Familiares Triple, los planes de previsión, la unidad de duelo, entre otros servicios característicos de Jardines de Esperanza.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

Los objetivos propuestos son:



Figura 38. Mapa estratégico de objetivos

2.8.5 Conclusiones

La empresa Jardines de Esperanza se encuentra en un mercado con pocos competidores, pero muy fuertes y con altos grados de participación y posicionamiento. La empresa debe enfrentar a Parques de la Paz como principal competidor, necesitando fortalecer su presencia en servicios de previsión y de bajo costo para captar una mayor cantidad del mercado; sin embargo, el servicio Unidad Familiar Triple destinado a un cliente de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, pretende ser un elemento que permita captar clientes con una mayor capacidad de gasto, direccionados al valor hacia la familia y los seres queridos que fallecieron.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos Comerciales

El objetivo comercial planteado es:

- Aportar con el 5% del presupuesto de unidades anual, de la empresa Jardines de Esperanza, por medio de su nuevo producto Unidad Familiar Triple.

El objetivo general del proyecto sería:

- Colocar el producto Unidad Familiar Triple en el 2% de la demanda global anual de Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil durante un período de 5 años (515 unidades el primer año).

Los objetivos específicos planteados en el marco del general son los siguientes:

- Conseguir la recompra de los dos osarios a un promedio de 26 clientes mensuales que ya han usado o comprado bóvedas individuales, convirtiendo su espacio individual a unidad familiar triple. (26 unidades mensuales, al año 312)
- Conseguir 17 ventas mensuales del nuevo producto UFT a personas que no tengan actualmente relación comercial con la empresa Jardines de Esperanza, (17 unidades mensuales, al año 203)
- Asegurar que los asesores comerciales incluyan en el portafolio y cumplan con 203 ventas de unidad familiar triple.
- Coordinar la gestión de tres 3 ejecutivos comerciales, especializados en la conversión UFT a clientes que ya tienen adquirida la bóveda. Quienes serán responsables de vender 312 unidades al año.

Así también se han considerado objetivos operativos para este proyecto:

- Promocionar sobre el producto Unidad Familiar Triple al menos a 30 personas diarias.
- Organizar las rutas de los vendedores del producto Unidad Familiar Triple para optimizar recursos de personal y movilización.
- Incrementar las ventas anuales de al menos 5% para el producto Unidad Familiar Triple.

Tabla 27.

Objetivos operativos

Característica	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
	Promocionar sobre el producto Unidad Familiar Triple al menos a 30 personas diarias.	Organizar las rutas de los vendedores del producto Unidad Familiar Triple para optimizar recursos de personal y movilización	Incrementar las ventas anuales de al menos para el producto Unidad Familiar Triple
Específico (S)	Vivistas a cada potencial cliente	Desplazamiento de cada ejecutivo de ventas en una zona específica	Crecimiento de ventas anuales
Medible (M)	Se llevará una bitácora de visitas que sea comprobable	Se confirmará la zona visitada en cada día	Se puede verificar cada año el incremento de clientes del producto
Alcanzable (A)	La cifra es factible de cumplir entre 6 y 8 horas por cada ejecutivo de ventas	Puede llevarse a cabo sin incurrir en mayor recurso de movilización	Porcentaje de incremento del 5% que es conservador
Realista (R)	Cada ejecutivo de ventas concretará al día 10 personas	Varios interesados en una zona de 1 km a la redonda	Generar mayor cierre de ventas cada período
Tiempo (T)	Diario	Diario	Anual

3.2 Plan comercial y de marketing

Para el primer año de operación del proyecto se espera una colocación de 515 Unidades Familiares Triples (UFT), que representa el 2% del mercado calificado, que es de 25.746 personas; es decir aproximadamente 43 clientes en cada mes. En la Tabla 2, se presenta la descripción del plan comercial del primer año, donde se indica que dos valores comerciales, el uno es de 1500 al contado, y el otro corresponde a un valor con financiamiento, que se caracteriza por los siguientes detalles: interés de \$682 que corresponde a una tasa anual de 20,76%, con la que se financia \$1,420.00, ya que \$80.00 será la cuota inicial; lo que genera un valor de \$2,182 por cada UFT. El producto de estos valores con la cantidad de clientes, genera un ingreso anual de 1'105,998.00 USD.

Tabla 28.

Plan comercial del primer año

Descripción	Año 1
Cantidad de clientes	515
Cientes al contado	26
Valor unitario al contado	1,500.00
Valor subtotal al contado	39,000.00
Cientes a crédito	489
Valor unitario a crédito	2,182.00
Valor subtotal a crédito	1,066,998.00
Valor anual	1'105,998.00
Cientes al mes	43

El plan de marketing se basa en el perfil del cliente que fue determinado en el capítulo anterior, así como también en la adecuada promoción del producto Unidad Familiar Triple (UFT) en los círculos cercanos de seres queridos, ya sea de los clientes actuales, o de los potenciales interesados, de acuerdo a los resultados de la investigación de campo.

Es importante mencionar que Jardines de Esperanza, como parte de su plan comercial regular, proyecta un nivel de ventas de 7.962 unidades que representarían \$19'140.192.00. En relación a esa cifra, el valor que se espera comercializar del producto Unidad Familiar Triple (UFT), alcanzaría un 5,78% para el primer año de la proyección.

3.2.1 Estrategias de ventas

Jardines de Esperanza efectuará 4 acciones concretas para lograr el nivel de ventas estimado, buscando principalmente posicionar el concepto del nuevo producto entre las personas de la ciudad de Guayaquil de estrato medio y medio alto, con rasgos de personalidad centrados en la prevención, que buscan mantener unida su familia. Las acciones son las siguientes:

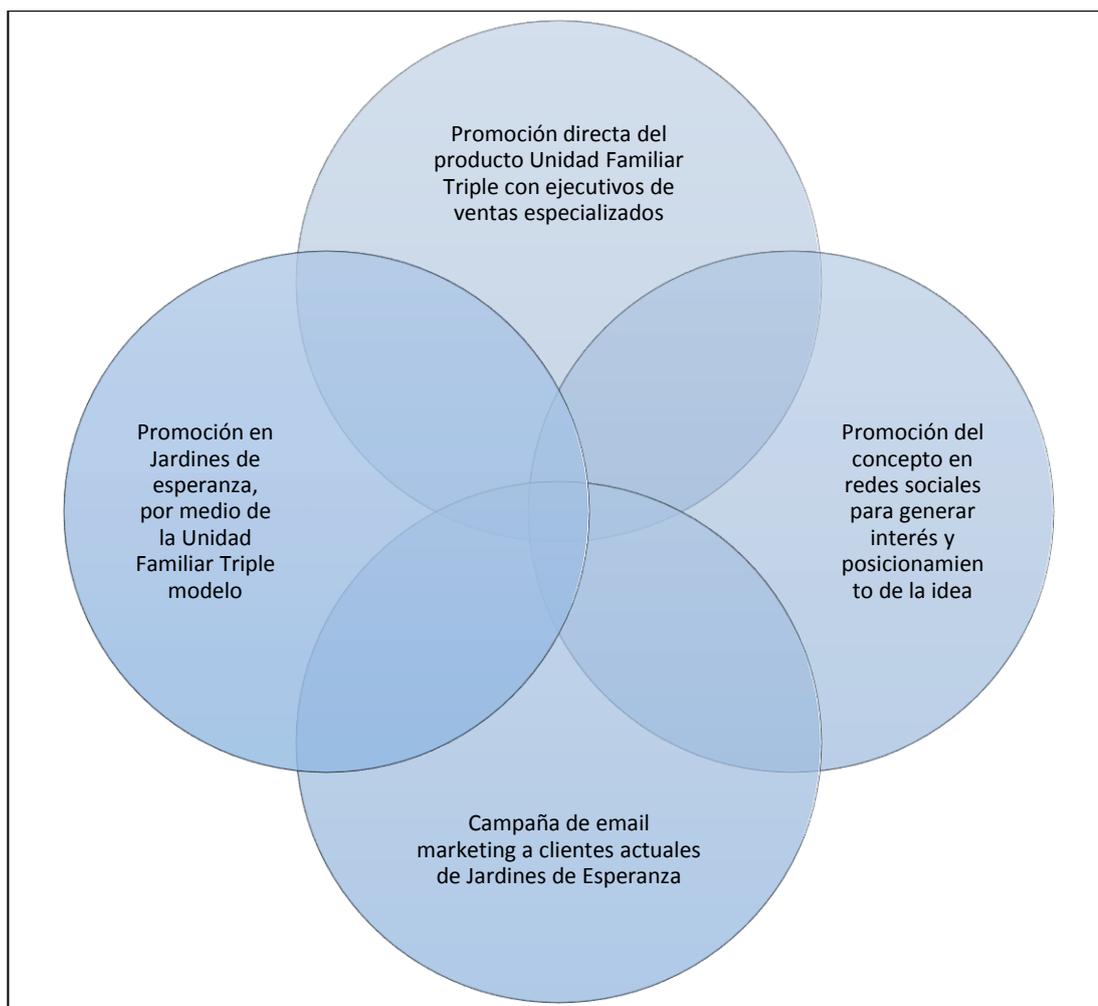


Figura 39. Plan de marketing

La estrategia que se utilizó de la matriz Ansoff fue la de desarrollo de nuevos productos, ya que justamente la Unidad Familiar Triple se creará como una solución a una necesidad de la sociedad de mantener los restos de la familia cercana en un solo lugar, optimizando costos, pero sobre todo permitiendo visitar en un mismo espacio a los seres queridos que han fallecido.

Sin embargo, además de la estrategia seleccionada en el proyecto, se describen, a manera complementaria, acciones de las otras 3 opciones de Ansoff, con el fin de cumplir los objetivos propuestos:

- **Penetración de mercado:**
El producto Unidad Familiar Triple se promocionará principalmente en el mercado actual de la empresa Jardines de Esperanza, para brindar a los clientes actuales, que han invertido en bóveda la opción de convertirla en un espacio triple.
- **Desarrollo de nuevos mercados:**
Con el fin de captar más clientes, se buscará promocionar el producto Unidad Familiar Triple en otros mercados dentro de la urbe guayaquileña.
- **Diversificación:**
Para complementar las propuestas exequiales actuales de Jardines de Esperanza, se procurará dar a conocer y promocionar el producto Unidad Familiar Triple, como una alternativa nueva que puede beneficiar a quien efectúa la contratación y sus seres queridos más cercanos. Incluso, a quienes tienen contratado un plan o producto con la empresa, se brindará la facilidad de acoplar la nueva modalidad familiar triple.

3.3 Función de la Dirección de Ventas

El área de ventas representa en las empresas el pulmón que proporciona el oxígeno para que la organización pueda desarrollar su actividad. Por esto, es de vital importancia que el nuevo producto Unidad Familiar Triple tenga una estructura adecuada en Jardines de Esperanza. En ese contexto, se determinan dos dimensiones dentro de la Dirección de Ventas, que se describen a continuación.

Dimensión estratégica

Tal como fue descrito en los objetivos comerciales, se estima la captación de 515 clientes en el primer año de introducción del producto Unidad Familiar Triple al mercado, lo que representa el 2% de la demanda potencial, de acuerdo al instrumento de recolección de información aplicado.

Tabla 29.

Captación del mercado meta

Mercado meta	2019
Demanda potencial	25.746
Cobertura	2,0%
Mercado anual	515

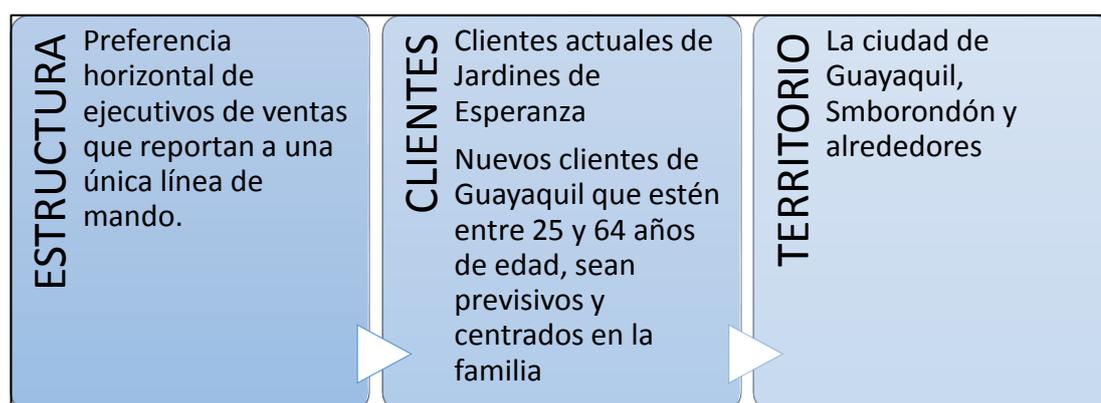


Figura 40. Dimensión estratégica

Dimensión operativa

Se contará con un grupo de ejecutivos de ventas que asumen el rol de asesores de los potenciales clientes e interesados, no solo para dar a conocer el nuevo producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza, sino también para posicionar el concepto con los beneficios emocionales que representa, por el hecho de mantener unidos los restos de los familiares más cercanos, y lo que eso conlleva a los seres queridos que pueden visitarlos.

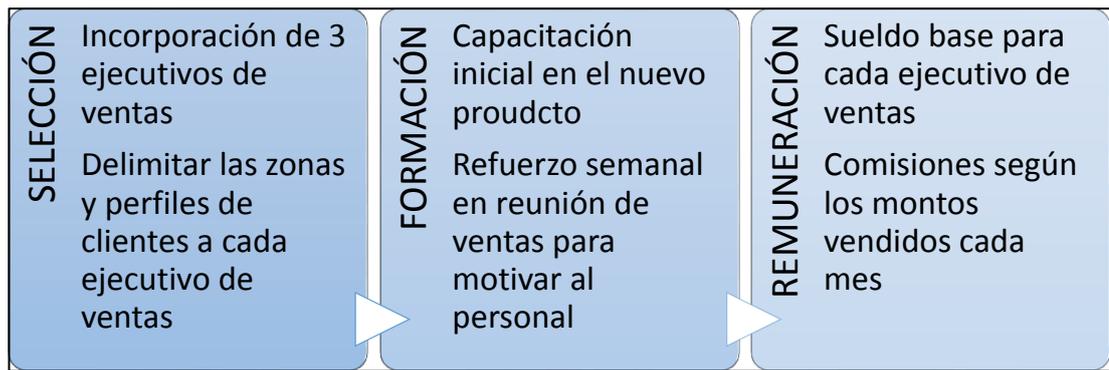


Figura 41. Dimensión operativa

3.4 Organización de la Estructura de Ventas

La estructura planteada para las ventas se adiciona a la ya existente en la empresa Jardines de Esperanza, como se observa en la siguiente gráfica:

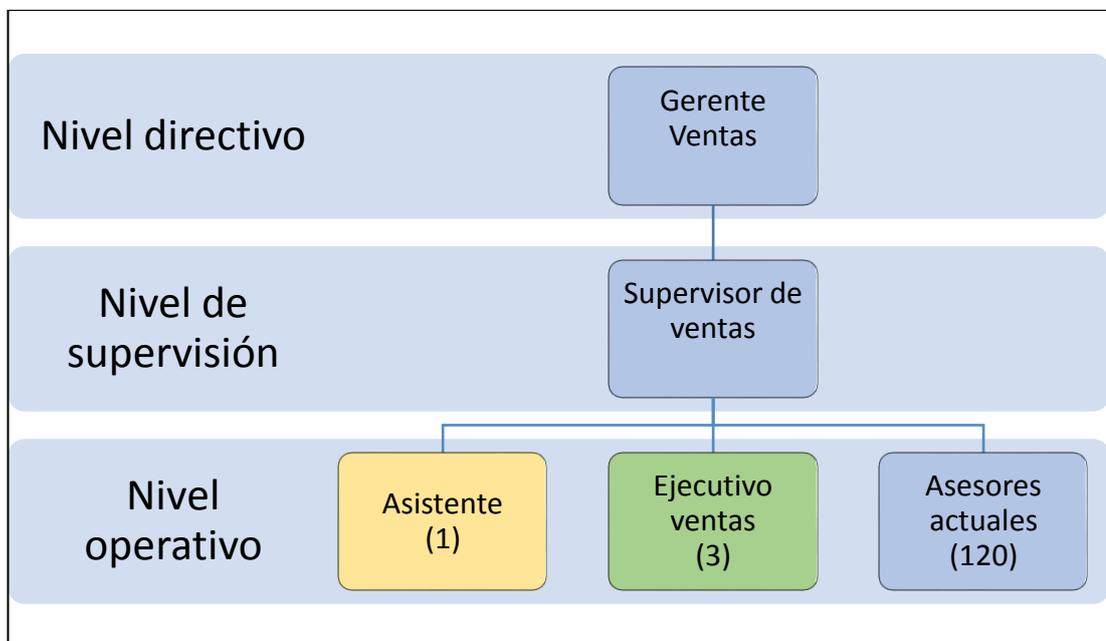


Figura 42. Estructura de ventas

En color verde se ha resaltado a los 3 ejecutivos de ventas que se incorporarán a la estructura actual de la empresa Jardines de Esperanza para colocar el nuevo producto Unidad Familiar Triple en los clientes actuales de la entidad. Así también se contratará una Asistente (color amarillo) para dar apoyo operativo de este nuevo producto de la empresa.

Mientras que en color azul se observa como nivel directivo el Gerente de ventas, nivel de supervisión al Supervisor y la fuerza actual de ventas que contiene 6 grupos de trabajo, los que se enfocan en los productos presentes,

pero que podrán efectuar ventas de la UFT y se les sumara como parte de su producción mensual.

Los Ejecutivos de ventas que se incorporan tendrán las siguientes funciones principales:

- Apoyar a la elaboración de la planificación semanal, mensual y anual de ventas del producto Unidad Familiar Triple.
- Participar en la elaboración del plan de marketing anual, para que la empresa alcance los objetivos propuestos.
- Realizar la promoción directa del producto Unidad Familiar Triple, según la zona y sectores asignados.
- Apoyar a llenar los datos de la solicitud y demás documentación del cliente una vez que se efectúe la compra del producto Unidad Familiar Triple.
- Gestionar el cobro e ingreso a la empresa, de los valores iniciales que el cliente cancela por concepto de la inversión.
- Dar seguimiento de los interesados mediante teléfono, redes sociales, email, o de manera directa.
- Crear una base de datos de interesados y potenciales clientes, para que sea utilizada de manera periódica con quienes no contratan en la primera visita.
- Reportes de ventas diarios, semanales, mensuales y anuales.
- Demás funciones que le fueren solicitadas por su supervisor o por el Gerente de ventas de la empresa Jardines de Esperanza.

3.5 Previsiones y cuotas de venta

Como parte de los objetivos operativos definidos para apoyar el cumplimiento de la estrategia comercial para el producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil, se tomará realizar una visita diaria a 30 personas, incluyendo clientes actuales y potenciales interesados, lo que representa al año una cobertura del 28% como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 30.

Cobertura del mercado

Descripción	Cantidad
Mercado calificado disponible	25.746
Visitas por ejecutivo al día	10
Visitas por ejecutivo al mes	200
Visitas por ejecutivo al año	2.400
Ejecutivos de ventas UFT	3
Total de visitas al año	7.200
Cobertura de mercado	28,0%

Esta cobertura podrá mantenerse para los siguientes años de la estimación, con el fin de abordar nuevas personas, pero también de visitar aquellas que no concretaron al período anterior, ya que pueden tomar la decisión luego de dos o tres visitas, dejando un espacio anual de tiempo.

De acuerdo a esta cobertura de visitas, así como a la estrategia comercial planteada, se proyectan las siguientes ventas en los 5 primeros años del producto Unidad Familiar Triple:

Tabla 31.

Proyección de clientes a 5 años

Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actuales de la empresa que optan por la UFT	312	324	336	348	360
Nuevos que también optan por la UFT	203	217	232	248	266
Total clientes de la UFT	515	541	568	596	626

En los 5 años se espera colocar un total de 2.846 Unidades Familiares Triples entre clientes actuales de Jardines de Esperanza, así como en nuevos interesados que opten por comprar productos de la empresa incluyendo la UFT, lo que representará un 11% del total definido como mercado calificado disponible para este producto.

Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

Según se consultó en los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010), en Guayaquil existen alrededor de 2.7 millones de personas en el año 2019. De este total, la población que tienen entre 3 y 5 miembros en su familia asciende a 1'511.733; pero al tomar aquellas que corresponden a los niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio, es decir

A, B y C, la cifra es de 542.712 miembros de familia, y corresponde al mercado total considerado en el presente proyecto.

De este total, el mercado potencial que se compone de todas las familias que experimentarán una defunción en el año 2019, lo que corresponde al 5,9% del total. La demanda para el producto exequial de acuerdo a la investigación de campo efectuada, asciende al 5% del total de la población considerada en este proyecto. Finalmente, la cantidad de personas interesadas en el producto Unidad Familiar Triple, de acuerdo a los datos de la encuesta aplicada, alcanza las 25.746 familias de Guayaquil, cifra que representa el 4,7% de la población total determinada en la Tabla 19 de este documento.

Tabla 32.

Mercado para el producto UFT

Descripción	% del total	Cantidad
Familias de Guayaquil que tienen entre 3 y 5 miembros, y estrato A, B o C	100%	542.712
Mercado potencial	5,9%	32.183
Mercado disponible	5,0%	27.034
Mercado calificado disponible	4,7%	25.746

El potencial de ventas para el producto Unidad Familiar Triple, de acuerdo al planteamiento efectuado en el objetivo comercial asciende a 515 unidades para el primer año, y con un crecimiento anual del 5%, se espera colocar 2.846 UFT en los 5 primeros años.

3.5.1.1 Previsiones

Las previsiones consideradas para la estimación de ventas del producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil con las siguientes:

- **Cantidad de familias:**

Dado que el precio para la Unidad Familiar Triple es de 1,500 USD al contado y 2,182 USD a crédito, se estima que, de la cantidad total a vender, los clientes actuales de Jardines de Esperanza adquirirán un 60% del total; mientras que los potenciales clientes que adquirirán otros productos generarán un 40% de los ingresos anuales para el producto analizado.

Tabla 33.

Proyección de ventas en valores anuales en USD

Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actuales de la empresa que optan por la UFT	670,041.51	698,700.58	727,593.86	756,318.82	785,705.54
Nuevos que también optan por la UFT	435,956.49	467,956.87	502,386.23	538,985.82	580,549.09
Total clientes UFT	1,105,998.00	1,166,657.46	1,229,980.09	1,295,304.64	1,366,254.63

- **Fidelización:**

El proyecto implica el vender la Unidad Familiar Triple de manera prioritaria en los clientes actuales que tiene Jardines de Esperanza, lo que significa que, del total anual estimado en 3.650 familias, el primer año se expenderá el producto UFT al 8,5%. Este porcentaje crece de manera sostenida hasta el 9,9% en el quinto año de la proyección presentada, tal como se puede verificar en la siguiente tabla en la que la fidelización de los 5 años asciende al 46%:

Tabla 34.

Porcentaje anual de fidelización

Cientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes actuales	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
Ventas de UFT a clientes actuales	312	324	336	348	360
Porcentaje de fidelización	8,5%	8,9%	9,2%	9,5%	9,9%

- **Productividad:**

Para cada uno de los Ejecutivos que se incorporarán para la comercialización de la Unidad Familiar Triple, se ha trazado una meta diaria de visitar a 10 personas, valor que, multiplicado por 5 días a la semana, y 4 semanas al mes, se proyecta la visita de 200 potenciales clientes de manera mensual y 2.400 anuales. Dado que esta cifra se cumplirá en 48 semanas y el año calendario tiene 52, se estima que vacaciones del personal estén fuera del tiempo laborable estimado, y solamente se establecería un 5% del valor que no se alcance a cumplir por temas de imprevistos, lo que equivale a 24 días anuales que no se podrá efectuar la gestión de ventas.

Tabla 35.

Productividad de los ejecutivos

Descripción	Cantidad
Visitas por ejecutivo al día	10
Visitas por ejecutivo al mes	200
Visitas por ejecutivo al año	2.400
Imprevistos	5,0%
Visitas de imprevistos	120
Visitas reales en el año	2.280
Productividad por ejecutivo	95,0%

- **Conversión:**

Al calcular las visitas anuales que efectuarán los 3 Ejecutivos de ventas que se incorporarán, versus la cantidad de ventas estimadas para el primer año, se determinó un porcentaje de conversión del 4,6%, que con el tiempo crece hasta el 5,3% en el quinto período.

Tabla 36.

Porcentaje de conversión

Descripción	Cantidad
Visitas reales en el año	6.840
Clientes esperados al año	312
Porcentaje de conversión	4,6%

Para el cálculo de este indicador solamente se consideran los Ejecutivos nuevos que atenderán de manera exclusiva a la venta de la Unidad Familiar Triple, ya que en el caso de los productos colocados a nuevos interesados que se efectuará por la fuerza actual de ventas de Jardines de Esperanza, se pagará la comisión, porque estos asesores comercializan los productos y servicios tradicionales de la empresa.

3.5.1.2 Mercado actual

Según los cálculos efectuados en el segundo capítulo para determinar el mercado de la Unidad Familiar Triple para la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil, se determinó que el mercado actual que cumple con el perfil requerido para este tipo de producto se compone para el año 2020 de 542.712 familias de la urbe porteña que se clasifican por la cantidad de miembros que las componen en:

- 19,8% que contienen 3 miembros en la familia.
- 21,2% que contienen 4 miembros en la familia.
- 14,9% que contienen 5 miembros en la familia.

Mientras que al clasificar las familias por el estrato al que pertenecen se estableció lo siguiente:

- 1,9% que corresponde al estrato A que tiene ingresos altos
- 11,2% que corresponde al estrato B que tiene ingresos medio altos
- 22,8% que corresponde al estrato C que tiene ingresos medios

Con estas consideraciones el mercado actual que se consideró para el expendio del producto Unidad Familiar Triple se presenta en la siguiente gráfica:

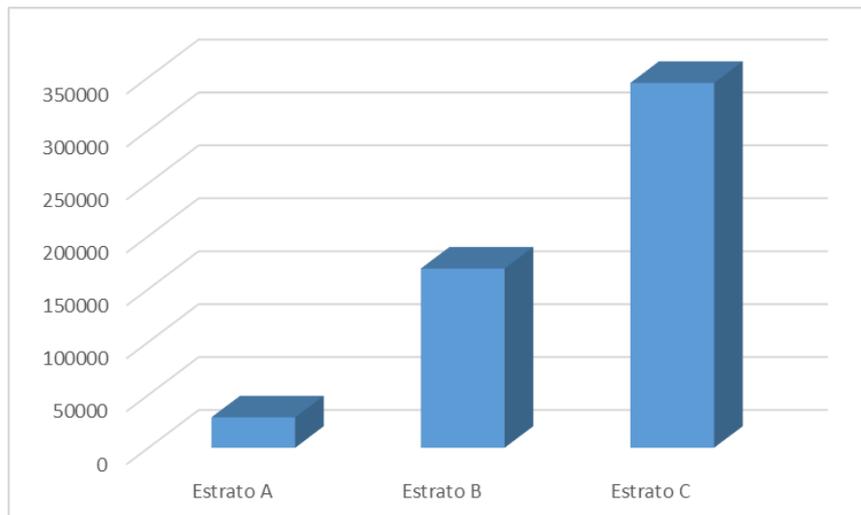


Figura 43. Mercado actual para la UFT

3.5.1.3 Mercado potencial

El mercado potencial constituye la cantidad de personas que se definen como los posibles compradores de las Unidades Familiares Triples, y de acuerdo a la investigación de mercado que consta en la Tabla 19 del capítulo 2, se compone de 32.183 familias de la ciudad de Guayaquil que además de cumplir con el perfil de miembros de familia y estrato socioeconómico, tienen la probabilidad de experimentar una defunción durante el año 2020.

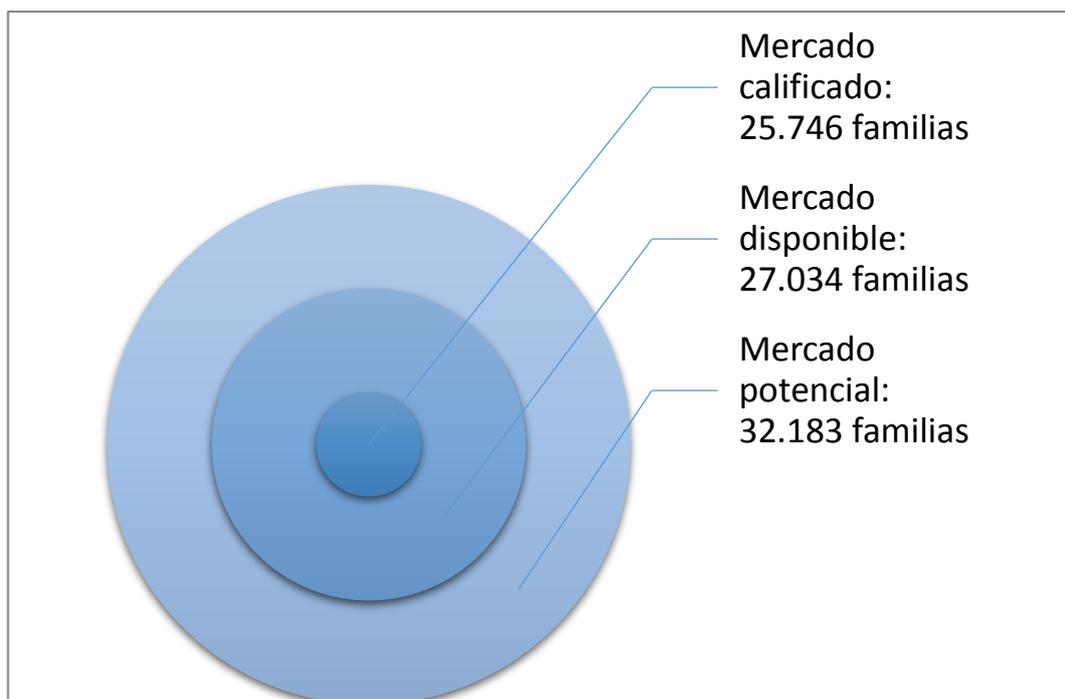


Figura 44. Mercado potencial de la UFT

De este mercado potencial el 84% afirmó estar interesado en adquirir servicios exequiales, tal como consta en el resultado de la pregunta uno, de la encuesta aplicada. Mientras que el 80% de los consultados respondió de manera positiva a la novena pregunta que se enfocó de forma específica en la adquisición de la Unidad Familiar Triple ofertada por Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil.

3.5.2 Procedimiento para las previsiones

De acuerdo a la información levantada en las encuestas aplicadas a la población del proyecto, existe una aceptación del 80% de las Unidades Familiares Triples. En función de este nivel de aceptación, se proyectaron las ventas tanto para el primer año como para los 4 siguientes. De la cantidad de UFT que se expendrán el primer año (515), el 61% serán colocadas por los 3 nuevos Ejecutivos de ventas exclusivos para este producto (312), entre los clientes actuales de Jardines de Esperanza; mientras que el restante 39% (203) será colocado por los Asesores de la fuerza de ventas actual, de la empresa que teniendo como prioridad la comercialización de los servicios exequiales que oferta la entidad, también intentarán vender las UFT a personas que no son clientes actuales de Jardines de Esperanza.

Cada uno de los 3 Ejecutivos nuevos tendrá la meta de colocar 104 Unidades Familiares Triples en el año, lo que equivale a un aproximado entre 8 y 9 por cada mes. En cambio, para el caso de los Asesores actuales, tendrán como cuota el colocar casi 2 en el año por cada uno, ya que son aproximadamente 120 personas, información que se expresa de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 37.

Cuotas de ventas del primer año

Vendedores	Año 1	% cuota
Cada Ejecutivo UFT	104	20,2% cada Ejecutivo
Total Ejecutivos UFT	312	60,6% Ejecutivos UFT
Valor Ejecutivos UFT	670,041.51	
Grupo de Asesores actuales	203	39,4% grupo Asesores
Valor Asesores ventas	435,956.49	
Total ventas anuales	1,105,998.00	

3.5.3 Métodos de previsión de ventas

Los Ejecutivos de ventas exclusivos para la Unidad Familiar Triple serán vendedores con experiencia en productos exequiales, que tengan una capacitación especializada sobre todos los aspectos que implica la UFT, con el fin de que aborden de una manera respetuosa al cliente, pero se concentren en el objetivo de poder mantener unidos a miembros de una familia cuando ya se han ido de esta vida material. Es importante mencionar que los Ejecutivos UFT visitarán a clientes de Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, la fuerza de ventas actual de la empresa conoce con claridad los servicios exequiales de Jardines de Esperanza, y además recibirá una capacitación concreta sobre la Unidad Familiar Triple, con el fin de que algunos de sus prospectos se interesen por este producto que permite una ventaja familiar dentro de un mismo espacio.

Tanto los Ejecutivos UFT como los Asesores actuales tienen libertad de abordar al cliente en función de su experiencia en productos exequiales, con el método de ventas que consideren adecuado para cada tipo de cliente que visiten.

3.5.4 Cuotas de venta

Según el planteamiento explicado en el punto 3.5.2, las cuotas de ventas para las Unidades Familiares Triples serán alrededor del 60% para los Ejecutivos UFT durante los años de la proyección, que visitarán los actuales clientes de Jardines de Esperanza.

El restante 40% será colocado por la fuerza actual de ventas de Jardines de Esperanza, en base a los 120 Asesores comerciales que están divididos en 6 equipos de venta que abarcan diversas zonas de la ciudad de Guayaquil.

La siguiente tabla muestra los datos de las cuotas de venta para los primeros 5 años de comercialización del producto Unidad Familiar Triple:

Tabla 38.

Proyección de las cuotas de ventas

Vendedores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cada Ejecutivo UFT	104	108	112	116	120
Total Ejecutivos UFT	312	324	336	348	360
Valor Ejecutivos UFT	670,041.51	698,700.58	727,593.86	756,318.82	785,705.54
Grupo de Asesores actuales	203	217	232	248	266
Valor Asesores ventas	435,956.49	467,956.87	502,386.23	538,985.82	580,549.09
Total ventas anuales	1,105,998.00	1,166,657.46	1,229,980.09	1,295,304.64	1,366,254.63

3.5.5 Presupuestos de Ventas

A continuación, se presenta el presupuesto de ventas que se incluyó en la estrategia comercial planteada en este capítulo, considerando las ventas que realizarán los Ejecutivos UFT y los Asesores actuales de Jardines de Esperanza, expresadas en cantidades y en valores anuales:

Tabla 39.

Presupuesto de ventas proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivos UFT	312	324	336	348	360
Asesores actuales	203	217	232	248	266
UFT anuales	515	541	568	596	626
Valor unitario promedio	2,147.57	2,156.48	2,165.46	2,173.33	2,182.52
Valor Ejecutivos UFT	670,041.51	698,700.58	727,593.86	756,318.82	785,705.54
Valor Asesores actuales	435,956.49	467,956.87	502,386.23	538,985.82	580,549.09
Valor total anual	1,105,998.00	1,166,657.46	1,229,980.09	1,295,304.64	1,366,254.63

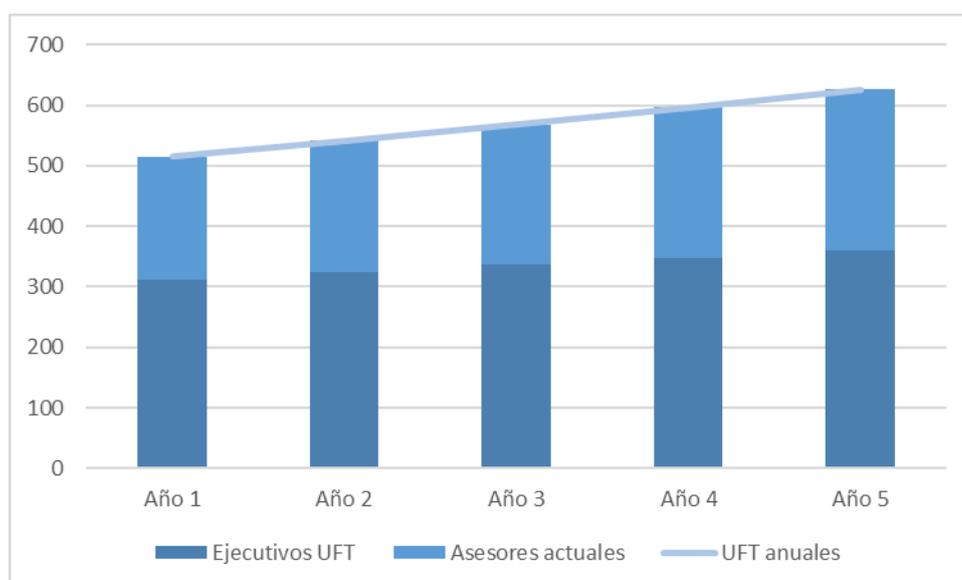


Figura 45. Presupuesto de ventas proyectado

La gráfica permite verificar que el crecimiento total establecido para cada año fue del 5%; sin embargo, la cantidad de Unidades Familiares Triples colocadas por los Ejecutivos UFT en los clientes actuales de la empresa aumentarán en cifras cercanas al 4% cada período; mientras que la cantidad que venderán los Asesores actuales a nuevos clientes tendrá un incremento anual aproximado del 7%.

El presupuesto de ventas anuales, se basa en una estacionalidad que destaca a los meses de enero, mayo, junio y noviembre como los de mayor

colocación de este tipo de producto, según la experiencia de los servicios exequiales. En ese contexto, la siguiente tabla muestra cual sería la venta estimada mensual:

Tabla 40.

Presupuesto mensual de ventas

Mes del año	Ventas ejecutivos UFT	Ventas asesores actuales	Valor ejecutivos UFT	Valor Asesores actuales
Enero	33	23	70,869.77	49,394.09
Febrero	9	6	19,328.12	12,885.41
Marzo	21	14	45,098.95	30,065.97
Abril	24	16	51,541.65	34,361.10
Mayo	42	26	90,197.90	55,836.79
Junio	36	23	77,312.48	49,394.09
Julio	24	16	51,541.65	34,361.10
Agosto	21	14	45,098.95	30,065.97
Septiembre	24	16	51,541.65	34,361.10
Octubre	30	18	64,427.07	38,656.24
Noviembre	36	23	77,312.48	49,394.09
Diciembre	12	8	25,770.83	17,180.55
TOTAL	312	203	670,041.51	435,956.49

3.6 Organización del territorio y de las rutas

El territorio en el que se realizará la comercialización de la Unidad Familiar Triple de Jardines de Esperanza a partir del año 2019 es la ciudad de Guayaquil, la cual, de acuerdo a datos publicados por el portal web del Municipio de Guayaquil (2018) se conforma de 21 parroquias:

- 16 Parroquias urbanas:
 - Pedro Carbo
 - Francisco Roca
 - Tarqui
 - Rocafuerte
 - 9 de Octubre
 - Olmedo
 - Bolívar
 - Sucre
 - Urdaneta

- Ayacucho
- García Moreno
- Ximena
- Febres Cordero
- Letamendi
- Pascuales
- Chongón

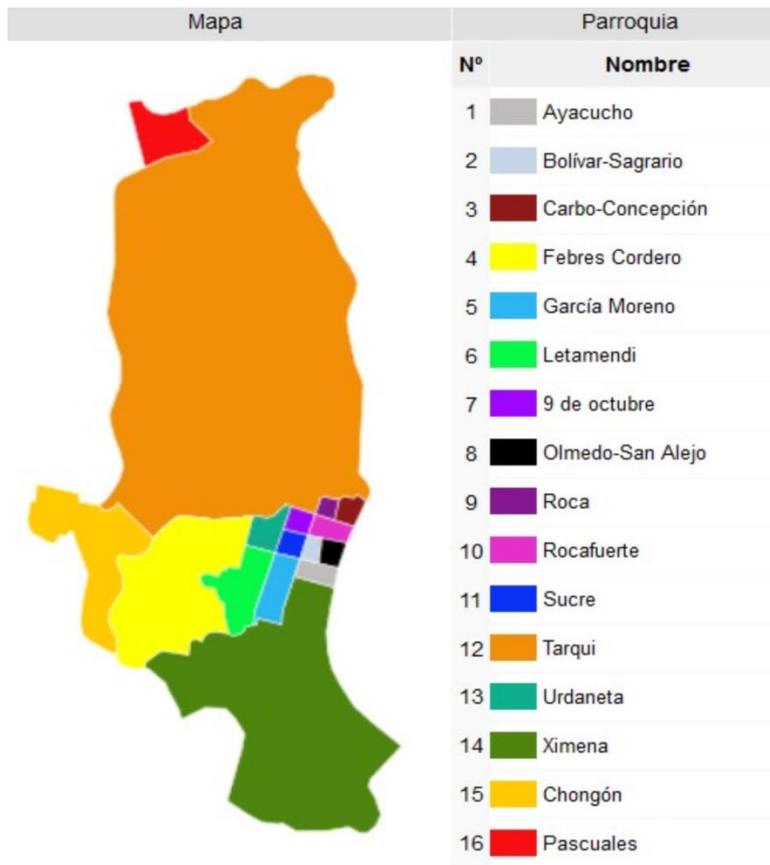


Figura 46. Parroquias urbanas de Guayaquil

3.6.1 Establecimiento de los territorios

La ciudad de Guayaquil tiene una población que bordea los 3 millones de personas; sin embargo, de acuerdo a la segmentación de las familias, el territorio que será considerado para la gestión comercial de la Unidad Familiar Triple se encuentra ubicado en la zona centro norte de la urbe porteña, tal como se observa en la siguiente gráfica:

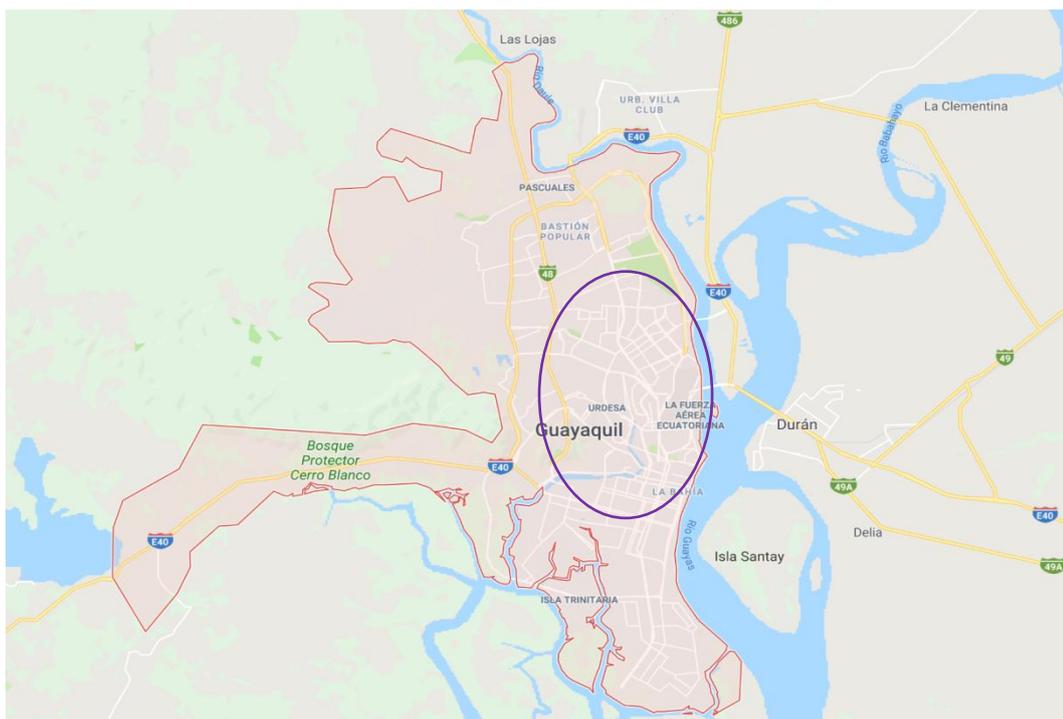


Figura 47. Ciudad de Guayaquil

Dentro de este perímetro enmarcado en color morado se presume encontrar a los principales clientes de Jardines de Esperanza, así como a personas de ingresos medios y altos que tengan familias que pueden requerir el producto UFT para su venta durante los siguientes años. Es decir que dentro del territorio señalado se encontraría uno de los miembros de las 32.183 familias que se establecieron como demanda potencial para este proyecto.

Adicional a este sector, podría pensarse a partir del segundo año visitar sectores como Samborondón o aquellos programas de vivienda que se encuentran ubicados en la vía a la costa, en donde también podría encontrarse potenciales interesados del producto UFT.

3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

De acuerdo a la tabla de productividad incluida en el punto 1.5.1.1 de las previsiones, se espera que los Ejecutivos UFT que realizarán visitas a los clientes actuales de Jardines de Esperanza para vender las Unidades Familiares Triples, laboren con una productividad del 95% durante las 48

semanas al año determinadas como hábiles para tal gestión, excluyendo las de vacaciones y posibles imprevistos.

Considerando esta productividad cada Ejecutivo de ventas UFT deberá visitar a 190 clientes cada mes de 20 días laborables, lo que equivale a un aproximado de 9.5 clientes al día; es decir algunos días alcanzará a visitar 9 y otros 10 con lo que compensaría su cuota de abordaje comercial.

Adicionalmente, para la colocación del 40% de las Unidades Familiares Triples se contará con la gestión comercial de los Asesores actuales de Jardines de Esperanza, lo que se espera puedan incluir dentro de su agenda diaria programada la promoción de las UFT a los clientes que oferten inicialmente los productos exequiales de la empresa.

3.6.3 Construcción de rutas

El territorio delimitado del sector centro norte de Guayaquil se ha dividido en 3 zonas que serán abordadas por cada uno de los Ejecutivos de ventas UFT en partes iguales en el primer año, y dependiendo de la cantidad de compradores de una de estas zonas, se podrá redistribuir de una distinta manera a partir del segundo período de comercialización del producto de la empresa.

Entre los clientes que ya poseen bóvedas, se obtendrán los datos de su domicilio para zonificar y establecer diversas rutas en apoyo a los asesores específicos para la UFT. Se han colocado flechas de colores para identificar las zonas que estarán a cargo de cada uno de los ejecutivos de ventas UFT, distinguidas con los siguientes colores:

- Ejecutivo de ventas UFT 1
- Ejecutivo de ventas UTF 2
- Ejecutivo de ventas UFT 3

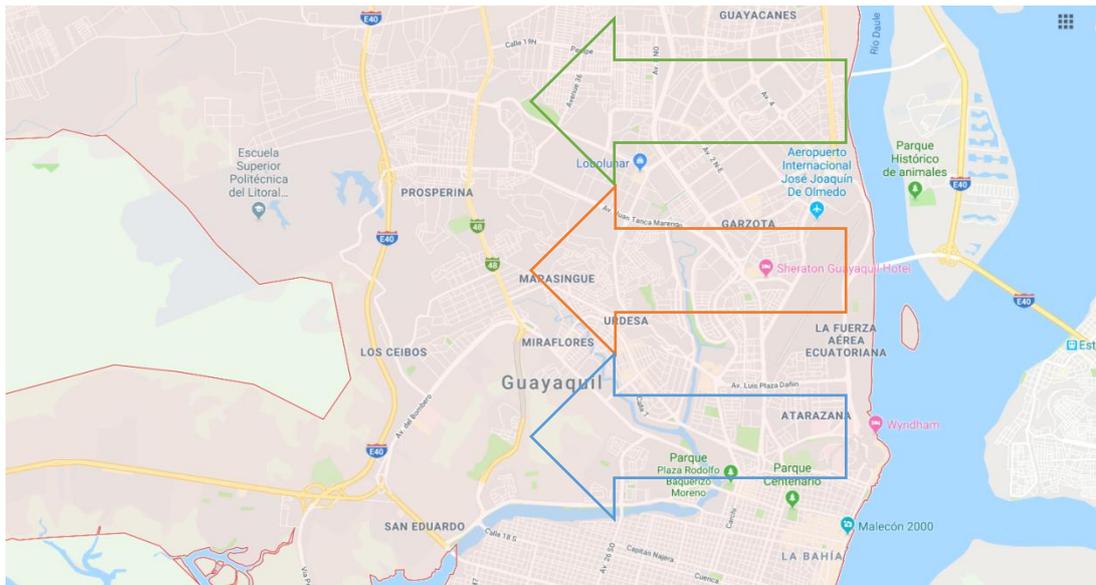


Figura 48. Rutas para comercialización

La venta de Unidades Familiares Triples que realizará el grupo de Asesores actuales de Jardines de Esperanza no se incluye dentro de este mapa de rutas, dado que los 120 vendedores se encuentran divididos en 6 grupos que atienden a una división diferente de la ciudad, y ellos visitarán a personas que no son clientes de la empresa actualmente; mientras que los Ejecutivos de ventas UFT visitarán de manera específica a clientes para la promoción del nuevo producto.

3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Para cada uno de los Ejecutivos de ventas UFT se tiene delimitada la zona de los clientes que va a visitar, así como el nivel de productividad para que cumpla un número de visitas diarias, mensuales y anuales, lo que asegurará el logro de la meta comercial planteada para cada uno de los 5 primeros años de comercialización de las Unidades Familiares Triples de Jardines de Esperanza.

La visita promedio tardará 51 minutos de acuerdo a los tiempos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 41.

Tiempo promedio de cada visita

Descripción	Tiempo (minutos)
Tiempo de traslado	15
Tiempo de espera	10
Tiempo de venta	25
Tiempo subtotal	50
% imprevistos	2%
Tiempo imprevistos	1
Tiempo total	51

Es decir que en los 480 minutos que tiene el día laborable (8 horas), cada Ejecutivo de ventas UFT alcanzará a visitar 9.5 clientes, lo que consta en el promedio fijado para estos gestores comerciales. Es importante indicar que habrá días que visiten 9 clientes, lo que representa menos de las 8 horas laborables, pero que se compensará con los días en que visiten 10, sobrepasando unos minutos a la jornada completa.

Con el fin de controlar adecuadamente el cumplimiento de las visitas a realizar por cada Ejecutivo de ventas UFT se recomienda utilizar un formato de planificación de ruta semanal y diaria que será llenado la semana anterior a la de ruta, sea validada por el Gerente y/o Supervisor de ventas de Jardines de Esperanza y la Asistente controle diariamente que la gestión se cumpla de acuerdo a lo planificado.

El formato debe registrar al menos los siguientes campos:

Tabla 42.

Formato control rutas

Ejecutivo de ventas:						
Semana de gestión del lunes			al viernes		de de 2019	
Día	Hora inicio	Hora fin	Cliente	Dirección	Confirmación de visita	Observaciones

Además, a esto, Jardines de Esperanza podría acoplar la utilización de una herramienta digital que permita a cada Ejecutivo verificar su ruta y tiempos por medio de su celular inteligente, y esto se pueda sincronizar en la oficina con una base de datos que se revise cotidianamente por la Asistente de

ventas, quien notificará al Supervisor en caso de haber retrasos o inconvenientes.

3.7 Realización de las Estrategias de Venta

- Promoción directa del producto Unidad Familiar Triple con ejecutivos de ventas especializados.

Tabla 43.

Realización estrategia promoción directa

Objetivo estratégico:	Promocionar el producto al 9% del mercado calificado para el año 2019
Descripción	Adicionalmente a los 120 vendedores que actualmente mantienen Jardines de Esperanza, se implementará una fuerza de ventas constituida por tres vendedores, los cuales se encargaran de las visitas especializadas en Unidades Familiares Triple.
Táctica:	Preparar fuerza de ventas de tres vendedores encargados de la promoción de la Unidad Familiar Triple
Plan operativo:	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal • Contratación de personal de ventas • Capacitación en la comercialización de la Unidad Familiar Triple

- Promoción del concepto en redes sociales para generar interés y posicionamiento de la idea.

Tabla 44.

Realización estrategia promoción redes sociales

Objetivo estratégico:	Realizar publicaciones semanales en redes sociales que alcancen más de 600 visualizaciones
Descripción:	Manejar la capacidad de las redes sociales para compartir o inclusive viralizar contenidos para difundir información sobre la Unidad Familiar Triple
Táctica:	Gestión de sitios web y redes sociales de Jardines de Esperanza
Plan operativo:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de material para redes sociales (posts, infografías, fotografías y videos) • Preparación de un cronograma de publicaciones • Realización de publicaciones • Gestión comunicacional con la comunidad en redes sociales (para comentar o responder a comentarios realizados en las publicaciones)

- Campaña de email marketing a clientes actuales de Jardines de Esperanza

Tabla 45.

Realización estrategia campaña email marketing

Objetivo estratégico:	Realizar campaña email marketing al 80% de clientes actuales durante el primer año
Descripción:	Difundir información sobre el producto Unidad Familiar Triple con publicidad enviada a clientes actuales mediante e mail, ofreciendo un servicio que puede anexarse a los planes de prevención que ya poseen. Los mails serán personalizados para el cliente
Táctica:	Elaborar materias informativo y publicitario atractivo y motivador a la compra
Plan operativo:	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos (correos electrónicos) de clientes actuales. • Elaboración de material informativo y publicitario • Envío de mails personalizados para cada cliente (la información se mantiene, pero cambia el nombre del cliente en el mail y los datos de la oferta según el plan de prevención que posea)

- Promoción en Jardines de esperanza, por medio de la Unidad Familiar Triple modelo.

Tabla 46.

Realización estrategia Unidad Familiar Triple modelo.

Objetivo estratégico:	Concertar visitas al modelo Unidad Familiar Triple a clientes actuales
Descripción:	Se implementará en el área de ventas de la empresa, un modelo de la Unidad Familiar Triple, a escala. Para demostrar a los clientes el producto.
Táctica:	Hacer tangible el producto, lograr que el cliente observe de forma directa el producto que se le ofrece <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la Unidad Familiar Triple modelo
Plan operativo:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el contacto con clientes vía telefónica invitándolos a conocer sobre este producto • Promocionar el producto a clientes que visitan las oficinas de Jardines de Esperanza

3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para la implementación del producto Unidad Familiar Triple, se ha considerado la necesidad de integrar tres vendedores que se dediquen de manera exclusiva a promocionar y comercializar este producto; considerando que el resto de la fuerza de ventas (120 vendedores) se encargan de la venta general de planes y otros productos.

Los vendedores a reclutarse deben cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 47.

Perfil del vendedor

Edad de preferencia:	Entre 30 y 40 años
Formación académica:	Profesional, o cursando últimos años de estudios en ventas, marketing o carreras afines
Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en ventas o 2 años en puestos de atención o contacto con el cliente
Características personales:	Paciente Asertivo Facilidad de palabra Amable Afable Buena presencia
Habilidades	Manejo de técnicas de ventas y negociación Conocimiento del producto y el sector
Requisitos:	Poseer licencia de conducir Opcional (vehículo propio)

Se considera que para este producto puede ser más recomendable el contar con vendedores que reflejen al cliente ser adultos responsables, con familia; que sea coherente con la venta de productos destinados a la planeación exequial familiar. Se pretende que el cliente pueda identificarse con el/la vendedor/a generando así una mayor apertura a escuchar la propuesta de venta.

Adicionalmente se contará con una asistente para brindar apoyo operativo a la comercialización de este producto. La asistente contará con el siguiente perfil:

Tabla 48.

Perfil de la asistente

Edad de preferencia:	Entre 25 y 35 años
Formación académica:	Profesional, o cursando estudios en administración o carreras afines
Experiencia laboral:	Mínimo 6 meses en actividades administrativas
Características personales:	Ordenada Atenta Comunicativa Capacidad de trabajo en equipo
Habilidades	Manejo de software de oficina Manejo de técnicas de planeación Conocimientos contables

3.8 Remuneración de los vendedores

La remuneración de los vendedores se realizará mediante sueldo fijo y comisiones por ventas:

3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Tabla 49.

Sueldo fijo

Cargo	Asistente	Ejec.Ventas
Cantidad	1	3
Sueldo base	500,00	394,00
Sueldo Unificado	500,00	1.182,00
10mo 3ro	41,67	98,50
10mo 4to	32,83	98,50
Vacaciones	20,83	49,25
Aporte IESS	60,75	143,61
Fondos de Reserva	-	-
Valor Mensual	656,08	1.571,86
Valor Año 1	7.873,00	18.862,36
TOTAL	26.735,36	

Los valores mostrados en la tabla anterior no consideran fondos de reserva al tratarse del cálculo para el primer año.

Las comisiones se calculan en base al precio de venta al público fijado para la modalidad de pago de contado, bajo los siguientes rangos:

Tabla 50.

Tabla de comisiones

Desde	Hasta	% comisión
-	6.002,19	0%
6.002,20	8.753,19	5%
8.753,20	10.003,64	8%
10.003,65	12.504,56	10%
12.504,57	17.506,38	14%
17.506,39	22.508,20	16%
22.508,21	en adelante	18%

A partir de los USD 6002,20 en ventas el vendedor recibirá un 5% de comisión, pudiendo llegar hasta un máximo del 18%, en ventas que superen los USD 22.508,21.

Al considerar los sueldos y comisiones totales para los años de operación, y según las proyecciones de ventas, se tiene lo siguiente:

Tabla 51.

Valores anuales por personal

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor sueldos anuales	26.735,36	28.417,36	28.417,36	28.417,36	28.417,36
Datos mensuales					
Promedio clientes x Vendedor	14	15	16	17	17
Precio promedio de producto	1.500,00	1.505,95	1.511,92	1.517,92	1.523,94
Valor ventas por Vendedor	21.458,33	22.631,08	23.854,79	25.130,02	26.499,66
Porcentaje de comisión	14%	14%	14%	16%	16%
Valor comisión x Vendedor	3.004,17	3.168,35	3.339,67	4.020,80	4.239,95
Valor comisión mensual	9.012,50	9.505,05	10.019,01	12.062,41	12.719,84
Datos anuales					
Valor comisión al año	108.150,00	114.060,65	120.228,16	144.748,94	152.638,03
Valor total personal ventas	134.885,36	142.478,01	148.645,52	173.166,29	181.055,39

3.8.2 Primas y otros incentivos similares

La empresa trabajará bajo porcentajes de comisión de acuerdo con las ventas del personal, por lo que no se implementarán otros tipos de primas o incentivos.

3.8.3 Sistemas mixtos

Este tipo de sistema no aplica al presente plan de negocios.

3.8.4 Sistemas colectivos

Este tipo de sistema no aplica al presente plan de negocios. El personal se contratará mediante contratos individuales.

3.8.5 Gastos de viaje

Los vendedores se limitarán a movilizarse dentro de la ciudad de Guayaquil, por tanto, no se generarán gastos de viaje.

3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor

Debido al punto previo, no se generarán gastos del vendedor por tanto no aplica este punto.

3.9 Control de ventas y de vendedores

Dentro del control de ventas y vendedores se encuentran los siguientes puntos:

3.9.1 Control del volumen de ventas

Para el control del volumen de ventas se estimarán los siguientes valores como cuota de mercado. Los vendedores buscarán cumplir estas cuotas mensuales:

Tabla 52.

Control del volumen de ventas

Mes del año	Ventas esperadas	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3
	Año 1	104	104	104
Enero	11%	11	11	11
Febrero	3%	3	3	3
Marzo	7%	7	7	7
Abril	8%	8	8	8
Mayo	13%	14	14	14
Junio	11%	12	12	12
Julio	8%	8	8	8
Agosto	7%	7	7	7
Septiembre	8%	8	8	8
Octubre	9%	10	10	10
Noviembre	11%	12	12	12
Diciembre	4%	4	4	4
TOTAL	100%	104	104	104

Mensualmente se evaluarán las ventas de cada vendedor y se contrastarán con las cuotas de ventas esperadas.

3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

Para el control de las ventas se llevará un registro de rutas de los vendedores, los cuales deben elaborar informes mensuales sobre sus resultados.

3.9.3 Evaluación de vendedores

La evaluación de los vendedores tendrá por objetivo determinar la calidad de estos trabajadores. La evaluación se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Evaluación de la cuota de ventas
 - Frecuencia: Mensual
- Evaluación de conocimientos del producto y ventas
 - Frecuencia: semestral
- Evaluación de pares (compañeros), superiores y autoevaluación
- Sondeos a los clientes.

3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

Jardines de Esperanza cuenta con un departamento de ventas, sin embargo, el producto Unidad Familiar Triple contará con personal específico para estas tareas. El cuadro de mando respectivo para las ventas es el siguiente:

Tabla 53.

Cuadro de control de mando

Procesos (perspectivas)	Objetivos	Indicadores	Responsable
Financiera (comercial)	Aumento de ventas del servicio Unidad Familiar Triple	Cumplimiento de las cuotas de venta	Supervisor de ventas
Cliente o mercado	Clientes satisfechos con la adquisición del producto	Evaluación de calidad mediante sondeos a clientes	Asistente de ventas
Procesos internos	Captación de nuevos mercados Ampliación de los servicios a clientes actuales	Cantidad de clientes nuevos Desarrollo de material de marketing y publicidad	supervisor de ventas
Aprendizaje y conocimiento	Capacitación a personal en legislación y en temas sobre el producto Unidad Familiar Triple	Dominio del personal de los conocimientos impartidos	Área de ventas

3.10 Ventas especiales

Dentro de esta categoría estarán las ventas que se concreten con el cliente vía Whatsapp, Messenger o vía telefónica. Si bien los vendedores visitarán de forma directa a la población para la venta, también podrán valerse de otros medios o canales de comunicación para realizar los tratos o convenios.

3.11 Marketing mix

La mezcla de marketing para el producto Unidad Familiar Triple, ha considerado los siguientes aspectos:

3.11.1 Producto

El producto se caracteriza por los siguientes aspectos:

Tabla 54.

Estrategias del producto

Producto	Unidad Familiar Triple
Características	<ul style="list-style-type: none">• Espacio de 60cm de alto por 76 cm de ancho, con profundidad de 240 cm• Fabricado en ferroconcreto• En el fondo del espacio se ubica la bóveda con profundidad de 180 cm dejando un espacio de 60 cm para los osarios• Incluye un portacofres para restos ubicado en el espacio de los osarios, lo que facilita la manipulación al momento de reutilizar la bóveda
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Espacio de osarios para dos cuerpos• Propiedad transferible y reutilizable• Lapida de granito grabada• Ceremonia de inhumación• Asistente familiar que acompañara durante el servicio• Ayuda psicológica gratuita en duelo• Título de propiedad libre de impuestos
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">• El cliente que ya tiene comprada su bóveda puede pagar la conversión a unidad familiar triple, en cómodas cuotas mensuales y plazos que van hasta 5 años para la culminación del contrato.• Para quien ya tiene comprada su bóveda y además tiene comprado uno o dos osarios distantes, podrá reubicársele sin costo adicional al espacio de su bóveda lo que permite reagrupar en la unidad familiar triple, los restos de sus seres queridos• Es una buena oportunidad de pagar con los valores presentes en cómodas cuotas y mantener la tranquilidad que su familia estar junta a si la necesidad llegue en 1, 10, 20, 50 o más años.• Se convierte en la mejor forma de mantener las familias unidas y proteger la economía de sus hogares, al ser más fácil pagar en cómodas cuotas, que tener que asumir fuertes gastos en el momento de la necesidad.• Es un producto transferible. Es decir, el titular puede cederlo, prestarlo, venderlo o utilizarlo en el momento de la necesidad.• Tiene un beneficio de desgravamen, y un seguro de vida que complementa la protección, pues de llegar a fallecer, sus familiares no desembolsan dinero y quedarán libre de deudas por este concepto.

3.11.2 Precio

El precio del producto de contado asciende a los USD 1,500.00 en promedio, no obstante, en cada caso puede haber variaciones debido a solicitudes específicas de cada cliente.

En pagos a crédito se manejará una entrada de 80.00 USD, con un recargo del 20,76% en el financiamiento a 48 cuotas mensuales. Se podrá otorgar 6 meses de gracia de promoción.

Dentro de las estrategias de precio se considera:

- Estrategia de precio competitivo: el valor correspondiente a la unidad Familiar Triple es menor que el cliente cancelaría sobre un nicho, por lo cual se convierte en una opción altamente recomendable para participar en el mercado.
- Precios diferenciados: En el caso de clientes remitidos por el IESS, se propone realizad entre el 5% y el 15% de descuento, para apoyar a esta población que generalmente no posee los recursos suficientes para hacerlo.

La forma de pago será en efectivo, tarjeta de crédito y transferencias. En el caso del cliente que mantiene un contrato para planes exequiales, el valor del producto se integrará en los pagos mensuales.

3.11.3 Plaza

Al tratarse de un producto que se maneja exclusivamente en el camposanto de Jardines de Esperanza, no existe una distribución del mismo. Sin embargo, los vendedores manejarán rutas de compra que les permitirá abarcar toda la ciudad, ampliando la cobertura de la empresa.

3.11.4 Promoción

Dentro de las actividades de promoción y publicidad se ha mencionado con anterioridad que se elaborará material para informar a los clientes. Los elementos que se requerirán son:

- Actualización de sitio web empresarial
- Gestión continua y eficiente de redes sociales de la empresa
- Gestión de bases de datos de los clientes para apoyar la publicidad mediante e mail y el contacto al cliente vía telefónica.
- Elaboración de material visual e informativo para publicación en redes sociales.
- Elaboración de material promocional y publicitario para las labores de ventas personales.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

Con el fin de determinar la factibilidad financiera de la comercialización del producto Unidad Familiar Triple para la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil, se efectúa el análisis económico y financiero que se presenta en este capítulo, para determinar si el presente plan de negocios es rentable o no es rentable.

Por medio de la determinación de la inversión requerida, los ingresos, los costos y los gastos, se estiman los resultados de los siguientes 5 períodos, a partir de los que se efectúa la evaluación financiera para conocer si el proyecto es factible.

4.1.1 Capital inicial

El proyecto que se plantea corresponde a la comercialización del producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil. En ese contexto, y considerando los detalles de comercialización determinados en el capítulo anterior, se calculó la inversión considerando los siguientes aspectos:

- El producto se ofertará a una parte de los clientes que ya cuentan con bóvedas en Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil. Por esto, no se requiere de terrenos o construcciones adicionales para este proyecto.
- Como se requiere contratar 3 Ejecutivos de Ventas y una Asistente adicionales, se ha considerado la compra de equipos de computación y mobiliario para que efectúen su labora de manera adecuada.
- Se consideró la adquisición de un vehículo automóvil para los desplazamientos que sean lejanos de la empresa, y poder cumplir con

los tiempos y cantidad de clientes a visitar diariamente. Es importante indicar que el valor del vehículo será financiado a 5 años plazo.

- También se consideró como capital de trabajo inicial, el valor de los gastos, sin la depreciación. Esto tiene la finalidad de contar con un flujo de efectivo que permita cubrir los egresos del proyecto, mientras se colocan los productos y recibe el dinero respectivo.

Tabla 55.

Inversiones del proyecto

Concepto	Inicial
Equipos de Cómputo	
3 LAPTOP	3.000
1 DESKTOP	800
1 IMPRESORA	400
5 TABLETAS	1.500
1 RUTEADOR	150
Total Equipos de Cómputo	5.850
Edificios e instalaciones	
ADECUACIONES OFICINA	5.000
Total Edificios e Instalaciones	5.000
Equipos y maquinarias	
ESTACIONES TRABAJO	1.200
SILLAS PERSONAL	400
SILLAS VISITA	400
ARCHIVADORES	150
TELÉFONOS	200
Total Equipos y maquinarias	2.350
Vehiculos	
Automovil Chevrolet Sail	19.990
Total vehículos	19.990
Pre-operacionales	
CAPITAL DE TRABAJO	16.279
Total Pre-operacionales	16.279
Total	49.469

4.1.2 Política de Financiamiento

Del total requerido para iniciar con el proyecto de comercialización de las Unidades Familiares Triples, se estima que la empresa Jardines de

Esperanza provea de los equipos y mobiliario, lo que corresponde aproximadamente al 40%; mientras que el vehículo representa el 60%, que será financiado a 5 años plazo, a una tasa anual del 17,3%, cuya tabla de amortización es la siguiente:

Tabla 56.

Tabla de amortización

CAPITAL Tasa Total Plazo Amortización Capital Período de Gracia Número de cupones Dividendo normal		19990		
		17,30%		
		5	Años	
		12	Mensual	
		-	Año	
		60	Cupones	
		742	Mensual	
Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				29.681
1	428	315	742	29.367
2	423	319	742	29.048
3	419	324	742	28.724
4	414	328	742	28.396
5	409	333	742	28.063
6	405	338	742	27.725
7	400	343	742	27.382
8	395	348	742	27.034
9	390	353	742	26.682
10	385	358	742	26.324
11	380	363	742	25.961
12	374	368	742	25.593
13	369	373	742	25.219
14	364	379	742	24.840
15	358	384	742	24.456
16	353	390	742	24.066
17	347	396	742	23.671
18	341	401	742	23.269
19	335	407	742	22.862
20	330	413	742	22.450
21	324	419	742	22.031
22	318	425	742	21.606
23	311	431	742	21.175
24	305	437	742	20.738
25	299	443	742	20.294
26	293	450	742	19.844
27	286	456	742	19.388
28	280	463	742	18.925
29	273	470	742	18.455
30	266	476	742	17.979
31	259	483	742	17.496

32	252	490	742	17.006
33	245	497	742	16.508
34	238	504	742	16.004
35	231	512	742	15.492
36	223	519	742	14.973
37	216	527	742	14.446
38	208	534	742	13.912
39	201	542	742	13.370
40	193	550	742	12.821
41	185	558	742	12.263
42	177	566	742	11.697
43	169	574	742	11.123
44	160	582	742	10.541
45	152	590	742	9.951
46	143	599	742	9.352
47	135	608	742	8.744
48	126	616	742	8.128
49	117	625	742	7.503
50	108	634	742	6.868
51	99	643	742	6.225
52	90	653	742	5.572
53	80	662	742	4.910
54	71	672	742	4.238
55	61	681	742	3.557
56	51	691	742	2.866
57	41	701	742	2.165
58	31	711	742	1.453
59	21	722	742	732
60	11	732	742	-0

4.1.3 Costo del Capital

Para determinar la tasa que se utilizará como mínima del proyecto para la respectiva evaluación financiera, se calculó el Costo del capital por medio de la fórmula que se incluye en la siguiente tabla:

Tabla 57.

Cálculo del costo del capital

FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/v) + k_g * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	12%
Kp= Costo de la deuda	17%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	40%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	60%
WACC	15%

El costo del capital propio ha sido tomado de la utilidad neta promedio de los 5 años de operación de la comercialización del proyecto; en cambio el costo de la deuda consideró la tasa del 17,3% del crédito requerido para el vehículo. Con estos datos se obtuvo una tasa del 15,13%, que corresponde al porcentaje mínimo que se espera ganar por la inversión efectuada.

4.1.4 Impuestos

Para el cálculo de los impuestos del proyecto, se consideró la siguiente información:

- Impuesto a la renta: 22% anual sobre las ganancias obtenidas
- Participación de trabajadores 15%
- Impuesto combinado: 33.70%

4.2 Presupuesto de Ingresos

Para el presupuesto de ingresos se consideró un 25% de las cantidades establecidas en el capítulo anterior, dado que ese porcentaje corresponde a los ingresos que se tendría en efectivo, ya que otra parte será colocada a crédito. Para el caso del precio, se tomó en cuenta el valor fijado para el producto con el pago de contado.

Tabla 58.

Ingresos proyectados

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	129	141	153	165	177
Total	129	141	153	165	177
Precio Unitario (En US\$)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	1.782	1.757	1.736	1.720	1.707
Total	1.782	1.757	1.736	1.720	1.707
Ingresos (En US\$)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	229.484	247.685	265.673	283.802	302.071
Total	229.484	247.685	265.673	283.802	302.071

Es importante mencionar que, para las proyecciones tanto de ingresos como de egresos, se consideró una inflación del 0,40% que se obtuvo del promedio de los 3 últimos años, según datos del Banco Central del Ecuador.

4.2.1 Volúmenes

De acuerdo a la proyección detallada en el capítulo anterior, se espera que el volumen de ventas del primer año crezca un 4,1% anual:

Tabla 59.

Unidades proyectadas

Crecimiento esperado	4%	4%	4%	4%	
	1	2	3	4	5
Productos					
Cantidades (En Unidades)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	129	141	153	165	177
Total	129	141	153	165	177

4.2.2 Precios

Con el fin de verificar la viabilidad del proyecto para la comercialización del producto Unidad Familiar Triple, se estimó únicamente el incremento de la inflación en el precio anual, como se observa a continuación:

Tabla 60.

Precios unitarios proyectados

Crecimiento esperado	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	
	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	1.782	1.757	1.736	1.720	1.707
Total	1.782	1.757	1.736	1.720	1.707

También es importante mencionar que el precio fue fijado mediante un margen del 24,80% sobre los costos identificados para el proyecto.

4.3 Presupuesto de Costos

El primer componente del costo para el proyecto de comercialización de la Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza, es la construcción de la bóveda con la división específica que este nuevo producto ofrece. Se han fijado un valor de \$860 que incluye materiales, mano de obra, pintura, y demás elementos requeridos para que esté completa la UFT.

Además, se han establecido como mano de obra directa a los sueldos y comisiones de los Ejecutivos de Ventas, y las comisiones que tendrán los Asesores de la gestión comercial actual, que también colocarán el producto UFT.

Como parte de los costos indirectos se consideró un guardia adicional, el mantenimiento del vehículo, que incluye el pago de matrícula anual; y, aparte un rubro de movilización tanto en combustible, como para que los Ejecutivos que no estén con la asignación del vehículo cumplan su labor.

4.3.1 Costos esperados

En resumen, los costos que se esperan durante los primeros 5 años de la comercialización del producto Unidad Familiar Triple, incluyendo el crecimiento del volumen de unidades cada año, así como la inflación anual del 0,40% para los valores, son los siguientes:

Tabla 61.

Costos esperados

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	129	141	153	165	177
Total	129	141	153	165	177
Costo Unitario (En US\$)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	1.340	1.321	1.306	1.293	1.283
Total	1.340	1.321	1.306	1.293	1.283
Costos (En US\$)					
UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	172.572	186.259	199.786	213.419	227.157
Total	172.572	186.259	199.786	213.419	227.157

4.4 Análisis del Punto de Equilibrio

Al comparar los ingresos y los costos, se halla el nivel de ventas en el que se cubren dichos egresos, lo que se conoce como punto de equilibrio, y que para el proyecto propuesto se estima en 35 unidades anuales como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 62.

Punto de equilibrio

UNIDAD FAMILIAR TRIPLE	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	1.782,40	1.756,63	1.736,43	1.720,01	1.706,62
Costo Variable Unitario (En US\$)	1.175,39	1.169,74	1.165,86	1.163,17	1.161,44
Costo Fijo Total (En US\$)	21.240	21.325	21.410	21.496	21.582
Punto de Equilibrio (unidades - año)	35	37	38	39	40
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	3	3	3	3	3

Debido a que los precios no cambian de año a año, sino solamente por la inflación, el punto de equilibrio varía muy levemente hasta 40 unidades en el último período de la proyección.

El nivel de ventas que se espera para el proyecto planteado es aproximadamente 3,6 veces mayor al punto de equilibrio calculado al considerar costos, lo que asegura un margen de ganancia para la empresa Jardines de Esperanza, debido a la comercialización de su nuevo producto Unidad Familiar Triple en la ciudad de Guayaquil.

4.5 Presupuesto de Gastos

Como gastos del proyecto de comercialización de la Unidad Familiar Triple, es decir aquellos rubros que no están directamente ligados con la gestión de venta y/o elaboración, se han determinado 4 rubros principales: un valor adicional al sueldo del Gerente de Ventas actual, que tendrá que efectuar un control adicional para validar este nuevo producto con 3 Ejecutivos de ventas adicionales, y una Asistente que apoye en tareas operativas específicas de las UFT.

El segundo rubro corresponde al pago de servicios básicos, que incluye energía eléctrica de las oficinas que ocuparán los Ejecutivos UFT, agua

potable y servicio telefónico incluidos planes celulares del personal específico para el producto.

Un tercer elemento del gasto lo constituye el pago de publicidad y promoción, que se basa en las estrategias del capítulo anterior, para dar a conocer el nuevo producto. Finalmente, como último componente del gasto se incluyen los valores de depreciación de los bienes que se adquirieron con la inversión inicial estimada.

Tabla 63.

Presupuesto de gastos

Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	8.479	8.513	8.547	8.581	8.615
Energía Eléctrica	240	241	242	243	244
Depreciación	6.433	6.433	6.433	4.483	4.483
Agua Potable	120	120	121	121	122
Teléfono	1.440	1.446	1.452	1.457	1.463
Publicidad y Promoción	6.000	6.024	6.048	6.072	6.097
Total Gastos administrativos	22.712	22.777	22.842	20.958	21.024

4.6 Factibilidad Financiera

Para efectuar el análisis de factibilidad financiera del proyecto se utilizan 3 elementos que son: resultados de algunos indicadores financieros básicos que se han estimado en función de estado de resultados y situación financiera proyectados, cálculo de indicadores de evaluación financiera como VAN, TIR y PRI, y finalmente un análisis de sensibilidad.

4.6.1 Análisis de ratios

En función de Estados financieros de resultados y de situación financiera de los 5 primeros años del proyecto de comercialización del producto Unidad Familiar Triple, los que se adjuntan en el Anexo 2 de este documento, se han calculado los siguientes indicadores financieros para el primer año de operaciones:

Tabla 64.
Análisis de ratios del proyecto

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	ANÁLISIS
Razón corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	1,9	De acuerdo al resultado del primer año se pueden cubrir casi 2 veces las deudas a corto plazo, con los activos más líquidos de la empresa
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Endeudamiento}}{\text{Activos Totales}}$	31%	Se tiene un endeudamiento razonable del proyecto, dado que la comercialización del producto se apoya en una parte de la estructura actual de la empresa
Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$	11%	Una vez descontados costos y gastos, al primer año de operación se obtendría un 11% de ganancia para los accionistas, que en este caso es la empresa Jardines de Esperanza
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	54%	La utilidad del primer año es más de la mitad del valor del patrimonio, que incluye el capital que se puso para iniciar con el proyecto; sin embargo, por las ganancias de cada año, el porcentaje baja paulatinamente hasta el 23% en el quinto año.

4.6.2 Valoración del plan de negocios

Para efectuar la validación financiera del proyecto, se partió del Flujo de efectivo que fue incluido en el Anexo 3 de este documento. En base a este estado, se obtuvieron los valores de efectivo que se obtendría al final de cada uno de los siguientes 5 períodos, al aplicar el proyecto de comercialización de Unidades Familiares Triples, por parte de la empresa Jardines de Esperanza en la ciudad de Guayaquil.

A los flujos futuros, considerando la inversión requerida y como tasa de descuento el Costo del Capital que se estimó en 15,13%, se aplicaron 3 indicadores que son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El VAN obtenido fue de \$11.359,00 lo que implica que el proyecto es factible según este indicador. El valor equivale al 23% del valor que se requiere invertir inicialmente para comercializar el producto Unidad Familiar Triple.

En cuanto a la TIR que fue de 22,3%, es una tasa muy alta que equivale a 1,5 veces la tasa de descuento aplicada, lo que también confirma que la ganancia del proyecto será superior a la mínima aceptable que se estimó con el Costo del Capital.

De acuerdo a la acumulación de flujos de efectivo, se espera recuperar el capital invertido por la empresa en el cuarto año de ejecución del proyecto de comercialización de las Unidades Familiares Triples.

Tabla 65.

Evaluación financiera del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$-49.469	\$-12.463	\$25.570	\$28.833	\$31.599	\$34.776
Flujo de caja acumulado		\$-61.932	\$-36.363	\$-7.530	\$24.069	\$58.845
Valor de Salvamento						\$4.925
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$-49.469	\$ 61.932	\$ 36.363	\$ 7.530	\$ 24.069	\$ 63.770
Tasa de Descuento	15%					
VAN	11.359					
TIR	22%					
Año de recuperación	4					

4.6.3 Análisis de sensibilidad

Para verificar qué componentes afectan de manera más directa a la evaluación del proyecto, se efectuó un análisis de sensibilidad considerando la variación de ventas, costos y gastos en función de la situación propuesta en este capítulo.

Los resultados de los Indicadores VAN, TIR y PRI para cada escenario distinto al propuesto fueron los siguientes:

Tabla 66.

Análisis de sensibilidad del proyecto

Descripción	VAN	TIR	PRI
Situación actual	11.358,52	22%	4
Si las Ventas aumentan 10%	17.525,60	26%	4
Si las Ventas disminuyen 20%	-4.345,42	10%	4
Si los Costos aumentan 20%	2.225,85	16%	4
Si los Costos disminuyen 10%	21.480,96	28%	4
Si los Gastos aumentan 20%	2.225,85	16%	4
Si los Gastos disminuyen 10%	21.480,96	28%	4

Escenarios positivos:

- En el caso de que las ventas incrementen 10% a lo propuesto, se espera un VAN 54% mayor al actual, al igual que una TIR 16% mejor; sin embargo, la recuperación de la inversión sería igualmente en el cuarto año.
- Si es que los costos disminuyeran 10%, el incremento del VAN fuera del 89% más alto, la TIR 24% mejor y se recuperaría la inversión en el mismo cuarto período de operación.
- En el supuesto de que los gastos fueren 10% menores, la variación del VAN y TIR es similar al caso anterior.

El escenario que tuvo mayor impacto fue el de la disminución de los egresos, tanto costos como gastos, ya que estos implican un porcentaje significativo del valor fijado como precio del producto.

Escenarios negativos:

- Si las ventas disminuyeran 20% a lo establecido, el VAN sería negativo y la TIR inferior a la tasa de descuento; por tanto, no sería factible el proyecto bajo estas condiciones.
- En el caso de que se incrementaran los costos un 20%, el VAN fuese 80% menor al propuesto, y la TIR 27% más baja a la estimada. Se recuperaría la inversión en el 4to año de operaciones.
- Si es que los gastos fuesen 20% mayores a los propuestos, la variación del VAN y TIR fuesen igual al caso anterior.

En el caso de que las ventas bajen 20% no se podría validar el proyecto como factible; en cambio, si suben los costos o gastos en una proporción de 20%, los indicadores resultarían levemente factibles.

4.7 Sistema de control

El sistema de control consiste en el método a aplicarse para controlar que los esfuerzos de la organización están direccionados al cumplimiento de

sus metas u objetivos; y de no estarlo, poder detectar a tiempo la situación para plantear medidas correctivas o planes de contingencia.

Para esto se aplicó el método del cuadro de mando integral consistente en el planteamiento de objetivos e indicadores para cada una de las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos, y de talento humano.

4.7.1 Cuadro de mando integral

Tabla 67.

Cuadro de Mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Período de Revisión	Meta	Plan de Contingencia						
Perspectiva Financiera	Mantener la rentabilidad por sobre el 15%	Rentabilidad del producto	$\frac{\text{Precio de venta}}{\text{Costo} - 1} \times 100$	Mensual	<table border="1"> <tr><td></td><td>≤10%</td></tr> <tr><td></td><td>>10%</td></tr> <tr><td></td><td>≥15%</td></tr> </table>		≤10%		>10%		≥15%	Plan # 1
		≤10%										
	>10%											
	≥15%											
	Mantener los costos fijos con una variación menor al 5% anual	Variación en costos fijos	$\left(\frac{\text{Costo mes actual}}{\text{Costo mes anterior}} - 1 \right) \times 100$	Trimestral	<table border="1"> <tr><td></td><td>>10%</td></tr> <tr><td></td><td>>5%</td></tr> <tr><td></td><td>≤5%</td></tr> </table>		>10%		>5%		≤5%	Plan # 2
	>10%											
	>5%											
	≤5%											
Perspectiva de clientes	Mantener la captación de clientes anual, en más del 5%	Variación anual de clientes	$\frac{\text{Clientes actuales}}{\text{Clientes potenciales}} \times 100$	Anual	<table border="1"> <tr><td></td><td>≤3%</td></tr> <tr><td></td><td>>3%</td></tr> <tr><td></td><td>≥5%</td></tr> </table>		≤3%		>3%		≥5%	Plan # 3
		≤3%										
	>3%											
	≥5%											
	Mantener una comunicación semanal con clientes actuales	Comunicación mensual con el cliente	$\frac{\# \text{ de llamadas, mensajes}}{4}$	Mensual	<table border="1"> <tr><td></td><td>≤2</td></tr> <tr><td></td><td>>2</td></tr> <tr><td></td><td>≥4</td></tr> </table>		≤2		>2		≥4	Plan # 4
	≤2											
	>2											
	≥4											

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Período de Revisión	Meta	Plan de Contingencia						
Perspectiva de proceso	Mantener la eficiencia en el proceso de servicio al cliente	Variación en quejas y reclamos de clientes	$\left(\frac{\text{Quejas mes actual}}{\text{Quejas mes anterior}} - 1 \right) \times 100$	Mensual	<table border="1"> <tr><td></td><td>>5%</td></tr> <tr><td></td><td>>2%</td></tr> <tr><td></td><td>≤2%</td></tr> </table>		>5%		>2%		≤2%	Plan # 5
		>5%										
	>2%											
	≤2%											
Agilizar proceso de implementación de espacio familiar triple	Tiempo de implementación promedio	<i># de días promedio</i>	Mensual	<table border="1"> <tr><td></td><td>>10 días</td></tr> <tr><td></td><td>>5 días</td></tr> <tr><td></td><td>≤5 días</td></tr> </table>		>10 días		>5 días		≤5 días	Plan # 6	
	>10 días											
	>5 días											
	≤5 días											
Perspectiva de Talento Humano	Incentivar la capacitación en ventas	Capacitaciones anuales	<i># de capacitaciones anuales</i>	Anual	<table border="1"> <tr><td></td><td>≤2</td></tr> <tr><td></td><td>>2</td></tr> <tr><td></td><td>≥4</td></tr> </table>		≤2		>2		≥4	Plan # 7
	≤2											
	>2											
	≥4											

4.7.2 Planes de contingencia

Tabla 68.

Planes de contingencia

Plan	Amenaza / debilidad	Causa	Medida de contingencia
# 1	Disminución en la rentabilidad	Aumento en costos variables	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la cuota de ventas para aumentar los ingresos por producto • Realizar un estudio de costos en el producto • Reposicionar personal de la empresa para evitar nuevas contrataciones
# 2	Aumento de costos fijos	Contratación de personal adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la cuota de ventas para aumentar los ingresos por producto • Mejorar valor agregado del producto
# 3	Reducción en la captación de clientes	Aumento de la competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar promociones y descuentos • Automatización de mails o mensajes de texto ofreciendo información al cliente
# 4	Disminución en la comunicación de clientes	Falta de tiempo para contactar a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en servicio al cliente
# 5	Disminución de la eficiencia en procesos de servicio al cliente	Mala atención al cliente por empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar personal de atención al cliente
# 6	Retrasos en los procesos de implementación de espacio familiar triple	Personal poco capacitado Falta de maquinaria o recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitaciones al personal sobre el producto • Implementación de maquinaria
# 7	Disminución en la capacidad de vendedores	Falta de conocimiento sobre el producto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones en técnicas de venta y sobre el producto

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base legal

Las empresas encargadas de brindar servicios funerarios y propiedades memoriales, tienen una gran responsabilidad con las familias que brindan un homenaje a sus seres queridos, y con la sociedad en general. Ante esto, Jardines de Esperanza toma como base legal al Reglamento de Servicios Funerarios y Manejo de Cadáveres (2018) en el cual se establecen los lineamientos a seguir para que sus operaciones no comprometan la salud de sus empleados y de la población en general. Por tanto, también se remite a la Ley Orgánica de Salud, la cual en su artículo 4 designa como Autoridad Sanitaria Nacional al Ministerio de Salud, mientras que en su artículo 6, incisos 33 y 34 señala como una de las responsabilidades de esta institución:

(...) 33. Emitir las normas y regulaciones sanitarias para la instalación y funcionamiento de cementerios, criptas, crematorios, funerarias, salas de velación y tanatorios; 34. Cumplir y hacer cumplir esta Ley, los reglamentos y otras disposiciones legales y técnicas relacionadas con la salud, así como los instrumentos internacionales de los cuales el Ecuador es signatario.

En la misma ley se establece que ante la implementación de cementerios, criptas, y otros sitios de conservación de cadáveres, se verificará la ubicación e infraestructura a emplearse, de forma que no sean un riesgo para la salud.

Jardines de Esperanza cumple con todas las disposiciones de la ley para el funcionamiento de sus instalaciones, siendo de esta manera responsable con la sociedad para la cual labora.

5.2 Medio ambiente

Dentro de los impactos potenciales del proyecto al medio ambiente, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las instalaciones del cementerio se implementaron en espacios libres no forestados, y en los cuales se llevaron a cabo los debidos estudios de impacto ambiental previo a la construcción del cementerio.
- Los espacios del cementerio cuentan con áreas verdes y árboles que previamente no existían, por lo que su impacto en el ambiente es positivo en este sentido.
- Las instalaciones cuentan con los sistemas respectivos para la eliminación de aguas servidas, incluso con un proceso de tratamiento interno de las mismas, antes de que estas ingresen al sistema público.
- Los procesos de cremación se acogen a la normativa y estándares legales, de seguridad y de calidad, de forma que la emisión de gases al ambiente se mantiene por debajo de los límites permitidos.
- La implementación de los espacios familiares triples permitirá ahorrar espacio físico, de forma que existe un impacto menor en el suelo.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Actualmente se encuentra en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador “Toda una Vida”, en el cual se puede hacer mención a los siguientes aspectos:

Dentro de los aspectos mencionados para implementar los ejes del Plan Nacional de Desarrollo, se menciona que:

El derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado es indispensable para el desarrollo humano, por lo que esta intervención busca revertir la pérdida de cobertura forestal y la degradación de los bosques, así como fortalecer el desarrollo sostenible e implementar políticas que promuevan la conservación del patrimonio natural, mediante buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático.

Jardines de Esperanza surge como una alternativa para crear un ambiente agradable, sano y ecológico para que las familias entierren a sus seres queridos, de forma que aporta al cumplimiento de lo mencionado anteriormente en el Plan Nacional de Desarrollo. Los beneficiarios serían los siguientes:

Tabla 69.
Beneficiarios del producto UFT.

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
Población de la ciudad de Guayaquil	Personal bajo contrato temporal (personal y empresas para la realización de infraestructura)
Socios e inversionistas de la empresa	Proveedores
Clientes internos (personal bajo nómina)	

5.4 Política de responsabilidad corporativa

La política interna de responsabilidad corporativa está apoyada en el 62 del capítulo VII De la participación ciudadana:

Art. 62.- Participación ciudadana.- La participación ciudadana en la gestión ambiental tiene como finalidad considerar e incorporar los criterios y las observaciones de la ciudadanía, especialmente la población directamente afectada por un proyecto, obra o actividad, sobre las variables ambientales relevantes de los estudios ambientales y planes de manejo ambiental, siempre y cuando sea técnica y económicamente viable, para que las actividades o proyectos que puedan causar impactos ambientales se desarrollen de manera adecuada, minimizando y/o compensando estos impactos a

fin de mejorar las condiciones ambientales para la realización del proyecto, obra o actividad en todas sus fases.

La empresa tomó en cuenta, de manera previa a la implementación de las instalaciones, todos los aspectos que pudieran tener un impacto en la población del sector y en el medio ambiente.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación de mercado se comprobó que existe interés en el proyecto por parte de la población, lo que lo hace un producto factible al poder captar un segmento de mercado al que le interesa un producto novedoso y que se adapta a sus necesidades, y que comprende las ventajas del espacio triple familiar.

Desde una perspectiva técnica el producto es factible de ser implementado, pues la empresa posee los recursos necesarios, tanto económicos, como técnicos y humanos, para implementar no solo los espacios triples familiares, sino un área de gestión y venta específicamente para este producto.

Desde una postura financiera el proyecto es viable y rentable, pues la inversión es recuperada dentro de un período de 4 años de operación, y se generaría valor para la empresa como inversionista; además de que este producto representa interesante, debido a que los espacios familiares triples son una adaptación a la infraestructura actual.

Se trata de un producto atractivo para la empresa, que puede significar captar un nuevo nicho de mercado, ofreciendo un espacio en cripta, a precio accesible y con bajo costo para la empresa.

RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación trimestral de resultados económicos y de mercado, con la finalidad de estimar cambios en la demanda del producto y poder plantear estrategias para aprovechar un aumento en la misma, o enfrentar una posible disminución.

Evaluar semestralmente las acciones de marketing, publicidad y promoción para identificar puntos de mejora, para lo cual se recomienda una investigación de mercado que facilite identificar la opinión de los clientes potenciales y actuales frente al producto.

Realizar estrategias de investigación y desarrollo para continuar innovando y agregando valor al producto, de manera que se pueda mantener la competitividad del mismo cuando surjan alternativas similares en la competencia.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2017). *Fallecidos por provincia*. Obtenido de Agencia Nacional de Tránsito: <https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/estadisticas>
- Andreu, E., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica 6ª Edición*. Caracas: Episteme.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php
- CEPAL. (2017). *Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2017 y 2018*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones_octubre-2018_esp.pdf
- Cosín, R. (2007). *Fiscalidad de los precios de transferencia*. Valencia, España: CISS.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa: con el Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- García, F. (2002). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Madrid, España: Editorial Limusa.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación Científica*. Madrid, España: Brujas.
- INEC. (2012). *Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2016). *Estadísticas Vitales: Registro Estadístico de Nacidos Vivos y Defunciones*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/2016/Presentacion_Nacimientos_y_Defunciones_2016.pdf

INEC. (2017). *Tecnologías de la información y la comunicación ENEMDU 2017*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

INEC. (2018). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Jardines de Esperanza Ecuador. (2018). *Sitio oficial*. Obtenido de Jardines de Esperanza Ecuador: <http://jardinesdeesperanza.com.ec/index.php>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/LEY-ORGÁNICA-PARA-EL-FOMENTO-PRODUCTIVO-ATRACCIÓN-DE-INVERSIONES.pdf>

Lledó, J. (2013). *Técnicas duras de management para tiempos en crisis*. Madrid, España: CEU Ediciones.

Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial UOC.

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Reglamento de salas de velación, empresas funerarias, cementerios*. Obtenido de

<https://studylib.es/doc/6654354/reglamento-de-salas-de-velación--empresas-funerarias--cem...>

Municipio de Guayaquil. (2018). *Municipio de la ciudad de Guayaquil*.
Obtenido de <https://guayaquil.gob.ec/divisi%C3%B3n>

Naghi, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. Editorial Limusa.

Ortega, A., & Espinoza, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Madrid: Grupo Planeta, Deusto y Harvard Business Press.

Reglamento de establecimientos Funerarios y manejo de cadáveres . (2018).
Obtenido de Control Sanitario : <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-establecimiento-de-servicios-funerarios-y-manejo-de-cadáveres.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Consulta de RUC*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/servicios-en-linea5>

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Paraninfo Editorial.

ANEXOS



Guayaquil, Febrero 19 del 2019

Señores
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por la presente autorizo al señor Nelson Sánchez Rivera, para que realice como proyecto de graduación, el plan de negocio del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE; el Sr Sánchez contará con la información y apoyo que requiera para realizar su proyecto de tesis.

Atentamente,



Ing. Dalila Roldan R.
Gerente de Ventas
Jardines de Esperanza

www.jardinesdeesperanza.com.ec

JARDINES DE ESPERANZA S.A

-Oficina: Av. Francisco de Orellana Mz. 106 V.23 Urdenor I
PBX: 04-259-5240 Fax: Opción 4
-Parque Cementerio: Av. del Santuario y Av. Felipe Pezo
-Emergencia 24 horas: +593-994008386/+593-991898801
✉ Info@jardinesdeesperanza.net f jardinesdeesperanzaec
Guayaquil - Ecuador

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE SERVICIOS EXEQUIALES

Edad: _____ Sexo: Masculino ___ Femenino _____

1. ¿Considera que adquirir un plan de protección exequial es una inversión que proporciona tranquilidad a la familia?

- Si
- No

2. ¿De contestar sí, que le motivo o motivaría a usted a invertir de manera anticipada, en un plan de protección exequial?

- Tranquilidad para la familia
- Por temor a asumir estos gastos en el momento de la emergencia
- Por mantener a sus seres queridos en un mismo lugar
- Por economía y ahorro
- Otros (Responsabilidad, prevenir)

3. Si tuviera la oportunidad de resolver anticipadamente con facilidad de pago, los arreglos funerales ¿usted la tomaría?

- Si
- No

4. ¿Cuál cementerio de Guayaquil considera la mejor opción?

- Cementerio General
- Parque de la Paz
- Jardines de Esperanza
- Panteón Metropolitano
- Otro (Ma Canales, Pascuales)

5. ¿Por qué lo considera como la mejor opción?

- Ubicación estratégica
- Porque tiene parientes en dicho Cementerio
- Facilidades de pago
- Calidad de servicio y modernas estructuras
- Otros (recomendación- confianza en el asesor)

6. ¿Por qué medio considero consideraría invertir en una solución exequial?

- Recomendación de familiar
- Propuestas en redes
- Por necesidad inmediata
- Puntos de información y ferias

7. ¿Por qué considera que algunas familias no cuentan con un plan de previsión funeral?

- por falta de información
- Por dificultad económica
- por creencias
- Por descuido

8. ¿Qué situaciones le gustaría evitar, al visitar a sus seres queridos en un cementerio?

- Cementerios retirados
- Dificultad de parqueo
- Ubicaciones dispersas

9. ¿Estaría de acuerdo con poseer dos osarios unidos a la bóveda, manteniendo así la familia unida?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. ¿Si se le da facilidad de pago con el beneficio de congelar precios invertiría parte de su presupuesto en adquirir un plan de previsión?

- Si
- No

Anexo 2. Estados financieros del proyecto

Estado de Resultados

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	229.484	247.685	265.673	283.802	302.071
Costos de Ventas	-	-172.572	-186.259	-199.786	-213.419	-227.157
Utilidad Bruta	-	56.912	61.426	65.887	70.383	74.914
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-22.712	-22.777	-22.842	-20.958	-21.024
Utilidad Operativa	-	34.200	38.649	43.044	49.425	53.890
Ingresos por Intereses (Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-	-
	-	-4.821	-4.055	-3.145	-2.064	-782
Utilidad antes de impuestos	-	29.379	34.594	39.900	47.360	53.108
Impuestos a la Renta	22%	-6.463	-7.611	-8.778	-10.419	-11.684
Utilidad Neta	-	22.916	26.983	31.122	36.941	41.424
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)	---	---	8%	7%	7%	6%
Margen Bruto	---	25%	25%	25%	25%	25%
Margen operativo	---	15%	16%	16%	17%	18%
Margen neto	---	10%	11%	12%	13%	14%

Balance

	60	60	60	60	60
Política de Crédito	60	60	60	60	60
Política de Inventario	60	60	60	60	60
Política de Pagos	60	60	60	60	60

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo	-	-12.463	13.106	41.939	73.538	108.314
Cuentas por Cobrar	-	37.723	40.715	43.672	46.652	49.656
Inventario	-	18.201	20.013	21.803	23.607	25.425
Total de Activos Corrientes	-	43.461	73.834	107.415	143.798	183.395
Propiedades, Planta y Equipos, neto	33.190	26.757	20.324	13.891	9.408	4.925
Gastos de Constitución de la empresa	16.279	-	-	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	-	13.023	-3.256	-3.256	-3.256	-3.256
Total Activos	49.469	83.242	90.903	118.050	149.950	185.064
Pasivos y Patrimonio						
Cuentas por Pagar	-	18.201	20.013	21.803	23.607	25.425
Deudas de corto plazo	4.089	4.855	5.765	6.845	8.128	-
Total de Pasivos a corto plazo	4.089	23.056	25.778	28.648	31.735	25.425
Deudas de largo plazo	25.593	20.738	14.973	8.128	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	25.593	20.738	14.973	8.128	-	-
Total de Pasivos	29.681	43.794	40.751	36.776	31.735	25.425
Utilidades retenidas	-	22.916	49.899	81.021	117.962	159.386
Capital pagado	19.788	19.788	19.788	19.788	19.788	19.788
Total Pasivos y Patrimonio	49.469	86.497	110.437	137.585	169.485	204.599

Anexo 3. Flujo de efectivo del proyecto

Estado de Flujos de Efectivo

Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Efectivo al Inicio del Periodo	-	-12.463	13.106	41.939	73.538
Flujo de Efectivo por Operaciones					
Ingreso Neto	22.916	26.983	31.122	36.941	41.424
Depreciación	6.433	6.433	6.433	4.483	4.483
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>					
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	-37.723	-2.992	-2.957	-2.980	-3.003
(Incremento en Inventario)	-18.201	-1.812	-1.790	-1.804	-1.818
Incremento en Cuentas por Pagar	18.201	1.812	1.790	1.804	1.818
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo					
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	-	-8.375	30.425	34.598	42.904
Flujo de Efectivo por Inversiones					
(Compras Netas de PPE)	-49.469	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos					
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	-49.469	-	-	-	-
Flujo de Efectivo por Financiamientos					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	19.788	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	29.681	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	4.089	4.855	5.765	6.845
Total Flujo de Caja por Financiamientos	49.469	-4.089	-4.855	-5.765	-6.845
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	-12.463	25.570	28.833	31.599
Efectivo al Final del Periodo	-	-12.463	13.106	41.939	73.538
					108.314



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Rivera, Nelson**, con C.C: # 0924466592 autor del trabajo de titulación: Plan de negocio para la introducción del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil para el segundo semestre del año 2019

Previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de marzo de 2019

f. _____

Nombre: Sánchez Rivera, Nelson

C.C:0924466592



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para la comercialización del producto UNIDAD FAMILIAR TRIPLE de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil para el año 2019		
AUTOR(ES)	Nelson, Sánchez Rivera		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Jorge Luis Delgado, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de marzo de 2019	No. DE PÁGINAS:	131
ÁREAS TEMÁTICAS:	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, ANALISIS FINANCIERO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, estudio de mercado, servicios memoriales, unidad familiar triple.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente proyecto tuvo por finalidad la realización de un plan de negocio, para demostrar la factibilidad de comercializar el producto Unidad Familiar Triple de la empresa Jardines de Esperanza, en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2019. Este producto consiste en la colocación de dos osarios (recipientes para almacenar huesos o restos humanos) junto con un féretro, en la misma bóveda; lo que se diferencia de los servicios ofrecidos por los competidores, debido a que se puede ampliar la capacidad de un mismo espacio, permitiendo mantener la unidad familiar aun después de fallecidos y proporcionando un ahorro a la familia que incurre en los gastos de la sepultura. Para llevar a cabo el estudio se aplicó una investigación de campo de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, a una muestra poblacional de 384 personas, mediante el uso de encuestas. Como resultados se encontró que existe interés por las soluciones funerales por un 84% de la población abordada, y de manera concreta la aceptación del producto por parte del 80% de los encuestados, lo que permitió verificar la viabilidad comercial de la Unidad Familiar Triple. Se fijaron objetivos comerciales, y en base de estos se efectuaron proyecciones de cantidades y costos de ventas de las Unidades Familiares Triples, así como las cuotas para 3 ejecutivos específicos para el producto, además de la fuerza actual de ventas de la empresa que recibirá una comisión por venta. Con una inversión cercana a los 50 mil dólares se pondría en marcha el proyecto. La operación arrojó rentabilidad entre el 10% y 14% en el período analizado. Los indicadores de evaluación confirmaron la factibilidad financiera de la aplicación del proyecto con beneficios financieros para la empresa que sería la inversora. Obteniendo un VAN de 11359, TIR del 22% y el Período de recuperación del proyecto es de cuatro años</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-994014838	E-mail: nesari1@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			