

**FUNERARIA GIRARDOTA
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL
MODELO DE NEGOCIO**

**AURA MARIA ZAPATA GUTIERREZ
DAVID ESTEBAN TORRES BUSTAMANTE**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2021**

**FUNERARIA GIRARDOTA
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL
MODELO DE NEGOCIO**

**AURA MARIA ZAPATA GUTIERREZ
DAVID ESTEBAN TORRES BUSTAMANTE**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

**Asesora
SANDRA PAOLA OROZCO TORRES**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2021**

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	5
<i>ABSTRACT</i>	6
1. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	7
2. <i>OBJETIVOS</i>	14
2.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	14
2.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	14
3. <i>JUSTIFICACIÓN</i>	15
4. <i>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</i>	16
5. <i>MARCO DE REFERENCIA</i>	17
5.1 <i>ESTADO DEL ARTE</i>	17
5.2 <i>MARCO TEÓRICO</i>	19
5.2.1 <i>LAS FUNERARIAS</i>	19
5.2.2 <i>LOS PROYECTOS</i>	24
5.2.3 <i>ESTUDIO DEL ENTORNO, EL SECTOR Y EL MERCADO</i>	26
5.2.4 <i>MODELO DE NEGOCIO</i>	30
5.2.5 <i>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</i>	33
5.2.6 <i>ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</i>	34
5.3 <i>MARCO CONCEPTUAL</i>	35
6. <i>ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO</i>	37
7. <i>USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS</i>	38
8. <i>FORMULACIÓN DEL PROYECTO</i>	38
8.1 <i>ANÁLISIS SECTORIAL</i>	38
8.2 <i>CADENA DE VALOR DEL SECTOR</i>	43
8.3 <i>CRITERIOS DE CALIDAD</i>	44
8.4 <i>INDICADORES</i>	45
8.5 <i>CRECIMIENTO DEL SECTOR</i>	45
8.6 <i>ANÁLISIS DE MERCADOS</i>	47
8.6.1 <i>ORIENTACIÓN DEL MERCADO</i>	47
8.6.2 <i>HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO</i>	48
8.6.3 <i>HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	54
8.7 <i>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO</i>	58
8.7.1 <i>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO</i>	58
8.7.2 <i>OFERTA</i>	60

8.7.3	PRECIO	61
8.7.4	PLAZA, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	62
9.	<i>ANÁLISIS TÉCNICO</i>	64
9.1	LOCALIZACIÓN	64
9.2	INGENIERÍA DEL PROYECTO	66
9.2.1	FLUJOS DE PROCESOS	68
9.3	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	73
9.3.1	CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	74
9.4	ANÁLISIS LEGAL.....	75
9.5	INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	77
10.	<i>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</i>	81
10.1	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	81
10.1.1	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA.....	81
10.1.2	ESTADO DE RESULTADOS	82
10.1.3	BALANCE GENERAL.....	82
10.1.4	VPN-TIR	83
10.1.5	CONCLUSIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA.....	84
	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO</i>	84
	<i>ANEXOS</i>	86
	<i>LISTA DE IMÁGENES</i>	87
	<i>LISTA DE GRÁFICAS</i>	88
	<i>GLOSARIO Y SIGLAS</i>	90
	<i>REFERENCIAS</i>	92

RESUMEN

La industria exequial en Colombia ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, en 2015 según FENALCO, el sector funerario estaba constituido por 2.155 empresas, entre pequeñas, medianas y grandes. Actualmente la industria exequial podría ofrecer hasta 9.477 empleos directos, pero entre sus servicios complementarios, podrían superar los 100.000 empleos indirectos. En los datos más recientes, apuntan que el sector exequial vendió \$970.000 millones en 2018, de los cuales el 40% pertenece a servicios de previsión. Esta industria aporta un valor cercano al 0,10% del PIB Colombiano.

Según FASECOLDA, en Colombia el 47,5% de los hogares cuenta con un plan exequial, el cual incluye servicios básicos asociados al fallecimiento hasta el traslado al cementerio o su respectiva cremación. Estos planes dependen de la cantidad de personas afiliadas dentro del grupo familiar y en muchas ocasiones incluyen servicios adicionales para mascotas.

Funeraria Girardota es una empresa familiar con una trayectoria de más de 50 años en el mercado municipal, pero desde el 2016 ha visto una disminución considerable en los ingresos año tras año. Es por esto que se planea realizar un estudio de prefactibilidad para la reestructuración del negocio de Funeraria Girardota, lo cual le permita destacar de sus competidores y ofrecer un portafolio de servicios más actualizado en base a lo que está teniendo el mercado hoy en día.

Palabras claves: Servicio exequial, previsión, funerales, mercado, cremación, cementerio, seguro.

ABSTRACT

The funeral industry in Colombia has been a big growth during the last years, in 2015 according to FENALCO, the funeral field was constituted by 2.155 companies in different sizes big, medium and small companies. Actually, the funeral industry provides 9.477 direct jobs, but in their multiple services, the number of indirect jobs would be close to 100.000. The last reports showed that the Funeral industry earned incomes around the \$970.000 million COP in 2018. 40% of these incomes are from “Forecast services”. This industry contributes 0.10% to the national PIB.

According to FASECOLDA, in Colombia 47, 5% of homes have funeral insurance, this plan includes basic services associated with the death, for example the transportation to the cemetery or the cremation service. These plans depend on the quantity of people included in the family group. Usually, a lot of plans include services associated with pets.

Funeraria Girardota is a familiar company with 50 years in the local market, but from 2016 their incomes were affected during the last years. This project is developed in pre-feasibility study to verify a new structure in the business and give a star point to be different from their competitors, taking into account the new products or services available in the funeral market.

Keywords: Funeral service, forecast, funerals, market, cremation, cemetery, insurance.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, Funeraria Girardota ha visto una reducción significativa en sus ingresos, todo se ha dado por la llegada de nuevos competidores al mercado y por la falta de organización y actualización en los servicios que se prestan actualmente en la empresa. Es fundamental entender el comportamiento del mercado actual en el área de los servicios funerarios ya que, con base en esto, en los nuevos productos y servicios que se están ofreciendo actualmente, podemos estimar que acciones debe tomar Funeraria Girardota para optimizar su modelo de negocio.

El negocio requiere una reestructuración en su forma de operación, porque no ha innovado, no ha ampliado su portafolio, no es competitiva y no tiene implementadas las dinámicas que este sector ya tiene, un ejemplo son los servicios que han diseñado otras funerarias como Los Olivos, servicios que han adicionado a los planes exequiales y que se brindan sin el fallecimiento del asegurado, la persona que paga un plan tienen otras coberturas como: oftalmología, psicología y médicos veterinarios. Una encuesta de Fenalco arrojó que el 60% de los dueños de perros quisieran enterrarlos en un cementerio y/o cremarlos, también han implementado otros servicios para las nuevas generaciones como asistencia para bicicletas y velorios virtuales.

Para esto es necesario entender cómo es el comportamiento de los servicios exequiales a nivel mundial hacer una contextualización sobre el sector exequial en unas zonas geográficas específicas, los servicios funerarios dependen de la tasa de mortalidad de cada país y, por tanto, es un sector con una demanda establecida y relativamente constante.

En la tradición china, los ritos relacionados con la muerte son numerosos y variados, aún en el siglo XXI subsisten muchos actos ancestrales que consisten en la realización de rituales, sacrificios, ofrendas y quemas simbólicas, que para ellos permite al alma del difunto el tránsito al otro mundo, en promedio un servicio exequial en China tiene un costo de 2.000 Yuanes (320 dólares).

Los asiáticos son personas muy supersticiosas y creen en el ciclo de la vida, hacen todo lo posible por nacer y morir en el mismo lugar, los funerales en esta zona suelen realizarse con muchos preparativos y varían según la edad de la persona fallecida, su nivel social y la causa de la muerte, por ejemplo, si una persona fallece y era soltera, el cuerpo debe ser llevado a una funeraria y no a su hogar, u otro ejemplo es que las persona que son mayores que la fallecida, no deben sentir respeto por el fallecido, por este motivo para los bebés y los niños no se realiza ningún ritual funerario, solo se entierran en intimidad y silencio.

Cuando algún familiar fallece, hay hogares en los que cambia todo, se cubren las estatuas con papel de color rojo, se retiran todos los espejos y se pone una tela blanca sobre la puerta, la persona fallecida la limpian con una toalla, se le aplica talco y se le pone un atuendo de color marrón, azul o negro, al ataúd le pegan papeles de color amarillo y la funeraria en su carroza fúnebre es la encargada de llevar el ataúd al cementerio, los familiares se reúnen alrededor del ataúd y se ubican de acuerdo a su posición familiar, el miembro que llegue tarde al cementerio debe postrarse de rodillas hasta el ataúd.

Los actos fúnebres en este país suelen llevarse a cabo antes y después de la desaparición física de la persona, el luto es máximo hasta de 100 días, no obstante las familias más conservadoras guardan luto hasta 3 años, China por ser un país superpoblado, la cremación viene a ser la mejor manera de despedir a los difuntos, posteriormente las cenizas las sepultan en mausoleos o fosas, actualmente está tomando mucha fuerza los entierros en el mar, las familias que acepten enterrar a su familiar en el mar, el gobierno chino da un incentivo de 4.000 Yuanes (640 dólares) (K-Magazinemx, 2021).

En España, hay el mayor desarrollo e innovación de servicios., los funerales se centran en entierro rápido, cuándo ocurre la muerte, la familia se comunica con las autoridades y posteriormente con la empresa de servicios funerarios, la cual se encarga de gestionar y organizar todos los procesos para que la familia pueda despedir a su ser querido. Las empresas funerarias en primer lugar se encargan de todos los trámites regulatorios y normativos que exigen en el país, posteriormente trasladan el cuerpo al tanatorio donde se realizan las diferentes acciones de preparación para disponer el cuerpo en el ataúd, posteriormente se lleva a cabo una celebración en una capilla y después de esto se traslada la persona fallecida al cementerio donde generalmente la familia los acompaña caminando detrás del ataúd y dispone de un espacio generalmente en suelo para la inhumación, al pasar 9 días se celebra una ceremonia que se conoce como “rosario”, esta consiste en velas, flores, oraciones y recuerdos de la persona que ha fallecido, esta ceremonia se realiza cada año para conmemorar el aniversario de la muerte de la persona.

El costo promedio de un funeral en España, está alrededor de los 3.300 euros, si se cubre de manera independiente. (FuensolEs, 2021)

El mercado de servicios funerarios a nivel mundial ha venido cambiando constantemente, ya que las empresas ofrecen gran variedad de servicios, en este país el sector funerario le apuesta a la modernización y capacitación de su personal, hay que resaltar que en 2016 el mercado de servicios funerarios en España estaba conformado por 1.435 empresas las cuales empleaban a 11.305 (PanaSef, 2021).

Las empresas que prestan servicios exequiales en los Estados Unidos tienen una asistencia completa, ya que se encargan de organizar todo lo relacionado con el funeral y realizar los trámites documentales y correspondientes que conlleva el fallecimiento de una persona, algo que llama la atención de este país es el precio para un servicio funerario el cual oscila entre los 6.000 y 10.000 dólares dependiendo de las condiciones del funeral y de si se va a realizar inhumación o cremación.

Considerando la información anterior, con estos costos tan elevados, cada día más y más personas toman la decisión de cubrir sus gastos funerales a través de un seguro funeral, el cual podrá cubrir entre 10.000 y 25.000 dólares, con el fin de solventar los gastos funerarios y que la familia no tenga que hacer un pago imprevisto por estos servicios. (Ihlic, 2021)

En Estados Unidos es tradición que, al realizar un funeral, los amigos y familiares de la persona fallecida vayan juntos al lugar del entierro y una vez finalice la ceremonia de

inhumación o cremación, compartan una cena preparada por la familia de la persona fallecida. (Astelus, 2021).

La previsión exequial es una medida de seguridad que las personas usan en este país, mensualmente se paga un monto con el cual se respalda un servicio para que una entidad funeraria cubra los múltiples gastos y realice todos los procesos que se requieren para la realización de un sepelio, las personas eligen un tipo de plan, cada uno tiene un valor diferente y tiene coberturas distintas, puede variar en plan unifamiliar, personal, integral y multifamiliar.

Este sector ofrece 3 tipos ofertas: La previsión exequial, que es la anteriormente descrita, los planes predeterminados, que consisten en pagar por anticipado la totalidad del servicio y por último está la tercera opción, que es el servicio inmediato, es decir, adquirir el servicio cuando la persona fallece, en Colombia solo es legal que las funerarias presten este tipo de servicios, en promedio un servicio exequial tiene un valor de \$2.400.000, regularmente abarcan desde la preparación del cuerpo, según el motivo de su muerte, hasta el entierro (inhumación 15%) que habitualmente se da en cementerios, cuando es cremación (65%) la familia puede decidir qué hacer con estas, según una encuesta realizada por Fenalco, en relación con el destino de las cenizas, el 44% de los encuestados tiene preferencia a conservarlas en una iglesia o cementerio (cenízaros), mientras que el 56% mostró preferencia a optar por otro destino.

A continuación, presentamos una imagen que nos puede dar más contexto sobre los servicios exequiales en Colombia:

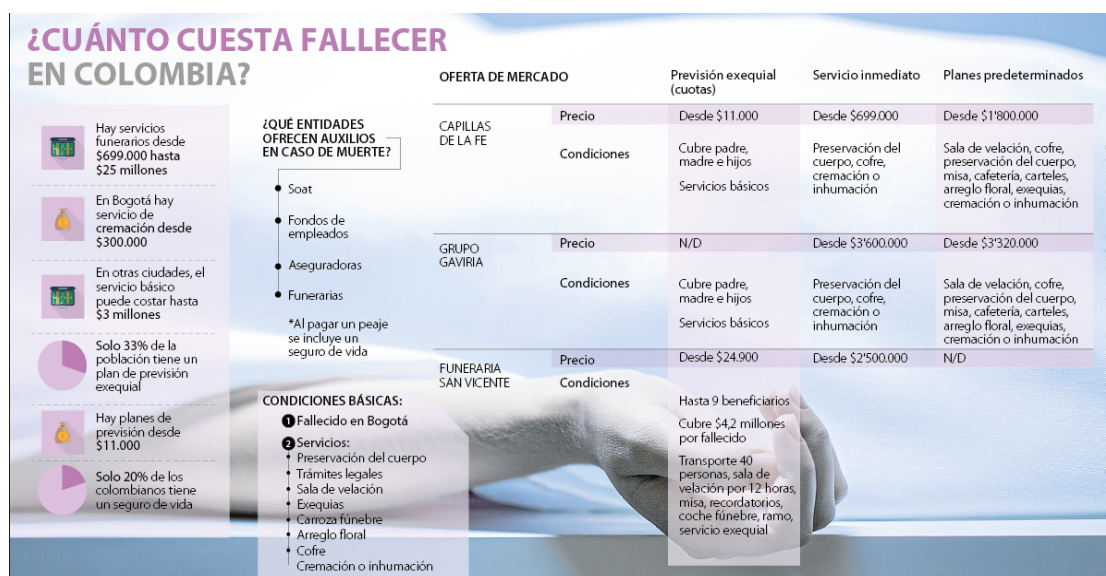
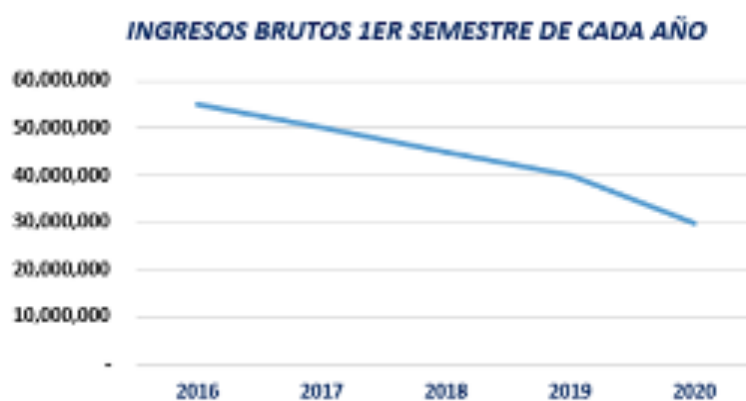


Imagen 1. ¿Cuánto cuesta fallecer en Colombia? Tomado de La Republica.co (Echeverri, 2021)

Con el paso del tiempo, los servicios exequiales han tomado fuerza y este sector se está posicionando como una industria poderosa y organizada, ya que los ingresos no provienen únicamente de los fallecidos, sino que también se apalanca en actividades relacionadas como la previsión exequial para grupos familiares, el beneficio exequial para mascotas, las cuales son tendencias que toman fuerza a la hora de escoger un servicio prestado por una funeraria. Cada vez más personas adquieren una afiliación exequial con el fin de disminuir gastos económicos, agilizar los trámites documentales y facilitar el duelo ante la pérdida de un ser querido, ya que ante una eventualidad en la cual se ve involucrada la muerte, el no contar con servicios funerarios, representa un gasto elevado para realizarlo de manera particular.

Funeraria Girardota, lleva más de 50 años en el mercado, ha sido un negocio sostenible, pero desde el año 2016 se viene presentando una gran disminución en los ingresos. La competencia ha logrado una gran expansión en el municipio de Girardota que es donde está ubicada la funeraria, las cooperativas comenzaron a ocupar un porcentaje en esta red, en 2017 la Superintendencia de Sociedades indicó que estas últimas lograron una participación del 35% del total de mercado.



Gráfica 1. Ingresos brutos primer semestre años 2016-2020.- Fuente propia.

Funeraria Girardota requiere una reestructuración en todo su modelo porque no ha innovado, no ha ampliado su portafolio, no es competitiva y no tiene implementadas las dinámicas que este sector ya tiene, un ejemplo son los servicios que han diseñado otras funerarias como Los Olivos, servicios que han adicionado a los planes exequiales y que se brindan sin el fallecimiento del asegurado, la persona que paga un plan tienen otras coberturas como: oftalmología, psicología y médicos veterinarios. Una encuesta de Fenalco arrojó que el 60% de los dueños de perros quisieran enterrarlos en un cementerio y/o cremarlos, también han implementado otros servicios para las nuevas generaciones como asistencia para bicicletas y velorios virtuales.

Después de todo este análisis detallado a nivel mundial y local, planteamos la siguiente pregunta: ¿Qué tan pertinente es implementar un cambio en el modelo de negocio actual de funeraria Girardota?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un estudio de pre factibilidad para la reestructuración del modelo de negocio de Funeraria Girardota.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar el estudio del sector, basados en la metodología PESTEL para analizar el estado del mercado en el que se encuentra la empresa.
- Realizar estudios para identificar nuevos servicios y condiciones del mercado que se puedan potencializar en funeraria Girardota, bajo los elementos de definición de los productos, precio, plaza y promoción, así como la oferta y la demanda.
- Efectuar el estudio técnico para analizar la localización actual.
- Desarrollar el estudio administrativo y organizacional para la estructura actual de Funeraria Girardota.
- Construir la evaluación financiera para el nuevo modelo de negocio, con la elaboración de presupuestos, estados financieros proyectados, flujo de caja y

aplicación de los criterios del valor presente neto – VPN y tasa interna de retorno – TIR.

3. JUSTIFICACIÓN

La industria exequial en Colombia ha venido creciendo de manera considerable en los últimos años, la revista Dinero en 2018 indicó que el sector vendió 970.000 millones de pesos, de los cuales el 41.3% pertenece a servicios de previsión, 23.3% a cementerios, 21.4% al segmento cooperativo, 9.2%, al funerario y 4.8% a las aseguradoras y las asociaciones mutuales; Para 2018, el aporte de este sector al PIB de Colombia fue cercano al 0,10%.

Sin embargo, las cifras siguen siendo muy bajas frente al ideal, ya que un servicio fúnebre es de uso ineludible en cualquier momento de la vida, según datos de Fenalco solo el 32% de los hogares en Colombia cuentan con un plan exequial, es decir que un 68% de las familias tendrían que incurrir en trámites complejos y apurados, además de altos costos de tipo económico si llegase a presentarse el fallecimiento de algún miembro de la familia.

Es importante realizar este estudio porque según los datos planteados en los párrafos anteriores se evidencia un potencial en el sector exequial y hay unos datos muy claros que exponen la viabilidad de impulsar la empresa, el proyecto busca analizar la situación actual de este mercado y de la funeraria para realizar una reestructuración al modelo de negocio, se pretende implementar cambios que impacten en la competitividad y en los ingresos, por

medio de novedades para el sector; Se deben crear estrategias de marketing, ampliar el portafolio de productos y servicios como morir dignamente y acompañamiento al duelo, se deben ajustar los modelos contables, acoplar herramientas de información, diseñar estrategias de proyección y mejorar la experiencia del cliente.

El estudio de prefactibilidad planteado se realizará con una intención adicional y es que será útil para los 2 socios actuales de la empresa, los impactos que tendría implementar los hallazgos obtenidos en este estudio se verían reflejados en captar nuevos clientes, apalancaría la capacidad de competir en el mercado, se mejoraría el funcionamiento y se aumentarían los ingresos de Funeraria Girardota.

Finalmente, el estudio también se desarrolla con la intención de obtener el título como Especialistas en Gerencia de Proyectos de la Institución Universitaria ESUMER.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este proyecto se identifican las siguientes limitaciones que se tendrán durante la elaboración:

- **Tiempo:** Esta variable considerando las obligaciones propias y/o adicionales de las personas que desarrollo de esta investigación.
- **Financiero:** La empresa no cuenta con asignación de recursos económicos para realizar investigaciones o estudios que aporten y apalanquen la construcción de este proyecto de pre factibilidad.

- **Técnicas y tecnológicas:** La empresa nunca ha implementado software, ni herramientas ofimáticas para las BDD de sus clientes, contabilización, ni para registro de pagos, ni control de proveedores.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ESTADO DEL ARTE

Las empresas funerarias han estado evolucionando e innovando con el pasar del tiempo, según la revista dinero en 2015 el sector funerario tuvo un crecimiento alrededor del 9%, lo cual ubicó a esta industria como la tercera más competitiva del mundo por detrás de Estados Unidos y España.

La previsión exequial es una de las fuentes de ingresos más fuerte que tiene la industria funeraria, ya que en su mayoría dependen de la cantidad de afiliados que tenga la empresa y también de otros servicios complementarios que son ofrecidos, muchos de estos van encaminados a las mascotas, con el fin de protegerlos y brindarles algunos beneficios similares a los de los seres humanos cuando de servicios exequiales se habla.

Título	Autor	Año	Descripción	Fuente
Empresa Prever plan estratégico de mercadeo.	Natalia García Muñoz	2016	Diseñar un plan estratégico de mercadeo para el canal empresarial la empresa Prever Previsión General S.A.S que permita incrementar en un 5% la penetración de sus cuentas actuales.	Biblioteca, Esumer.
La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: El caso de la Funeraria La Esperanza S.A	Juan Camilo Tavera A.	2014	Analizar la orientación al mercado de la Funeraria La Esperanza S.A. en la oferta de servicios pre exequiales.	Biblioteca, UPB.
El sector funerario está muy vivo: análisis del sector funerario en Colombia en la década 2000-2010	Inés Castro Calvijo	2012	Debido a la importancia del sector funerario en Colombia, el trabajo describe el sector de acuerdo a tres temas de interés. La descripción de la industria y sus servicios. indicadores de concentración y financieros en los años del 2000 al 2010. Finalmente, aspectos internacionales del sector como lo son las instituciones y asociaciones del	Google Académico

			gremio, la regulación y la innovación a nivel global	
--	--	--	---------------------------------------------------------------	--

Tabla 1. Estado del Arte - Fuente propia

Los estudios para este sector concluyen que en este mercado se deben aplicar nuevas ideas que permitan mantenerse actualizados, adaptar estrategias que ayuden a ser competitivos, tener captación de clientes e incrementar la prestación de los servicios con los productos innovadores y variables que el mercado requiere.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 LAS FUNERARIAS

5.2.1.1 ¿QUÉ ES UNA FUNERARIA?

Son las empresas que se encargan de la disposición final de los cuerpos de las personas fallecidas y que sus servicios principales son el proceso de velación, entierro/cremación y diligencias civiles, eclesiásticas y notariales. Las casas funerarias normalmente preparan los servicios en común acuerdo con los deseos de los familiares o por alguna voluntad que el fallecido haya declarado, adicional estas empresas se encargan de brindar otros servicios para asesorar, cuidar y ayudar a las familias que afrontan procesos de duelo e incluso nuevos servicios cuando no hay ninguna pérdida humana.

A los colaboradores de las organizaciones funerarias se les conoce como personal funerario, dentro de este personal se podría diferenciar entre aquellos que se dedican a los propios servicios funerarios, o los que se dedican a otros servicios complementarios como pueden ser los administrativos, de marketing, acompañamiento social, entre otros.

La empresa funeraria más antigua, data de 1769 y fue la funeraria de Anthony Hay (Williamsburg, Virginia) que fue el primero en crear ataúdes, antes de 1860 existían una gran variedad de métodos utilizados para evitar la descomposición, sin embargo, tras la guerra civil en Estados Unidos el embalsamamiento se convirtió en la opción más popular.

En 1860 el crecimiento de este sector fue enorme, en 1890 ya había 9.891 directores de funerarias, la gente comenzó a dar importancia a los actos fúnebres, de forma que se migró de los velatorios en casas a un entorno más profesional y en 1920 los funerales en Estados Unidos se estaban convirtiendo en un gran negocio, ya estaban conformadas cerca de 24,469 empresas y se comenzaron a crear asociaciones como la Asociación Nacional de Directores de Funerarias para que así las personas de este gremio pudieran conseguir titulaciones oficiales.

5.2.1.2 LOS SERVICIOS FUNERARIOS

“Los servicios funerarios son el conjunto de servicios prestados por las empresas funerarias a los familiares y allegados de un difunto cadáver; Las personas interesadas en estos servicios, los adquieren con motivo de aliviar posibles cargas emocionales y dinerarias al momento del deceso de un familiar”. Estos servicios son adquiridos a través de una mesada, en la cual el afiliado tiene un número de beneficiarios y dentro de lo estipulado

en un contrato inicial, se indica que coberturas y que servicios pueden ser utilizados. Pero, ¿qué incluyen estos servicios? en caso de un fallecimiento, la funeraria se encargará de los trámites funerarios correspondientes, es decir, realización del acta de defunción, organización y coordinación del funeral, gestión de la iglesia para la celebración de la misa del fallecido, la adecuación del cuerpo con la práctica tanatoestética y tanatopraxia, el traslado del cuerpo hasta el cementerio o si es el caso hasta el lugar de cremación. (Novoa, LOS PRODUCTOS DE PREVISIÓN EXEQUIAL Y LOS SEGUROS EXEQUIALES: ¿SON PRODUCTOS DIFERENTES?, ¿QUÉ IMPLICACIONES PRÁCTICAS ACARREA SU OFRECIMIENTO SIMULTÁNEO EN EL MERCADO?, 2018, pág. 7)

Las aseguradoras vienen jugando un papel importante dentro del negocio funerario, ya que ofrecen seguros de exequias los cuales buscan que los clientes no tengan que preocuparse por incurrir en gastos adicionales ante el fallecimiento de un ser querido, simplemente la póliza dentro de la vigencia y dentro del contrato cubrirá los gastos funerarios en los cuales el cliente se vea involucrado.

El seguro de exequias, es un seguro que busca cubrir los servicios de asistencia exequial, por el fallecimiento de cualquiera de las personas aseguradas designadas en la póliza y, cuya muerte ocurra en la vigencia de la misma (Novoa, LOS PRODUCTOS DE PREVISIÓN EXEQUIAL Y LOS SEGUROS EXEQUIALES: ¿SON PRODUCTOS DIFERENTES?, ¿QUÉ IMPLICACIONES PRÁCTICAS ACARREA SU OFRECIMIENTO SIMULTÁNEO EN EL MERCADO?, 2018, pág. 17)

El objetivo de las empresas funerarias es garantizar seguridad y tranquilidad económica en todos los planes que ofrece los servicios exequiales al facilitar al cliente una liberación en cuanto a costos y trámites fúnebres en momentos tan dolorosos como es el fallecimiento de un ser querido.

Los servicios exequiales son ampliamente beneficiosos ya que están diseñados para cubrir los costos de la ceremonia funeraria, el tanatorio y el crematorio, servicio de tanatoestética y tanatopraxia, traslado del cuerpo desde la funeraria hasta el lugar de la ceremonia, entre otros servicios.

Finalmente, los servicios exequiales son una serie de asistencias, que se presentan por el fallecimiento de una persona. “La demanda de servicios exequiales es accidental y no voluntaria, puesto que ninguna persona contrata los servicios de una empresa funeraria por gusto, sino por necesidad” (Torres, 2011, pág. 24)

5.2.1.3 CONTEXTO DE LA FUNERARIA

Funeraria Girardota, fue fundada hace más de 50 años por Jose Arturo Zapata Alzate, su nombre inicial fue funeraria Zapata; se encuentra ubicada en el municipio de Girardota, Antioquia, es una empresa del sector exequial, presta servicios de inhumación, cremación, exhumación y demás trámites en los que se incurren con el fallecimiento de una

persona, misa exequial, tramitología de documentos, velación, traslado del cuerpo, también cuenta con productos que se adicionan en la prestación de un servicio exequial según el plan del afiliado o los deseos de la familia como: cortejo, carteles, recordatorios y grupo musical; La funeraria también presta un servicio de acompañamiento y asesoría desde el momento en el que se pone en contacto la familia que ha sufrido la pérdida. La funeraria vela por acondicionar todo para asegurar una despedida digna.

Actualmente la funeraria cuenta con 800 afiliados, también presta servicio a particulares en la zona urbana y rural del municipio. La infraestructura de la empresa está dividida en 2 sedes, una es la sede administrativa y en la segunda sede se encuentran ubicadas las 2 salas de velación con las que cuenta actualmente, como personal fijo tiene 2 cargos, el gerente y una auxiliar administrativa, las demás personas que desarrollan labores en la empresa como el tanatólogo, el cortejo, son contratadas bajo la modalidad de prestación de servicios.

La empresa siempre ha sido administrada de forma empírica, no cuenta con organigrama, ni está estructurada por áreas, la contabilidad se lleva de forma manual, no se realiza gestión comercial y no tiene planteadas estrategias de innovación, ni de prospectiva.

Funeraria Girardota se ubica en el sector de servicios por la comercialización de intangibles con sus pólizas de previsión exequial.

5.2.2 LOS PROYECTOS

5.2.2.1 QUE ES UN PROYECTO

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único. Un proyecto está determinado por un inicio y un final. (Obergfell, 2020, pág. 8)

Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, que se ejecutan para alcanzar un objetivo de acuerdo con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones tiempo, costo y alcance. (Icontec, 2006, pág. 28)

Los proyectos son un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (Project Management Institute, pág. 4)

Las etapas de un proyecto son: Formulación - Ejecución - Implementación.

Clasificaciones de los proyectos:

- Tipo de bien: Primario - Intermedios - Finales - Servicios.
- Sector productivo: Industrial - Servicios - Agropecuario - Infraestructura económica - Social.
- Destino: Privado - Público - Mixto - Interno - Externo.
- Dependencia: Independiente - Complementario - Sustituto.
- Tipo: Corto plazo - Mediano plazo - Largo plazo.
- Tipo de inversión: Modernización - Reposición - Expansión - Estratégico.

5.2.2.2 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

Son las fases por las que atraviesa un proyecto desde el inicio hasta su finalización y que facilitan la gestión.

La transición de una fase a otra fase implica una transferencia técnica, los entregables de cada fase deben validarse para garantizar su cumplimiento, lo ideal es que se deben aprobar para poder comenzar con la siguiente fase, no obstante, no hay una sola forma de establecer el ciclo de vida de los proyectos.



Imagen 2. Ciclo de los proyectos - Fuente TodoPMP

Las características de estos ciclos de vida son fases generalmente secuenciales y que se dividen por objetivos, para cada una se debe determinar un punto de inicio y fin, en cada fase se debe describir qué se necesita para completar el trabajo y por último todos los ciclos se determinan según los aspectos únicos del proyecto, la organización, el tamaño, la tecnología, la industria, etc.

Definir el ciclo del proyecto es importante porque agrega valor, a través de los equipos se pueden lograr resultados en tiempo y con costos específicos, apalanca el control y se puede cuantificar y documentar la evolución del proyecto. (Gascón, 2021)

5.2.3 ESTUDIO DEL ENTORNO, EL SECTOR Y EL MERCADO.

Los análisis del entorno y el sector se realizan con la finalidad de estudiar la situación actual del mercado al que se enfrenta un proyecto o una empresa, ambos aspectos se investigan por la relación que tienen con el mercado, ya que este muestra las reales potencialidades para el proyecto y adicional tiene como propósito el proceso de segmentación.

Los proyectos deben reconocer e identificar su mercado, para justificarlo se requiere conocer la demanda (Cuantificar), la oferta (Elementos diferenciadores), el precio (Alcanzable y rentable) y las estrategias comerciales (comunicación del producto); los análisis del entorno y el sector deben realizarse con información relevante del ambiente que los rodea para poder garantizar una buena toma de decisiones y se debe dar en doble vía, entorno interno y externo, el interno se basa fundamentalmente en el conocimiento de la empresa o proyecto, en conocer sus fortalezas y debilidades, objetivos, orientación del mercado y entrega de valor, el análisis externo se debe realizar constantemente ya que es cambiante y se debe considerar el cliente, competidores, proveedores, demografía, economía, políticas, tecnología, entre otras.

Las empresas y los proyectos son totalmente dependientes del entorno por esto es indispensable que en todo momento se esté dando una relación empresa-entorno/proyecto-entorno, el grado de interrelación debe ser tan alto que constantemente se debe analizar para identificar a tiempo el impacto y el desarrollo del proyecto u organización, cabe señalar que los estudios de mercado ayudan a identificar cuánto se debe hacer.

5.2.3.1 ESTUDIO TÉCNICO.

Es un estudio que se debe considerar para contemplar los aspectos operativos necesarios para el uso de los recursos, tiene relación con el tamaño, localización e ingeniería del proyecto, responde a preguntas como: ¿Cuánto cuesta?, ¿Con que se va a realizar?, ¿Cómo y por qué hacerlo?, ¿Dónde se va a realizar?

Se debe considerar que algunas variables definidas o determinadas en otros estudios del proyecto son usados por el estudio técnico y viceversa.

Se puede concluir que el estudio técnico, consiste en diseñar una forma de producción y/o de desarrollo óptima, que utilice los recursos lo mejor posible para obtener el objetivo planteado.

5.2.3.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO.

“La estrategia precede la estructura” Alfred D. Chandler.

Es la información inicial que se analiza para poner en marcha la estrategia principal de un proyecto, con relación a los objetivos diseñados, se realizan análisis para de identificar qué recurso humano se requieren y sus responsabilidades.

Este estudio debe contemplar componentes como la planeación estratégica, la estructura con relación a la jerarquía y la comunicación, aspectos legales, fiscales, laborales, ecológicas y sociales; Es relevante porque con el estudio administrativo se crean las condiciones para que se logre el alcance definido y proporciona las herramientas que van a servir de guía para los que deben administrar el proyecto.

5.2.3.3 ESTUDIO LEGAL.

Por medio del estudio legal se determina la viabilidad de los proyectos a la luz de las normas que lo rigen, que lo respalda y que se deben considerar para realizarse de una forma correcta.

Considera la legislación laboral, legislación tributaria, se identifican las tasas arancelarias para insumos, productos importados o exportados, los incentivos o la privación de estos, los diferentes tipos de sociedades (de responsabilidad limitada, sociedad económica, sociedad comandita, etc) y cuál es la más viable o se ajusta al proyecto.

Estos estudios deben gestionarse en las etapas iniciales de la formulación del proyecto, ya que hay proyectos que se definan como viables financieramente, pero por aspectos jurídicos puede resultar no factibles, es importante realizarlos y darles la consideración adecuada antes de avanzar en etapas o actividades que impliquen gastos de recurso y de tiempo.

5.2.3.4 ESTUDIO FINANCIERO.

Responde a la pregunta ¿Es rentable?

Este estudio evalúa el proyecto desde su entorno monetario, se enfoca en validar el porcentaje que este cumple con el objetivo de generar retorno a los involucrados, a quienes participan del financiamiento y a la utilidad que se desea obtener.

Abarca el estudio y el análisis de los costos, los gastos, los ingresos, las depreciaciones, amortizaciones, planes de inversiones, balances, caja, punto de equilibrio, entorno e impactos económicos.

Este proceso y el considerar las variables descritas anteriormente, cabe anotar que el estudio financiero puede abarcar muchas más, ayudan a visibilizar la viabilidad de los proyectos, apalancan la toma de decisiones que se deban tomar en el transcurso de la ejecución y/o desarrollo de un proyecto.

5.2.4 MODELO DE NEGOCIO.

Un modelo de negocio tiene como función principal describir de manera concreta cómo una organización crea, entrega y genera valor en contextos sociales, culturales, etc. El proceso de construcción de un modelo de negocio es parte de la estrategia de negocios. (Bylund, 2020)

La forma como se encuentre organizada la estructura empresarial, el grado de centralización y formalización de las relaciones en la organización pueden ayudar en el proceso de direccionar las acciones empresariales al mercado. Los elementos como son el tamaño de la empresa y la tecnología, se ha demostrado que influyen en el proceso y grado de dirección que al mercado que tiene la empresa. (Tavera, 2014, pág. 9)

Según Guiovanni Quijano en BBVA open mind (2018), “El concepto de modelo de negocio ha cambiado sustancialmente en los últimos años, ya no se puede definir como la manera en que una empresa genera dinero, ni cómo una persona consigue clientes. Hoy este concepto va mucho más allá y se adentra en las necesidades puras de los usuarios y los clientes.”

Hoy en día los modelos de negocio responden a las nuevas necesidades de los usuarios, es por ello que todo modelo de negocio debe tener los siguientes elementos:

- **Rentabilidad:** Debe generar utilidad, ningún negocio es creado con la intención de generar pérdidas.

- **Escalabilidad:** Que pueda ser expandible y actualizable, es decir, que pueda seguir creciendo hasta tener un modelo de negocio afianzado en el mercado.
- **Repetibilidad:** Que todos los procesos estén estandarizados y que se puedan desarrollar.

El eje de un modelo de negocio es la propuesta de valor, qué tengo yo para destacar sobre la competencia y que el público y el entorno esté dispuesto a pagar por ello.

“Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (*Alex Osterwalder, Generación de Modelos de negocio*). (Quijano, 2018).

5.2.4.1 QUE ES REESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO.

La reestructuración empresarial es el proceso por el cual una empresa se transforma, se adapta a un nuevo modelo de negocio que antes era desconocido, el objetivo de la reestructuración es generar mayor competitividad en el mercado conservando la presente, organizar o crear procesos y garantizar el funcionamiento futuro

Habitualmente las reestructuraciones suelen ir acompañadas de procesos complejos para la compañía, dado que, de darse, suele ser porque la empresa está atravesando un periodo complicado o identificó falencias en su modelo de negocio actual, lo cual puede estar impactando escenarios tanto internos como externos y esté afectando su máximo rendimiento.

Estos cambios generalmente no implican que todo se modifique, aunque hacer referencia a grandes cambios, estos pueden darse en puntos estratégicos y/o específicos, por ejemplo, se pueden clasificar como reestructuración tecnológica, interna, financiera, etc., se debe realizar un gran diagnóstico de la situación para poder generar un cambio que impacte el problema identificado.

5.2.4.2 ¿QUÉ SON NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO?

Las líneas de negocio hacen referencia a tipos de productos o servicio específico, es importante hacer la claridad de que no se debe confundir esta definición con producto o servicio ya que una línea de negocio puede incluir varios de estos. (productos o servicios)

Crear línea de negocio es diversificar la oferta de una empresa, estas se desarrollan conservando la línea de negocio inicial y considerando la actividad principal, a la par se debe crear un plan de negocio para las nuevas líneas y se debe planificar estrategias de desarrollo; El mercado, los clientes y la competencia nos pueden indicar que nuevas líneas de negocio se deben o es pertinente habilitar en cada sector.

La diversificación de oferta para agregar valor, es una tarea en la que constantemente las empresas se han venido enfocando y se han creado estrategias para lograr estos objetivos como lo son las plataformas colectivas, desarrollo social de productos y alianzas competitivas. (Antúnez, 2013)

5.2.5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

5.2.5.1 FACTIBILIDAD

Es un análisis que se elabora en los proyectos y corresponde a la etapa de formulación, mide la posibilidad de éxito o fracaso de estos y basándose en los resultados ayuda a la toma de decisiones de realizarse o no la implementación.

Estos análisis o estudios se realizan con el objetivo de:

- Identificar un mercado potencial o una necesidad.
- Definición de viabilidad técnica.
- Ventajas financieras, económicas, sociales o ambientales.
-

Parte del éxito de los proyectos, se basa en la elaboración correcta de los análisis realizados en la factibilidad, estos se pueden realizar en diferentes periodos para reconocer todos los tipos de riesgos del proyecto tiene mucha relevancia ya que se deben crear estrategias para mitigarlos e impactarlos, para reducir gastos y errores futuros.

La factibilidad puede dividirse en varias:

- Factibilidad operativa.
- Factibilidad técnica.
- Factibilidad económica.
- Factibilidad política y legal.
- Factibilidad comercial.
- Factibilidad de tiempo.

(Miranda, 2021)

5.2.6 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.

5.2.6.1 PREFACTIBILIDAD

La definición de prefactibilidad consiste en un análisis preliminar de una idea, para determinar si la viabilidad de la misma antes de convertirla en un proyecto. Al realizar un estudio de prefactibilidad, se toman en cuenta diversas variables y se analizan todos los puntos que rodean la idea. (Porto, 2015)

Según Sapag “En términos generales, seis son los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de la viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera”. En este proyecto se tiene como alcance realizar estos 6 estudios para conocer las variables principales referidas al mercado, las alternativas técnicas para la reestructuración del modelo de negocio y con qué capacidad financiera se debe contar para ponerlo en marcha. (Sapag, 2014, pág. 25)

Para potencializar la empresa y volverla competitiva en el sector, se debe crear un nuevo portafolio con servicios y productos innovadores que suplan y vayan más allá de las necesidades del mercado.

Prefactibilidad del producto: definir en forma preliminar las funcionalidades básicas del producto. “La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico”. La descripción del producto ayuda a establecer esas funcionalidades iniciales y a acotar el alcance del proyecto, al igual

que establece técnicamente lo que se pretende construir. Permite establecer una realidad de lo que será el proyecto y ayuda a definir controversias técnicas iniciales. (Sapag, 2014)

5.2.6.2 HERRAMIENTAS.

La herramienta para realizar el estudio de prefactibilidad será la información, la cual obtendremos por medio de fuentes primarias y secundarias; Información primaria actual y moderna de documentos y estudios públicos, normas técnicas que rijan el sector exequial e investigaciones de mercado, información secundaria como encuestas, entrevistas y artículos que apalanquen el proyecto.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo, es importante detenernos en algunos de los conceptos abordados en el proyecto, con el propósito de dar al lector una mayor orientación en los temas tratados.

Desde un punto de vista científico, la vida es un punto de equilibrio auto sustentado, en el que se mantienen las criaturas mientras sean capaces de tomar del medio ambiente lo que necesitan para ello y que finaliza por causa natural (vejez, enfermedad, consecuencia de la cadena trófica, desastre natural) o inducida (suicidio, homicidio, eutanasia, accidente, desastre medioambiental).

La muerte a veces referida como deceso, defunción, fallecimiento, finamiento, óbito, expiración o cesación, es algo sumamente natural; Si la muerte no fuera inevitable, los organismos estarían sometidos a una competencia feroz por los recursos, o quizá ni siquiera habría vida en absoluto.

Según María Estela Raffino “La muerte es el final de la vida, o su interrupción, o lo contrario a la vida, según como se vea. Es algo inevitable, que los seres humanos tenemos en común con absolutamente todas las formas de vida.” (Raffino, 2020)

Podemos interpretar que la muerte es el último eslabón del ciclo de vida, es preciso aclarar que los servicios o rituales funerarios se componen esencialmente de tres etapas: funeraria, velación y destino final, posteriormente para la familia del fallecido sigue un ciclo adicional, que es llamado duelo; El duelo es un estado psicológico, el cual se manifiesta como una respuesta emocional adaptativa ante una pérdida. Este proceso lo vive el ser humano siempre que experimenta una pérdida. Según Manuel Escudero “un proceso de duelo no solo se da cuando perdemos una persona querida. Un proceso de duelo se puede dar con la pérdida de cualquier cosa con la que tenemos un fuerte vínculo emocional, por ejemplo, puede ser una mascota.” (Escudero, 2020)

Es muy importante comprender la importancia de la última etapa mencionada en el párrafo anterior, el entendimiento de destino final es personal, pero primero es un proceso

físico del fallecido y segundo tiene una connotación emocional y cultural, la necesidad de dar al ser querido una última morada; Hay 2 alternativas: cremación o entierro.

El proceso de cremación se define como la reducción del cuerpo humano a cenizas a través del fuego. El proceso se define como combustión, evaporación y oxidación del cuerpo humano a sus componentes químicos básicos; El cuerpo se quema en lugar de enterrarse. La cremación es un acto que tiene como registro un estimado de 200.000 años en los estudios arqueológicos. (Costa Funeral Services, 2020)

El entierro es un ritual en el que el cuerpo de la persona fallecida es ubicado bajo tierra; El cuerpo es colocado en un ataúd que es sellado antes de enterrarse. Muchas culturas entierran a sus muertos, hay entierros que se registran desde hace más de 100.000 años. Además, ciertas culturas como la egipcia, enterraban a los muertos con las comodidades que toda persona pudiera necesitar en una segunda vida después de la muerte. (Costa Funeral Services, 2020)

6. ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto será entregado al gerente de la empresa para que revise la pertinencia de su implementación, él es quien toma la decisión sobre la ejecución, hay otra intención la cual es mostrar cómo la competencia se ubica y se desarrolla en el sector para analizar y volver visible el impacto que está generando no reestructurar el negocio, finalmente se debe diseñar una estrategia comercial, de comunicación y de mercadeo dirigida a los clientes actuales y potenciales para dar a conocer los cambios, los nuevos servicios y las nuevas formas de pago que implementará la funeraria.

7. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Gerente de la empresa	<p>Este usuario es muy relevante, ya que finalmente es quien define si se ejecuta o no el proyecto en la empresa y como único rol administrativo es quien evidenciara los impactos que genere la implementación.</p> <p>Con este estudio de prefactibilidad para el gerente sería más visible reconocer e identificar que para la empresa es necesario potenciarse en muchas áreas.</p>
Clientes actuales	<p>Este sector podría vivenciar todos los beneficios si el proyecto se ejecuta, ya que actualmente la cobertura de servicios adicionales que les ofrece la empresa es mínima, no se les brinda opciones de pago y no tiene acompañamiento en el momento de tener una pérdida; Potenciar la funeraria es generar valor a los clientes.</p>
Nuevos clientes	<p>Al implementar lo propuesto en este proyecto, el negocio se volvería competitivo en la zona donde ya se encuentra bien posicionado, se apalancaría la funeraria y se podrían penetrar nuevos mercados, aumentar la cantidad de afiliados y de servicios prestados.</p>
Otros sectores	<p>Al incrementar la operatividad de la empresa, directamente se impactan sectores que están correlacionados con la prestación de un servicio exequial, como floristerías, empresas relacionadas con la prestación de servicios musicales, de transporte, de cortejos de personas, fabricación de ataúdes y ceniceros.</p>

Tabla 2. Usuarios potenciales y sectores beneficiados - Fuente propia.

8. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

8.1 ANÁLISIS SECTORIAL.

Tradicionalmente la actividad económica ha estado dividida en tres sectores, esta agrupación es de acuerdo a los procesos que se desarrollan en cada uno.

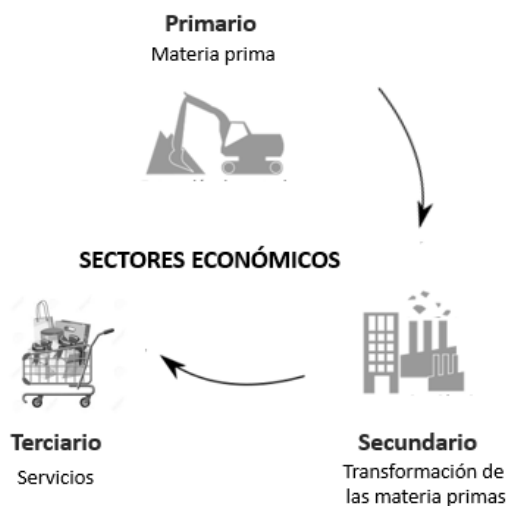


Imagen 3. Sectores económicos, Fuente propia.

Funeraria Girardota se ubica en el sector terciario por la comercialización de servicios exequiales a quienes adquieren sus pólizas o particulares. El mercado exequial en Colombia está dividido en cuatro regiones: Centro Oriente, Antioquia y Eje cafetero, Costa Atlántica y Sur Occidente, para el año 2013 con relación a la competencia el primer lugar fue ocupado en empate por Coorserpark y el Grupo Recordar, el segundo lugar fue para el Grupo Prever y más atrás se posicionó Los Olivos.

Coorserpark es un grupo con más de 20 años en el mercado cuya zona de mayor fortaleza competitiva es el centro del país, el Grupo Recordar creado en 1967 se posiciona como la entidad de mayor competitividad en la Costa Atlántica; Prever tiene más de 40 años de experiencia y lidera el mercado en el departamento de Antioquia, misma zona donde se encuentra Funeraria Girardota, finalmente está Los Olivos, una empresa con 40

años de experiencia en el sector y fuerte principalmente en el departamento del Valle del Cauca.

Estos cuatro grupos se caracterizan por tener los recursos propios más grandes a nivel nacional abarcando las ciudades principales y algunas intermedias, sin embargo, ninguno de ellos logra tener cobertura con empresas propias en cada uno de los 1.102 municipios del país; es ahí donde entran las medianas y pequeñas funerarias de tipo local como Funeraria Girardota.

El mercado exequial a nivel nacional está integrado, los grandes grupos contratan prestación de servicios para sus propios clientes con pequeñas funerarias que son de tipo local, ya que hay zonas donde no tienen recursos e instalaciones.

Abarcada ya la estructura del sector a nivel nacional, desarrollaremos el análisis de los principales competidores en el ámbito regional del municipio de Girardota - Antioquia puesto que es sobre este escenario que se desarrolla el proyecto; Funeraria Girardota debe competir con otras entidades exequiales, con algunas en términos de recursos son incomparables y con las locales que son la competencia directa es donde se puede marcar la diferencia y donde es viable la reestructuración para el posicionamiento de marca. El análisis se enfocó en competidores locales directos (que estén ubicados en el municipio de Girardota) y competidores indirectos (que no estén ubicados en el municipio de Girardota)

Municipio de Girardota	Competidor	Entidad	Contexto
No	Indirecto	<ul style="list-style-type: none"> - Funeraria San Vicente. - Plenitud. (Funeraria Medellin) - Grupo Preveer. 	<p>Tienen gran posicionamiento en todos los estratos de la ciudad de Medellín, cuentan con presencia en todo Antioquia y poseen una gran cantidad de afiliados, adicional implementaron una estrategia de tener presencia en los hospitales de las ciudades para captar servicios particulares cuando hay fallecimientos. Las instalaciones son modernas, cuentan con varias sedes, tienen un gran número de empleados y realizan fuertes estrategias comerciales como convenios empresariales y asesores puerta a puerta comercializando sus planes con precios muy bajos.</p> <p>Algunas de estas funerarias cuentan con grandes parques automotores, con carros que son únicos en las ciudades y que incluye autos fúnebres clásicos y antiguos.</p>
No	Indirecto	Fondos de pensiones	<p>Los fondos de pensiones tanto privados como del estado, representan uno de los principales competidores indirectos puesto que dentro de sus beneficios otorgan auxilios funerarios que pueden verse como sustitutos de los planes exequiales.</p> <p>La Ley 100 de 1993 en su artículo 86 reglamenta los temas relacionados con auxilios funerarios.</p> <p>los clientes por desconocimiento consideran que teniendo derecho a un auxilio no es necesario afiliarse a planes funerarios.</p>
			<p>Las entidades bancarias y cooperativas de ahorro y crédito, han optado por complementar sus portafolios con</p>

No	Indirecto	Entidades financieras	<p>servicios para sus clientes, entre estos están los planes exequiales, estas entidades financieras no disponen del recurso para la atención de estos servicios, por este motivo crean alianzas con funerarias y aseguradoras para delegar a ellos la prestación o reconocimiento económico de este tipo de servicios.</p> <p>La mayoría de las entidades financieras tercerizan sus servicios con la empresa Vivir los Olivos.</p>
Si	Directos	Funeraria Baena	<p>Empresa del mismo tamaño de Funeraria Girardota, aunque con una trayectoria inferior, cuenta en el municipio con instalaciones propias tanto de oficinas como de salas de velación, la infraestructura no es moderna y no cuentan con sala de preparación para los cuerpos.</p> <p>Las tarifas son estándares a las del mercado de las empresas medianas, sus servicios adicionales son consultas de odontología y oftalmología.</p> <p>Con relación a los empleados, cuentan con un grupo mínimo ya que algunos servicios los tercerizan como la preparación y el traslado de los fallecidos.</p>
Si	Directos	Sala de velación la virtud. (Asociación mutua el socorro)	<p>Nueva instalación moderna de una sala de velación en Girardota, anteriormente el municipio sólo contaba con 2 salas de velación y una de estas es de Funeraria Girardota, al abrir sedes que presten estos servicios impacta en el alquiler de la sala para funerarias que no tienen sucursales y deben tercerizar servicios.</p>
			<p>Solo cuenta con oficina en el municipio para la recepción de los pagos de los afiliados, han entrado a la zona a</p>

Si	Directos	Funeraria San Juan Bautista	<p>competir con precios y haciendo mercadeo como asesores puerta a puerta, volanteo y publicidad.</p> <p>Tiene sedes con buena infraestructura en municipios cercanos como Barbosa, Bellos y Copacabana.</p> <p>Se puede visualizar como una funeraria que cuando consolide un gran número de afiliados en el municipio tiene la capacidad de potenciar la marca y crear infraestructura local.</p>
----	----------	-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3. Competidores directos e indirectos - Fuente propia.

8.2 CADENA DE VALOR DEL SECTOR.

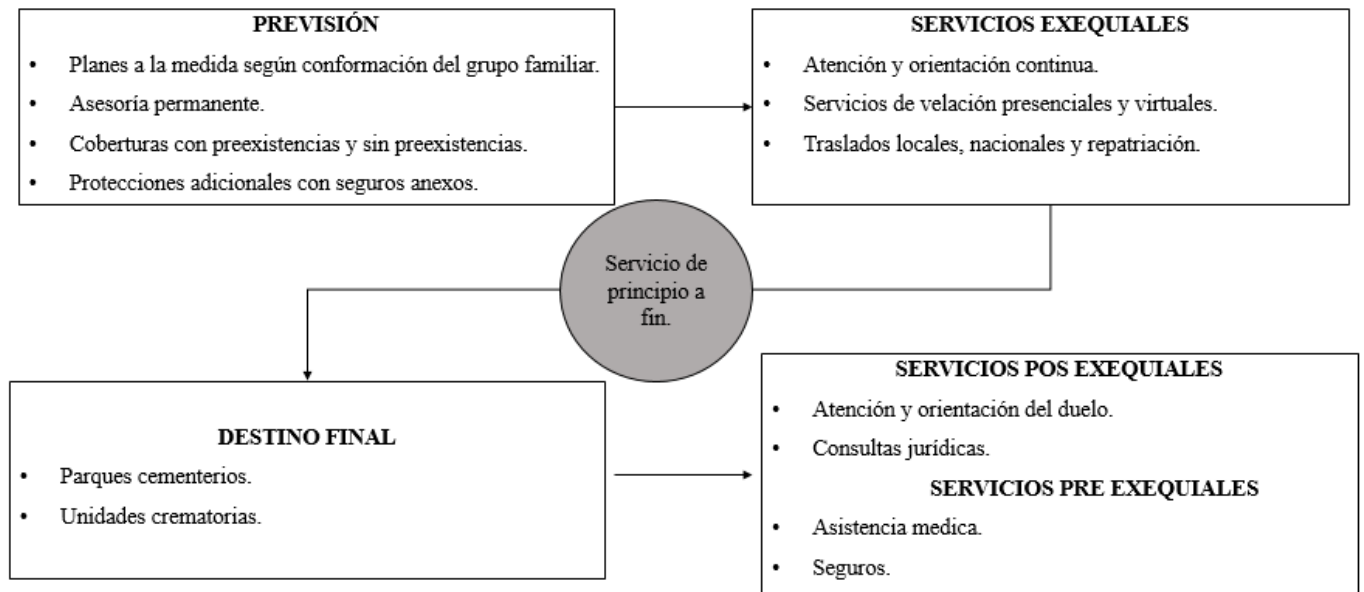


Imagen 4. Cadena de valor del sector. Fuente propia

8.3 CRITERIOS DE CALIDAD.

Se detallan los criterios de calidad con relación a la prestación de los servicios actuales, relacionando un valor para indicar si cumple o no cumple con el criterio de calidad y evaluación:

Criterios Agrupados	Criterios de Calidad	Criterio Evaluación	Valor
Servicio al cliente	Tiempo en que el cliente espera para ser atendido	$t_{\text{prestado}}/t_{\text{promedio}}$	<100%
	Tiempo de solución del problema	Num. Servicios por debajo del ANS/Nu. de solicitudes totales	valor ANS en % menor del 10%
	Satisfacción del cliente respecto a la solución que se le dió	Subjetivo	1-muy malo y 5 - Excel.
Satisfacción con la marca	Costo del servicio	Valor percibido por el cliente/\$	mayor al 80%
	Espacio mínimo de salas	m ² /persona	5m ²
	Prestación de servicios adicionales	los servicios prestados/Planeados	mayor al 70%
Desarrollo comercial	Satisfacción de uso de los servicios pagados	Subjetivo	1-muy malo y 5 - Excel.
	Satisfacción de uso de servicios particulares	Subjetivo	1-muy malo y 5 - Excel.
	Satisfacción en la venta de artículos.	Subjetivo	1-muy malo y 5 - Excel.

Tabla 4. Criterios de calidad - Fuente propia.

8.4 INDICADORES

Clasificación	Indicador
Indicador de impacto	Servicios sociales prestados/capacidad
Indicadores de salidas	Cantidad de servicios prestados / capacidad
Indicador Físico-Tangible	Num. sepelios mes/ Sepelios Estimados mes
Indicadores económicos	afiliaciones nuevas/afiliaciones esperadas
Indicadores sociales	Donac. Organos mes/Donac. Organos estimada mes

Tabla 5. Indicadores - Fuente propia

8.5 CRECIMIENTO DEL SECTOR

La cifra más reciente del Comité de Funerarias, que hace parte de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), destaca que 28'201.000 colombianos, es decir, el 62% de la población, que es de 45,5 millones, tiene algún tipo plan de póliza exequial.

Otro dato importante lo dio a conocer en 2019 el estudio de demanda de inclusión financiera en Seguros 2019, elaborado por la Superintendencia Financiera y la Federación

Colombiana de Aseguradores (Fasecolda). Con base en 6.520 encuestas, se registró una cobertura para 47,5% de los hogares en el país.

Las cifras del sector indican que se emitieron nuevas primas por 43.809 millones de pesos, con un crecimiento de 18,7%, frente al mismo periodo del año anterior (2018) cuando sumaron 36.906 millones. De ese total, los siniestros pagados sumaron 15.171 millones de pesos, con un aumento de 16,3% contra el 2018.

En Colombia existen más de 2.000 funerarias, según los datos reportados por la Corporación Renacer en su informe publicado en 2020 y el margen de rentabilidad operacional del sector depende del servicio y actividad que desarrolle, por ejemplo, la actividad de parques cementerios genera una rentabilidad operacional del 11,2%, mientras que otras actividades como previsión y funerarios tienen un porcentaje cercanos al rango de 6-7%.

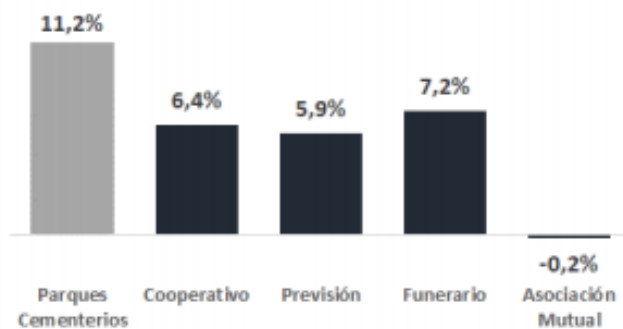


Imagen 5. Actividades del sector. ile:///loads/Ana%C2%B4lisisSector_UAESP-SA-01-2020.pdf

Hay una gran oportunidad de crecimiento para la industria aseguradora, precisamente, porque se está generando consciencia sobre la necesidad del amparo, el mercado exequial es lo suficientemente atractivo para generar reacomodos empresariales.

8.6 ANÁLISIS DE MERCADOS.

8.6.1 ORIENTACIÓN DEL MERCADO.

Se trata de crear una experiencia de servicio alrededor de una situación compleja para las personas, los clientes buscan que vayan más allá de las tradicionales condolencias o mensajes que pueden tener diversas interpretaciones, los consumidores desean que los rituales que se establezcan se cumplan, que en la medida de lo posible les genere una agradable sensación y una positiva recordación, haciéndole sentir que la persona fallecida y su familia es valiosa e importante para la organización.

Los clientes esperan que al momento de tener que enfrentar la prestación de un servicio exequial, se les brinde acompañamiento, seguridad y tranquilidad, que se respeten sus hábitos, costumbres y creencias, que la funeraria este también en la capacidad de humanizar los proceso y que el personal funerario que los acompañe tenga una excelente disposición emocional.

8.6.2 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para abordar los productos o servicios que puede tener la funeraria, se realizaron dos tipos de búsquedas, una a partir de fuentes primarias (entrevistas) y otra a partir de fuentes secundarias (bases de datos no estructuradas - buscadores y metabuscadores). Para la identificación de las fuentes secundarias, se tuvo en cuenta los términos de búsqueda en inglés: *mortuary*, *“funeral service”*, *trends*, *market* y *studies*. A continuación, se presentan algunos datos relevantes relacionados con tasa de muerte y mercado funerario Estado Unidense (Bplans, 2018).

8.6.2.1 FUENTES SECUNDARIAS: PRODUCTOS O SERVICIOS PARA EL SECTOR EXEQUIAL – TENDENCIAS DEL MERCADO.

La Generación GI (nacido en 1901-1924) es el mercado actual más activo, su tasa de mortalidad es de aproximadamente el 12% anual, las personas de esta generación tienen una tendencia a tener afiliación a un servicio exequial, sino es probable que sus hijos Baby Boomer estén haciendo la gestión para su afiliación.

The Silent Generation (nacido en 1925 - 1945). Este es el segmento de edad probablemente más comercializado por las funerarias existentes, su tasa de mortalidad es del 2% anual y es la generación que generalmente tiene más dinero. Muchos de los Silent Generation han sido fuertemente influenciados por la revolución cultural de la Baby Boom

Generation. Las viudas son el 67% de esta generación, normalmente los cónyuges fallecen primero y componen el 15,9% de la población.

Boomers (nacido en 1946 y 1964.) Los miembros de esta generación están cada vez más involucrados en las decisiones del sector exequial a medida que sus padres, cónyuges o hijos mueren. Son más de la mitad del grupo demográfico, su tasa de mortalidad actualmente es de solo 0.3%, pero está lista para crecer rápidamente durante los próximos 35 años. También toma muchas de las decisiones para las cohortes más jóvenes y mayores.

Generación X (nacidos en 1965 - 1980) Los miembros de la Generación X mayores de 30 años comprenden solo el 7.9%, su tasa de mortalidad es baja y probablemente tenga la menor participación en las decisiones sobre servicios exequiales. Esta generación desafía la autoridad, se preocupa por lo social, lo ambiental y cuida su salud. Le interesa la tranquilidad.

A partir de la descripción anterior, y buscando un público objetivo consciente de los cambios, los nuevos productos y servicios del sector funerario, se plantea realizar una serie de encuestas a personas, con el fin de identificar su asertividad hacia nuevos productos y su percepción sobre el mercado funerario actual.

Como complemento, se presenta a continuación los principales productos o servicios identificados, los cuales fueron destacados por John P. Donohue Funeral Home & Cremation Services y el National Funeral Directors Association - NFDA:

Hacer que los funerales sean personalizados y significativos:

Baby boomers: Decisiones basadas en valores. Funerales como parte del proceso de duelo y de valor emocional (tan únicos como la persona fallecida). Reflejan los pasatiempos, pasiones e intereses de alguien que ha fallecido (NFDA, 2020).

· **Planificación anticipada del funeral y elección del tipo de plan:**

Decidir cómo ser velado. Presentar música favorita e incorporar pasatiempos y logros de la vida. Afiliación a “Morir Dignamente” y elección con conciencia de donación de órganos. Planificar no implica el pago del funeral (NFDA, 2020).

· **Cremación en aumento:**

La preferencia del público por la cremación sigue aumentando. En 2015, la tasa de cremación superó la de entierro, y según Cremation Association of North America (CANA), se estima que para 2025 la mayoría de las personas en América del Norte elegirán la cremación en lugar del entierro. Las religiones están ajustando sus doctrinas para

adaptarse a la cremación. La cremación no excluye una visita, servicio conmemorativo o un funeral (NFDA, 2020).

- **Satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la tecnología:**

Para mejorar el servicio las funerarias tienen su propio sitio web, presentando los productos y servicios, a su vez, ofreciendo a los consumidores la libertad de realizar investigaciones a voluntad. Las funerarias pueden crear videos conmemorativos, con fotos y música. Para las personas que no puedan estar en el funeral, se realiza transmisión en vivo para la familia y/o amigos, los cuales pueden archivar en el sitio web de la funeraria para verlas en una fecha posterior o en un DVD (NFDA, 2020).

- **Funerales verdes:**

Se espera que las opciones funerarias ecológicas aumentan en popularidad, un funeral verde incorpora opciones ecológicas para satisfacer las necesidades de la familia, este servicio puede incluir: reunión en un entorno natural, productos de papel reciclado, flores orgánicas, no embalsamar o embalsamar con formaldehído -productos libres, el uso de ropa biodegradable sostenible. Los ataúdes deben ser de material sostenible.

- **La nueva cara de la profesión:**

Hoy, más del 60% de los estudiantes de ciencias mortuorias en los Estados Unidos son mujeres. Muchas de estas mujeres han descubierto y se sienten atraídas por las habilidades y los rasgos necesarios como directora de funerales, incluidas las habilidades de comunicación, la compasión, el deseo de consolar a quienes enfrentan una muerte, así como las habilidades de organización y planificación de eventos.

- **Crowdfunding y donaciones:**

Debido a los costos las familias solicitan donaciones a organizaciones benéficas o ayuda para pagar los gastos del funeral, convirtiéndose en una oportunidad para que la comunidad se movilice y tenga un impacto positivo.

- **Lugares de descanso no tradicionales:**

Dado que los entierros son costosos y muchas funerarias se están quedando sin espacio, muchas personas están buscando nuevas alternativas a los entierros en el suelo como: mausoleos comunitarios, columbarios, jardín de dispersión de cenizas, placas conmemorativas, entierros en el mar, urnas innovadoras o la conversión de cenizas cremadas en diamantes.

- **Segmento 1:**

Segmento geográfico local ya que solo opera en el municipio de Girardota, la tendencia de sus clientes es el género femenino, el 80% de los titulares de cuentas son mujeres mayores de 40 años, las cuales en promedio afilian a 5 miembros de su núcleo familiar, las personas que adquieren la afiliación deben estar entre los 4 y 65 años de edad, adicional no pueden padecer ninguna enfermedad.

- **Segmento 2:**

Personas que pertenecen a fundaciones que defienden el derecho a morir dignamente, que visualizan alternativas para el momento de su fallecimiento y desean donar sus órganos.

- **Segmento 3:**

Hay un segmento nuevo y está marcado por lo conductual, las últimas generaciones buscan un plus al adquirir una afiliación para este tipo de servicio y al pagar desean obtener otros productos y/o coberturas que se brindan sin el fallecimiento del asegurado y de las cuales puedan obtener beneficios como atención veterinaria para mascotas, servicios médicos (oftalmología, psicología) y personas que estén en distancia de su familia (velorios virtuales).

8.6.3 HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

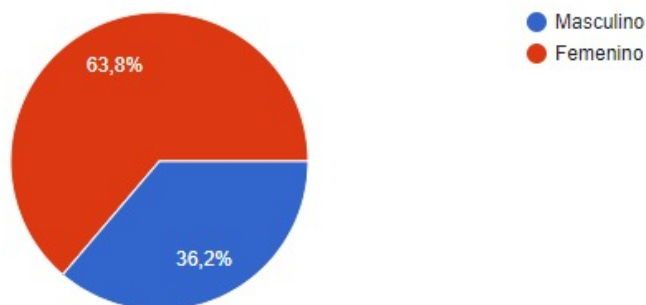
La encuesta se aplicó a 149 personas, en el municipio de Girardota y alrededores, esta se compone de 8 preguntas que permitieron recoger la información necesaria para cumplir los objetivos propuestos de analizar la percepción y conocer un porcentaje de realidad sobre la prestación de servicio exequial; A continuación, se encuentran las preguntas y las tablas con los resultados y gráficos respectivos.

8.6.3.1 DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta 1. Género

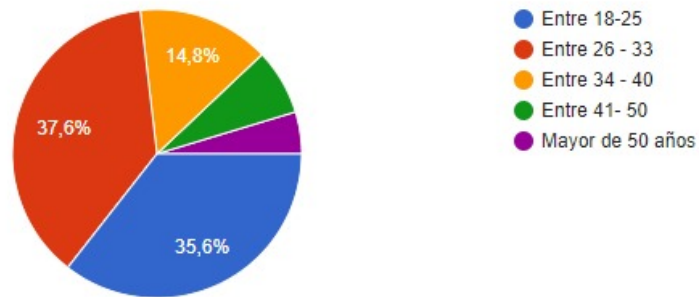
Genero	Total personas encuestadas	Porcentaje
Femenino	95	63.8%
Masculino	54	36.2%
Total	149	100%

Tabla 6. Género - Fuente propia



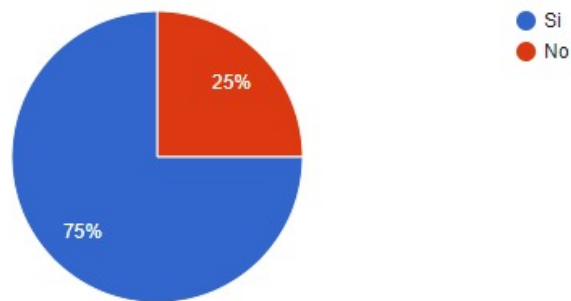
Gráfica 2. Porcentaje de género - Fuente Propia.

Pregunta 2. Edad



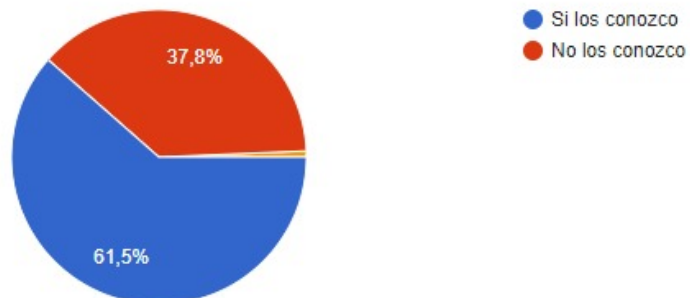
Gráfica 3. Porcentaje de edades - Fuente Propia.

Pregunta 3. ¿Cuenta con un plan exequial?



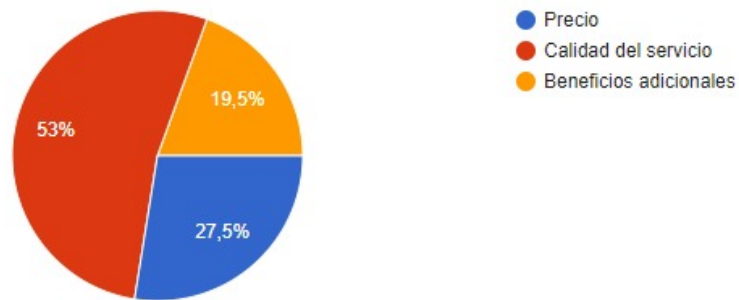
Gráfica 4. Porcentaje de plan exequial - Fuente Propia.

Pregunta 4. ¿Conoce los beneficios de tener un plan exequial?



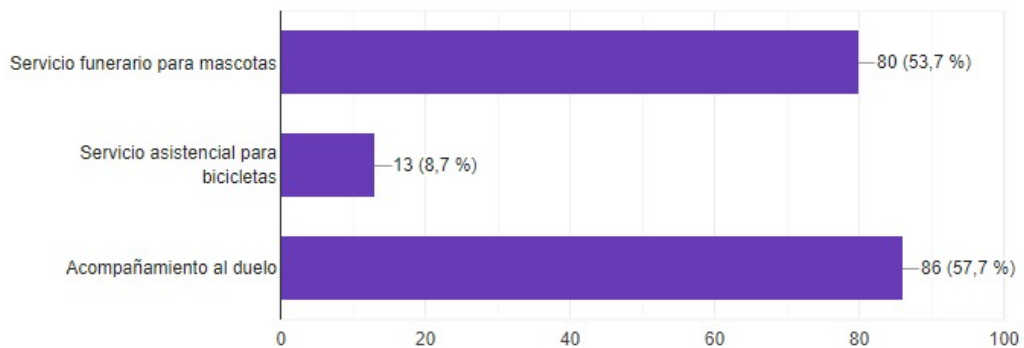
Gráfica 5. Porcentaje de beneficios exequiales - Fuente Propia.

Pregunta 5. ¿Qué aspectos tendría en cuenta antes de contratar un plan exequial?



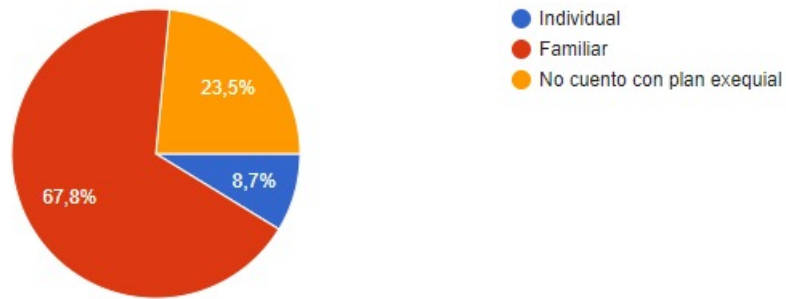
Gráfica 6. aspectos de planes exequiales - Fuente Propia.

Pregunta 6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría tener en un plan exequial?



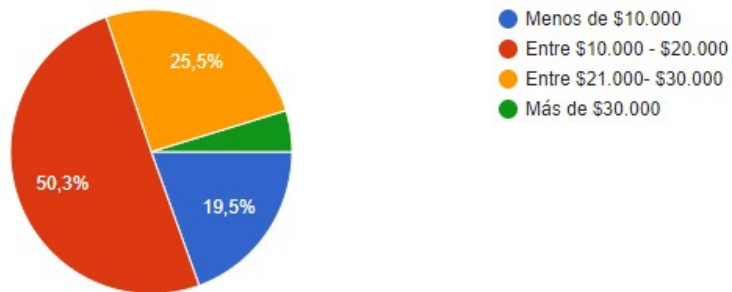
Gráfica 7. Servicios exequiales - Fuente Propia.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de plan exequial tiene?



Gráfica 8. Tipos de planes exequiales - Fuente Propia.

Pregunta 8. ¿Cuánto dinero pagaría mensualmente por un plan exequial mínimo para 2 personas?



Gráfica 9. monto de planes exequiales - Fuente Propia.

De acuerdo a la tabulación de las encuestas, evidenciamos que el 75% de las personas, cuentan con un plan exequial y que el restante no cuenta con dicha cobertura, este último porcentaje que equivale al 25% se pueden visualizar como clientes potenciales.

Los resultados dan a conocer que las personas desconocen los beneficios de adquirir este tipo de servicios, e incluso personas que cuentan con estos planes también los

desconocen ya que el 37.8% de los encuestados respondieron no a la pregunta ¿Conoce los beneficios de tener un plan exequial?

La calidad en el servicio es el aspecto que consideran más relevante, seguido por el precio y finalmente los beneficios adicionales, de este último, el acompañamiento al duelo fue la opción con porcentaje más alto (57.7%) de los servicios adicionales que planteamos en la pregunta 6.

El tipo de plan familiar, tiene el porcentaje más alto, comparándolo con el tipo de plan individual, actualmente Funeraria Girardota cuenta con este tipo de servicio y el 97% de los afiliados están bajo esa modalidad, con relación a la tarifa, la empresa está alineada al valor que está asignado al porcentaje más alto de la encuesta, entre \$10.000 y \$20.000 con un porcentaje del 50.3%.

8.7 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

8.7.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO

Funeraria Girardota ofrece servicios exequiales por medio de diferentes productos que se consolidan en tipos de planes, los cuales están diseñados para cubrir los costos de una ceremonia fúnebre.

Estos servicios se prestan a personas afiliadas a la funeraria, por medio de planes familiares o individuales, mensualmente los titulares de las cuentas pagan un valor, estos servicios también se prestan a personas particulares.

	PLANES EXEQUIALES		
	1	2	3
<i>Asesoría y atención permanente todo el año</i>	x	x	x
<i>Diligencias de Notaría - Secretaría de Salud - Certificado de defunción</i>	x	x	x
<i>Traslado de la persona fallecida desde su residencia, clínica o medicina legal a las localidades de la funeraria</i>	x	x	x
<i>Preparación del cuerpo.</i>	x	x	x
<i>Suministro de cofre, ataúd o ambos</i>	x	x	x
<i>Inhumación o cremación</i>	x	x	x
<i>Sala de velación</i>	12 horas	18 horas	24 horas
<i>Servicio telefónico en la sala</i>	x	x	x
<i>Servicio de cafetería</i>	x	x	x
<i>Ramos florales y velones</i>	2	4	6
<i>Cinta exequial</i>	x	x	x
<i>Carteles</i>	2	4	6
<i>Traslado en coche fúnebre a la iglesia y el cementerio</i>	x	x	x
<i>Misa exequial</i>	x	x	x
<i>Registro de asistencia</i>		x	x
<i>Asistentes de protocolo</i>		x	x
<i>Cortejo de dama y de hombre</i>		2 personas	4 personas
<i>Coro para misa exequial</i>			x
<i>Recordatorios</i>			x

Tabla 7. Planes exequiales. Fuente propia.

Cláusulas contractuales:

- Las personas que adquieren la afiliación deben estar entre los 1 y 65 años de edad.
- La persona no puede estar diagnosticada con enfermedades preexistentes.
- Todos los traslados se realizan dentro del perímetro del área metropolitana de la ciudad de Medellín, si el fallecimiento se presenta en otra zona nacional o internacional el traslado del cuerpo no es asumido por Funeraria Girardota.
- El incumplimiento en el pago de la mensualidad genera no cobertura del servicio por parte de Funeraria Girardota.
- El valor del plan exequial solo se puede liquidar con la prestación del servicio, Funeraria Girardota no retorna dinero en efectivo a los afiliados.
- En la prestación del servicio exequial no se puede exigir a Funeraria Girardota adicionar servicios que no tengan cobertura según el plan de afiliación en el que

se encuentre el fallecido, cualquier requerimiento adicional debe ser asumido por quien lo solicite.

8.7.2 OFERTA

8.7.2.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO

En la tabla inferior se relacionan los datos del comportamiento de la demanda de los últimos cinco años con relación a los 3 servicios con más alta demanda.

<i>Ejecución de servicios</i>	<i>AÑO</i>				
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>Afiliados</i>	96	104	84	60	38
<i>Particulares</i>	84	79	60	62	36
<i>Sala de velación particular</i>	48	50	30	19	10

Tabla 8. Demanda Funeraria Girardota. Fuente propia

La disminución anual de la prestación de servicios se ha dado por diferentes causas:

- Traslado de Funeraria de los afiliados.
- Retiro de los afiliados.
- Competencia en el municipio.
- Valores inferiores en los servicios en funerarias que tienen la capacidad de competir con precio.
- Nuevas instalaciones de Salas de velación en el municipio.
- Portafolios de servicios que prestan las demás funerarias.

El año 2020 y 2021, ha impactados fuertemente el sector por la situación sanitaria del mundo derivado de la pandemia por Covid-19, las funerarias no pueden prestar sus servicios

como se hacía tradicionalmente, las normas gubernamentales restringieron hasta un 90% los servicios en salas de velaciones, eucaristías y entierros, generan directamente una disminución en la prestación de los servicios.

8.7.2.2 PROYECCIONES DEL NEGOCIO

En la siguiente tabla se presenta la tasa de crecimiento poblacional para el municipio de Girardota y la proyección a 5 años, a partir de este crecimiento se plantea una cantidad de afiliados que se pueden identificar como clientes futuros:

Año	Tasa	Afiliados
2020	3,57%	800
2021	3,92%	831
2022	4,27%	867
2023	4,62%	907
2024	4,97%	952

Tabla 9. Proyección de clientes. Fuente propia.

8.7.3 PRECIO

No se debe realizar análisis para definir precio ya que el proyecto no está enfocado en evaluar esta variable, ni modificar las tarifas actuales que tiene la empresa.

El precio se define de acuerdo a las coberturas que tiene cada plan exequial y a la cantidad de personas que conforman el grupo familiar, para los servicios particulares los valores que se definen son más altos.

Los precios no tienen variación por estacionalidades, solo se realiza el incremento en el mes de febrero de cada año y es acorde a las tarifas de la competencia directa (pequeñas funerarias), las tarifas definidas por las grandes funerarias son inferiores con relación a los tipos de planes, con relación a los servicios particulares el precio es muy similar en todo el sector.

Con la sofisticación de la oferta de estos servicios, es de prever un incremento en el sector, los consumidores tienden a contratar servicios de precio medio, Respecto al pago del servicio o mensualidad, tradicionalmente ha imperado el contado, pero en los últimos años se han desarrollado múltiples sistemas para activar otros tipos de pagos.

8.7.4 PLAZA, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Actualmente Funeraria Girardota cuenta con 2 canales de comercialización que son: venta directa, la empresa interactúa con los clientes de inmediato y voz a voz, esta última es muy fuerte por los años de presencia en el mercado en el municipio.

La competencia directa e indirecta tiene varios tipos de canales de comercialización, como:

- Puerta a puerta

- Canales virtuales como páginas web, e-commerce y redes sociales.
- Tienda a tienda.
- Canal institucional.
- Venta directa.
- Correo electrónico.
- Voz a voz.
- entre otros.
- Telemercadeo.

Los canales que se recomiendan utilizar para dar a conocer los nuevos servicios son:

- Telemercadeo.
- Venta directa.
- Correo electrónico.
- Voz a voz.
- Medios publicitarios.
- Materiales POP.

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1 LOCALIZACIÓN



Imagen 6. Ubicación geográfica - fuente Google.

CRITERIO DE EVALUACION	Girardota		
	Parque Principal	CII10	Cementerio
Tamaño Sala Velación/Oficina	120 m2	192 m2	80 m2
Estrato/Ser.Pub	4	3	3
Barrio/Fachada	Óptima	Aceptable	Regular
Disponibilidad mano de obra	Disp.	Disp.	Disp.
Accesos	Muy Buena	Buena	Regular
Distancia al mercado	50m	300m	500m

Tabla 10. Criterios de evaluación localización. Fuente propia.

METODO CUALITATIVO POR PUNTOS							
FACTOR	% DE IMPORTANCIA	Parque Principal		CII10		Cementerio	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Tamaño Sala Velación/Oficina	23%	3	0.69	5	1.15	2	0.46
Estrato/Ser.Pub	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Barrio/Fachada	10%	5	0.5	4	0.4	2	0.2
Disponibilidad mano de obra	22%	5	1.1	5	1.1	5	1.1
Accesos	15%	5	0.75	4	0.6	3	0.45
Distancia al mercado	20%	5	1	3	0.6	1	0.2
	100%		4.34		4.25		2.81

UBICACIÓN GANADORA	Ubicación 1
--------------------	--------------------

Tabla 11. Método cualitativo localización. Fuente propia.

Diagrama punto de atención



Imagen 7. Diagrama punto de atención - Fuente propia.

Diagrama Sala de velación

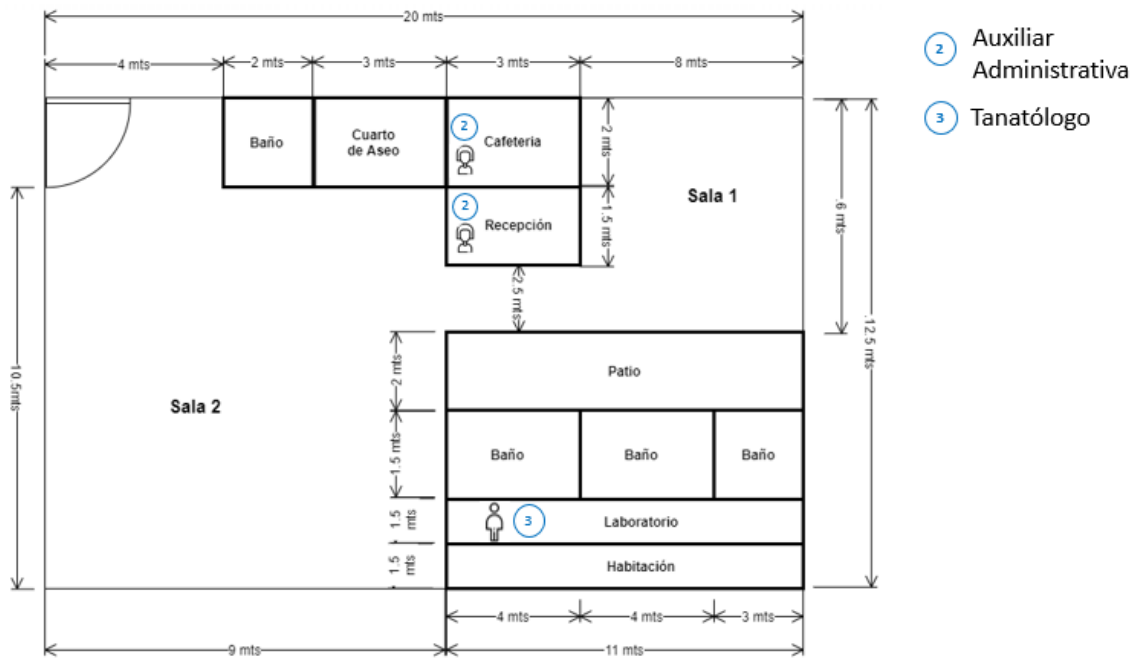



Imagen 8. Diagrama sala de velación - Fuente propia.

9.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Derivado de los análisis se proponen 2 servicios y 1 nuevo proceso para implementar en la funeraria, se realiza un detalle de estos por medio de fichas técnica:

Descripción técnica del servicio:

Nuevo Servicio	Características del servicio	Ventajas y beneficios
 <p>Pago por plataformas digitales.</p>	<p>Se implementarán nuevas formas de pago para que los clientes puedan realizar sus pagos de forma segura y eficaz.</p> <p><i>1. Pasarela de pago:</i> Una pasarela de pago es un servicio que presta un proveedor para pagos electrónicos que puede ser utilizado online en una web o en una tienda física. La pasarela de pagos que se va a adquirir es por medio de un enlace</p> <p>El valor de una transacción por medio de esta pasarela de pagos es de 2.79% del valor de la transferencia más \$800 que corresponde al impuesto administrativo de la plataforma de pagos Mercado Pago.</p> <p><i>2. QR:</i> Es un método de pago rápido y simple, por medio de los celulares, con un código se obtiene el monto y la cuenta bancaria a pagar. Implementar este método no tiene ningún valor para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de tecnología. • Plus para clientes porque pueden realizar sus pagos desde cualquier lugar, sin tener que desplazarse a la sede de la empresa. • Pagos oportunos. • Disminución de papelería para la empresa. • Disminución de tiempo en atenciones en el punto de servicio.


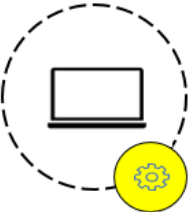
 <p>Acompañamiento al duelo.</p>	<p>La empresa contratará una persona idónea para prestar servicios de acompañamiento e intervención del duelo, con el objetivo de ayudar al afiliado a trabajar en el proceso de la pérdida de un ser querido.</p> <p>Con el compromiso de la funeraria para acompañar a los beneficiarios que tengan un plan exequial, el programa se enfocará en que la persona encuentre información sobre los cambios que esta pérdida genera en su cuerpo, sus pensamientos, su comportamiento y sus emociones, en los distintos momentos que tiene el duelo; cómo acompañar a otros miembros de la familia, y algunas recomendaciones sobre qué hacer con los objetos personales, las visitas al cementerio y las fechas especiales.</p> <p>Para dar a conocer el nuevo servicio, se realizará una campaña con los clientes actuales y potenciales enfocada en: Es importante expresar su dolor y no está mal buscar ayuda.</p> <p>En promedio el valor de una consulta con un profesional en psicología, es de \$80.000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del portafolio de servicios. • Fidelización de los clientes actuales. • Ninguna competencia directa cuenta con un área de acompañamiento al duelo en la zona. • Captación de nuevos clientes. • Los clientes perciben un valor agregado.
 <p>Implementación de herramientas ofimáticas para la BDD de clientes.</p>	<p>Por medio de una macro de Excel se puede tener el control de la BDD de los clientes para identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titular del plan. • Beneficiarios del plan. • Número de contrato. • Tipo de plan. • Mensualidad. • Información y/o datos de los clientes. • Estados de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas fáciles de usar. • Disponibilidad en todo momento. • Adaptables. • Conocimiento de los datos de la empresa.

Tabla 12. Fichas técnicas de servicios - Fuente propia.

Es importante realizar servicio postventa para las nuevas opciones de pago y para el servicio de acompañamiento al duelo, ya que el cliente necesita saber que la empresa está detrás del servicio que ha comprado y que está dispuesta a ayudarlo en caso de que lo requiera, también por tácticas de diferenciación de la marca, por garantías que se puedan presentar y porque para la funeraria es importante conocer si el cliente está satisfecho, si percibe valor agregado, si el proceso ha sido sencillo o si por el contrario considera que se deben implementar cambios o mejoras.

9.2.1 FLUJOS DE PROCESOS

9.2.1.1 PAGO POR PLATAFORMAS DIGITALES

Pasarela de pagos.

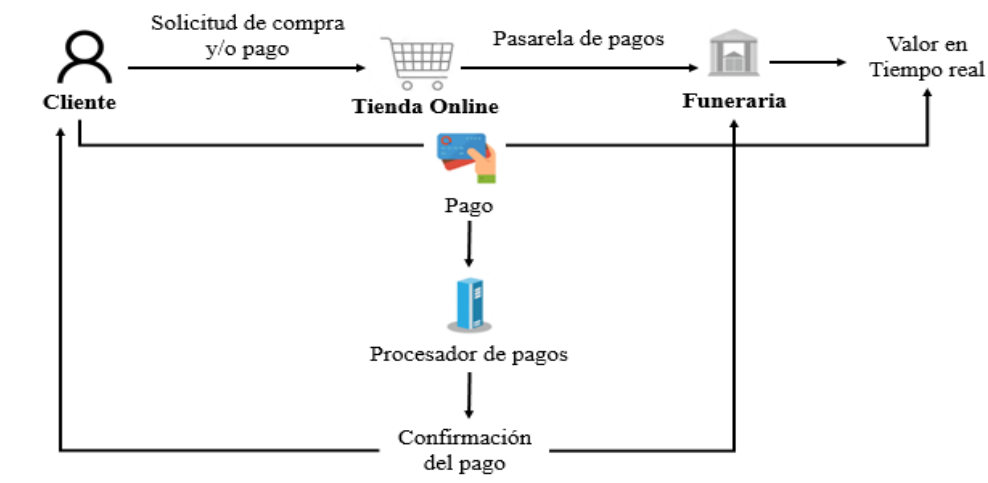


Imagen 9. Flujo pasarela de pago - Fuente propia.

QR

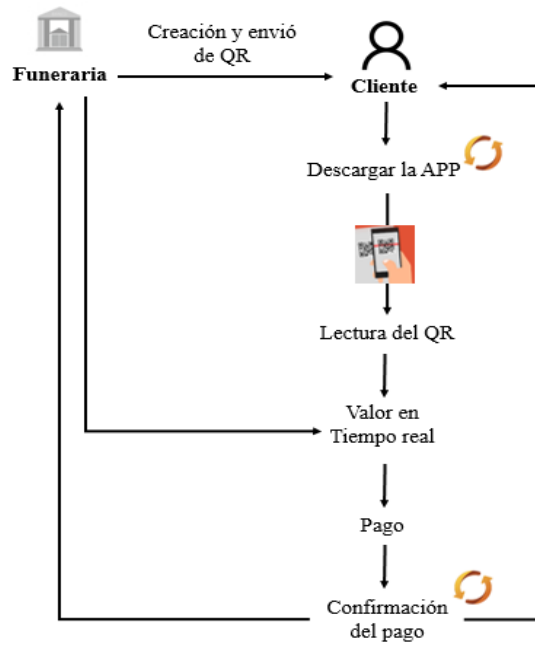


Imagen 10. Flujo de pago con QR - Fuente propia.

9.2.1.2 ACOMPAÑAMIENTO AL DUELO

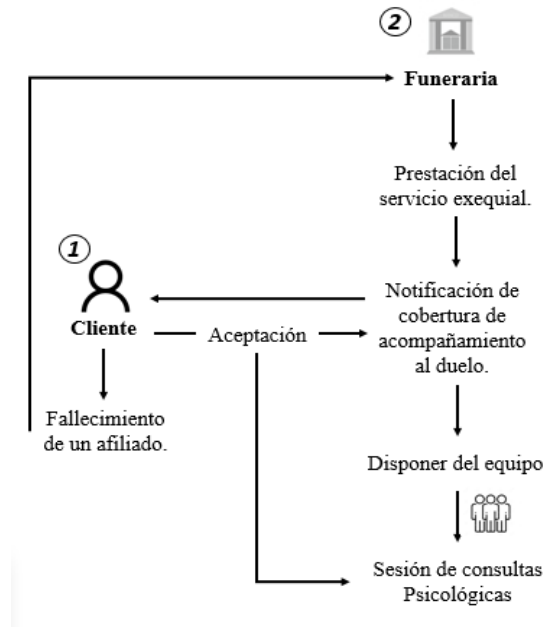


Imagen 11. Flujo de acompañamiento al duelo - Fuente propia.

9.2.1.3 IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS PARA LA BDD DE CLIENTES.

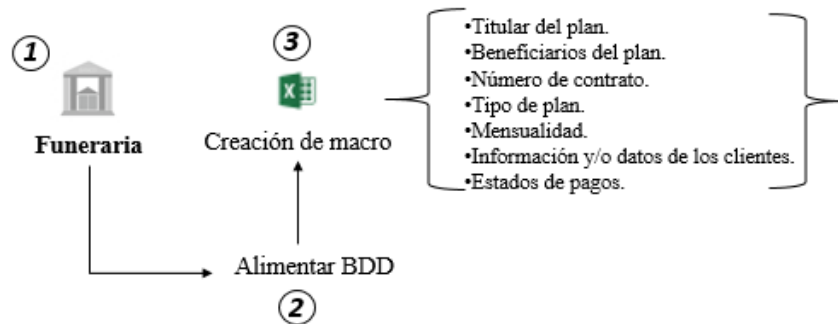


Imagen 12. Flujo herramienta ofimática - Fuente propia.

A continuación, se describe todo el proceso de la prestación del servicio por medio de un diagrama de flujo con la metodología BPMN se especifican los

responsables, se indica si las actividades son manuales o son de servicio, las actividades que lo componen y su secuencia:

1. Diagrama actual de la prestación del servicio

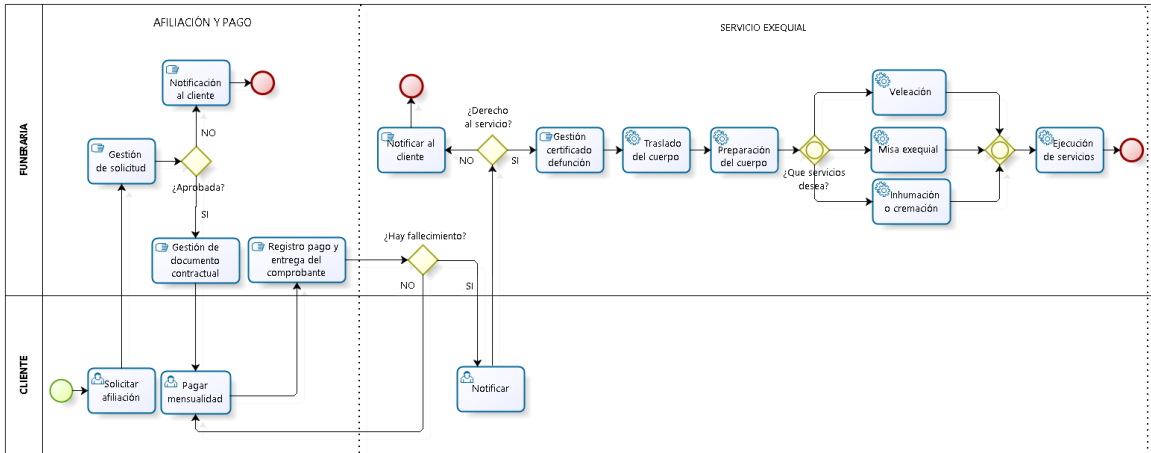


Imagen 13. Diagrama de flujo actual - Fuente propia

2. Diagrama de la prestación del servicio con las 3 propuestas a implementar, se visualizan en color verde las nuevas actividades.

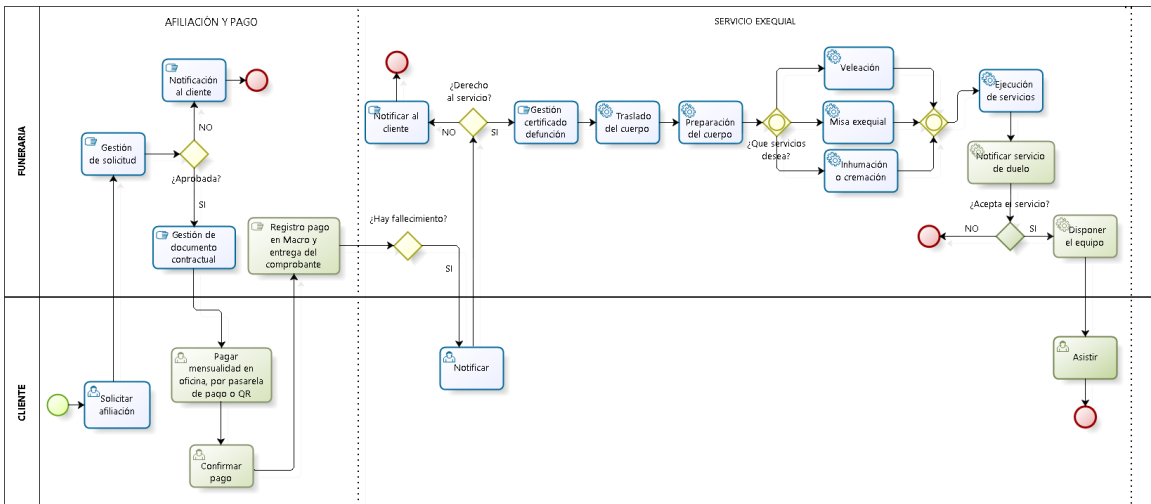


Imagen 14. Diagrama de flujo con nuevas actividades - Fuente propia

Para implementar los servicios o actividades descritas anteriormente no es necesario adquirir nueva maquinaria y equipo o muebles y enseres, tampoco se requieren nuevos insumos, con relación a la mano de obra los registros en la macro de Excel los realizaría el gerente de la empresa o la secretaria, al igual que todos los procesos que tengan enlace con la pasarela de pago o el QR, los psicólogos que acompañen el proceso de duelo no serán contratados por la empresa, estarán bajo modalidad de hora/labor, las sesiones se realizarán en la locación de las oficinas de la funeraria.

Se analizan algunos efectos que puede ocasionar la implementación de los nuevos servicios:

Economía Nacional	Evolución Social	Riesgos Potenciales
Generación de empleo al incrementar los servicios.	Acompañamiento en el duelo.	Pérdida de mercado por falta de servicios adicionales en comparación con la competencia.
Crecimiento comercial en el sector funerario.	Desarrollo del sector con nuevos servicios.	Cambios culturales que afecten el uso de los servicios.
Apalancamiento de los servicios de la cadena productiva como flores, lápidas, cortejos, etc.		Poco uso de los servicios a implementar.

Tabla 13. Efectos - Fuente propia.

9.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Organigrama.

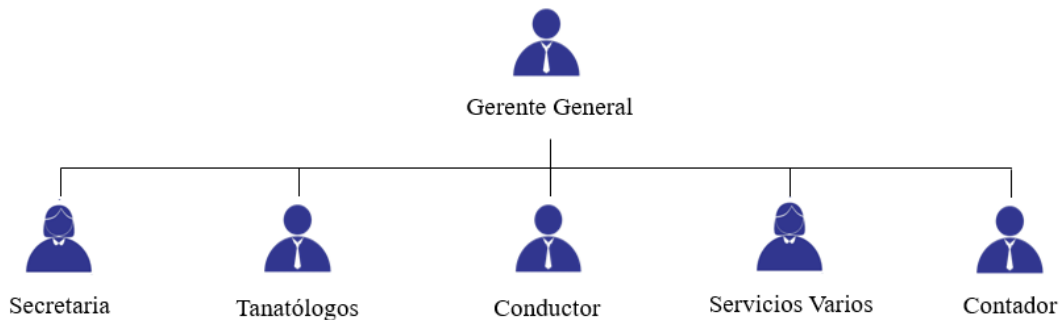


Imagen 15. Organigrama - Fuente propia.

El gerente general es el encargado de todas los frentes de la empresa, actualmente no hay ningún área específica conformada y no hay ninguna persona contratada, los cargos del segundo rango descritos en el organigrama solo son requeridos cuando se debe prestar un servicio y se paga por hora/labor.

Cargo	Forma de pago	Valor
Gerente	Mensual	\$3.700.000
Secretaria	Hora/labor	\$4.229 Diurno No hace jornada nocturna
Tanatologo	Por preparación de un cuerpo.	\$50.000
Conductor	Hora/labor	\$4.229 diurno \$ 5.710 nocturno
Servicios Varios	Hora/labor	\$4.229 diurno \$ 5.710 nocturno

Contador	Anual	\$800.000
----------	-------	-----------

Tabla 14. Salarios - Fuente propia.

9.3.1 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a las necesidades del proyecto estos son los perfiles que se requieren integrar al equipo de la funeraria:

Perfil	Descripción del Cargo
Asesor Comercial	<p>Se requiere este cargo para asesorar de manera real y objetiva a los clientes actuales con los nuevos beneficios, pero su enfoque debe estar en la captación de nuevos clientes.</p> <p>Implementar estrategias de venta y/o mercadeo como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atracción de clientes para servicios intangibles. ● Negocio por negocio. ● Puerta a Puerta. ● Stand de ventas. ● Canal de Telemercadeo para los clientes actuales. ● Campañas de referidos. <p>Se puede realizar contratación por temporadas, bajo la modalidad de hora/labor.</p>
Publicista	<p>Este rol juega un papel fundamental al momento de implementar el proyecto, ya que será el punto de contacto entre la organización y los medios de comunicación que se definan para difundir a los clientes actuales y potenciales los cambios de la empresa.</p> <p>Puede ser una contratación por demanda, en algunas estacionalidades del año, bajo la modalidad de hora/labor.</p>
Psicólogo	<p>Este cargo es indispensable para poder realizar las consultas de acompañamiento al duelo, los psicólogos pueden dar tratamiento a numerosos tipos de problemas, ayudan a enfrentar situaciones estresantes y complejas como es el fallecimiento de un ser querido.</p> <p>El tipo de contratación será por hora/labor, ya que solo se</p>

	requiere cuando se dé el fallecimiento de un afiliado y la familia acepte este servicio.
--	------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 15. Nuevos cargos - Fuente propia.

9.4 ANÁLISIS LEGAL

Funeraria Girardota está constituida como empresa de persona natural y cumple con todos los requisitos legales para su operación comercial, estas son las normas que rigen este sector y a las cuales el proyecto debe estar alineado, son decretadas por el ministerio de protección social:

Resolución 001447 de 2009: Ésta resolución reglamenta todo lo relacionado con la prestación de servicios exequiales, la prestación de los servicios de cementerios, inhumación, exhumación y cremación de cadáveres. En sus 5 capítulos y 47 artículos se regula todo lo relacionado con licencias, manejo de residuos peligrosos y reglamentación sanitaria para empresas privadas, públicas o mixtas.

Capítulo I: Finalidad, clasificación, áreas y sistemas generales de los cementerios.

Capítulo II: Condiciones sanitarias, suministros de agua, vertimiento y emisión atmosférica.

Capítulo III: Localización, diseño, construcción capacidad y protección de los cementerios.

Capítulo IV: Concepto higiénico sanitario de los cementerios

Capítulo V: Administración, personal, manuales de operación y mantenimiento, reglamento interno, horario y traslado de cadáveres.

Artículo 111 de la Ley 795 de 2003, adicionado por el artículo 86 de la Ley 1328 de 2009, hacen mención expresa de las entidades facultadas para la prestación de servicios exequiales, en Colombia los únicos autorizados para prestar servicios funerarios son las sociedades cooperativas, mutuales y entidades sin ánimo de lucro, las aseguradoras no pueden prestar servicios, únicamente indemnizar después de la prestación previa una reclamación del asegurado.

Decreto 391, del 3 de julio de 1991, por el cual se reglamenta el trámite para la inscripción y obtención de la licencia sanitaria de funcionamiento para las funerarias o agencias mortuorias.

Resoluciones 4644 y 6307 de 1982, Reglamentan las prácticas de necropsias medico legales y la expedición de certificados de defunción.

Resolución 7731 del 22 de julio de 1983, Por medio de esta resolución se regula parcialmente la cremación de cadáveres.

Resolución 01596 de 1997, adopta el manual de principios y procedimientos del sistema de registro civil y estadísticas vitales y los formatos únicos para la expedición de los certificados de nacido vivo y de defunción.

Ley 73 de 1988, por la cual se adiciona la **ley 9ª de 1979** abarcan la disposición en materia de donación y trasplante de órganos o componentes anatómicos y los procedimientos para trasplantes de los mismos en seres humanos.

ISO 14000: Estas como normas ambientales de aprobación internacional, buscan que las empresas a nivel mundial realicen esfuerzos para la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación.

Entes de vigilancia y control del sector funerario:



Imagen 16. Entes de vigilancia. Fuente Google.

9.5 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Inversiones	Descripción
Inversiones fijas.	Implementar los 2 nuevos servicios y el proceso administrativo no tiene ningún valor, estos requieren una inversión por parte de la empresa solo cuando se utilicen los servicios de pasarela de pago y acompañamiento al duelo.
Inversiones diferidas	No se identifican.

Capital de trabajo	La funeraria no tiene presupuesto definido para poner a disposición de los clientes actuales o potenciales los servicios descritos en este estudio.
Alternativas de financiación	No se evaluarán financiaciones a través de entidades bancarias, ya que desconocemos si la empresa va a realizar la implementación del proyecto.

Tabla 16. Inversiones y financiación. Fuente propia.

En primer lugar, tenemos la proyección de la demanda acá incluimos el número de afiliados que pagan un plan mensualmente, el número de servicios proyectado que se presta a los afiliados por año y el número de servicios prestados a clientes particulares los cuales no son afiliados a la funeraria, pero requiere contratar un servicio exequial al momento de presentarse un deceso familiar. En la tabla de proyección de la demanda se realiza un cálculo estimado de acuerdo a la cantidad de servicios prestados, tanto para afiliados como no afiliados (particulares) y cómo será su comportamiento en los próximos 5 años.

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Servicios a afiliados proyectados	51	53	55	58	60
Servicios particulares proyectados	36	37	39	41	43
Proyección de afiliados	800	831	867	907	952
Total de servicios proyectados por año	87	88	90	92	94

Tabla 17. Proyección de la demanda - Fuente propia.

En segundo lugar, procedemos a realizar la proyección de los ingresos teniendo en cuenta el número de afiliados por el costo mensual de su plan. También se incluyen la cantidad de servicios particulares prestados por el precio que cobra la funeraria para realizar todo el acompañamiento correspondiente ante el fallecimiento de una persona que no está dentro de los planes de afiliados y que requiere la atención y el servicio exequial completo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Servicios particulares	\$ 4.099.836	\$ 4.120.629	\$ 4.076.884	\$ 3.993.869	\$ 3.954.975
Proyección de precios plan exequial	\$ 10.000	\$ 10.370	\$ 10.754	\$ 11.152	\$ 11.564
Proyección de Ventas afiliados	\$ 96.000.000	\$ 107.335.455	\$ 116.061.261	\$ 125.917.672	\$ 137.068.149
Proyección de Ventas servicios particulares	\$ 147.594.099	\$ 154.157.669	\$ 159.033.791	\$ 162.993.202	\$ 169.427.792
Total ingresos	\$ 243.594.099	\$ 261.493.124	\$ 275.095.051	\$ 288.910.874	\$ 306.495.942

Tabla 18. Proyección de ventas - Fuente propia.

Una vez conocidos los ingresos se realiza la proyección de los costos y gastos que tendrá el proyecto durante los años estipulados para la evaluación del proyecto, en este ítem se tienen en cuenta la cantidad de servicios prestados por año tanto para afiliados como para particulares que no cuentan con la afiliación correspondiente. Una vez realizado se consolidan todos los costos y gastos para proceder con la evaluación financiera del proyecto.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Servicios prestados	87	88	90	92	94
Costos por unidad	\$ 1.464.227	\$ 1.504.944	\$ 1.520.736	\$ 1.535.134	\$ 1.547.961
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 54.984.000	\$ 57.971.224	\$ 59.018.677	\$ 60.200.380	\$ 61.530.336
TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 72.403.764	\$ 75.082.703	\$ 77.860.763	\$ 80.741.612	\$ 83.729.051
TOTAL COSTOS	\$ 127.387.764	\$ 133.053.927	\$ 136.879.440	\$ 140.941.991	\$ 145.259.387

*Tasa de crecimiento acorde a un promedio de la inflación de los últimos 5 años y a una proyección macroeconómica de Bancolombia

Tabla 19. Proyección de los costos y gastos - Fuente propia.

A continuación, describimos los gastos administrativos, actualmente el gerente es la única persona que trabaja de manera permanente en la funeraria y es el que se encarga de todo el tema administrativo y comercial para el funcionamiento de la funeraria.

BALANCE DE PERSONAL					
AREA	CARGO	No. DE PUESTOS	REMUNERACIÓN MENSUAL		Tipo de Costo
			Unitaria	Total	
ADMINISTRACION	Gerente (Incluye prestaciones sociales)	1	\$ 5.433.647	\$ 5.433.647	Fijo/Indirecto
				\$ -	
			TOTAL MENSUAL	\$ 5.433.647	
			TOTAL ANUAL	\$ 65.203.764	

Tabla 20. Gastos administrativos - Fuente propia.

En la siguiente tabla se realiza el desglose de los costos de producción, es decir, cuánto le cuesta a la funeraria la mano de obra para poder prestar un servicio exequial para un afiliado o una persona particular.

BALANCE DE INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS REQUERIDOS POR PRODUCTO						
AREA	INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Tipo de Costo
PRODUCTO	Flores	Un	1	\$ 80.000	\$ 80.000	Variable/directo
	Gastos documentales	Un	1	\$ 150.000	\$ 150.000	Variable/directo
	Cortejo Funebre	Un	3	\$ 20.000	\$ 60.000	Variable/directo
PRODUCCIÓN	Servicios Públicos	Un	1	\$ 12.000	\$ 12.000	Variable/directo
	PreservaciónCuerp	Un	1	\$ 50.000	\$ 50.000	Variable/directo
	Hornos	Un	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Variable/directo
	Tanatólogo	Un	1	\$ 50.000	\$ 50.000	Variable/directo
	Sepulturero	Un	1	\$ 30.000	\$ 30.000	Variable/directo
TOTAL COSTO X PRODUCTO					\$ 632.000	

Tabla 21. Costos de producción - Fuente propia.

Se incluyen los arrendamientos de locales que no son de propiedad de la funeraria, en este caso la sala de velación, la cual tienen un canon mensual de arrendamiento el cual es costeado por la funeraria mes a mes.

COSTOS AÑO						
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Tipo de Costo	
Arriendo Sala Velación	Un	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000	Fijo/Indirecto	
TOTAL				\$ 7.200.000		

Tabla 22. Arrendamientos - Fuente propia.

Finalmente se incluyen los activos disponibles para la realización del proyecto, este capital de trabajo ha sido invertido durante la creación y puesta en marcha de la funeraria y ha ido creciendo con el pasar del tiempo. En infraestructura se incluyen las edificaciones propiedad de la funeraria, se cuenta también con vehículo fúnebre propio y un lote permanente de ataúdes en caso de ser necesarios.

BALANCE DE EQUIPOS Y ACTIVOS FIJOS				
AREA	ITEM	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
ADMINISTRACION	Infraestructura	1	\$ 550.000.000	\$ 550.000.000
PRODUCCION	Ataúd	30	\$ 1.000.000	\$ 30.000.000
	Vehículo funebre	1	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
			TOTAL	\$ 640.000.000

Tabla 23. Activos e inversión realizada - Fuente propia.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1 EVALUACIÓN FINANCIERA.

10.1.1 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA

Se realiza la construcción del flujo de caja del proyecto teniendo en cuenta todos los datos proyectados anteriormente para (costos de producción, gastos administrativos, patrimonio, etc.) una vez realizados los cálculos se presentan los valores del flujo de caja proyectado para la operación del proyecto durante los 5 años que se tienen estipulados para su evaluación. Hay que resaltar que no se contempló la realización de una financiación para el análisis financiero de este proyecto, dado que quiere trabajar con los recursos propios adquiridos por la funeraria con el pasar de los años.

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo final por año flujo de tesorería	\$ -	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77
Menos aportes de socios	\$ 640.000.000,00					
Menos préstamos recibidos	\$ -					
Más abonos a capital préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más intereses préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos ahorros de impuestos por intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos aportes de socios en espeje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Terminal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE O ACUMULADO	\$ (640.000.000,00)	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77

Tabla 24. Flujo de caja libre del proyecto. Fuente propia.

Teniendo en cuenta el flujo de caja libre del proyecto, pasamos a crear el flujo de caja de los accionistas o inversionistas, es el mismo flujo de caja libre del proyecto, ya que no se tienen dividendos ni otros valores que nos afecten el flujo de caja en este caso.

FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo final por año flujo de tesorería	\$ -	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77
Menos aportes de socios	\$ 640.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos aportes de socios en espeje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Terminal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS	\$ (640.000.000,00)	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77

Tabla 25. Flujo de caja de los accionistas. Fuente propia.

10.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

Una vez se tienen todos los costos, gastos y depreciaciones procedemos a construir el estado de resultados para el proyecto, con el fin de obtener las utilidades netas dentro de la proyección de 5 años. Se evidencian valores positivos una vez se hacen todos los pagos de las obligaciones correspondientes.

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 243.594.098,98	\$ 261.493.124,06	\$ 275.095.051,24	\$ 288.910.873,67	\$ 306.495.941,73
Depreciaciones		\$ 23.000.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 23.000.000,00
Costo de producción		\$ 54.984.000,00	\$ 57.971.223,84	\$ 59.018.677,21	\$ 60.200.379,75	\$ 61.530.335,84
Costo de ventas		\$ 77.984.000,00	\$ 80.971.223,84	\$ 82.018.677,21	\$ 83.200.379,75	\$ 84.530.335,84
Utilidad bruta		\$ 165.610.098,98	\$ 180.521.900,22	\$ 193.076.374,03	\$ 205.710.493,91	\$ 221.965.605,89
Gastos de administración		\$ 72.403.764,00	\$ 75.082.703,27	\$ 77.860.763,29	\$ 80.741.611,53	\$ 83.729.051,16
Utilidad operacional		\$ 93.206.334,98	\$ 105.439.196,95	\$ 115.215.610,74	\$ 124.968.882,38	\$ 138.236.554,73
Gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos		\$ 93.206.334,98	\$ 105.439.196,95	\$ 115.215.610,74	\$ 124.968.882,38	\$ 138.236.554,73
Impuestos		\$ 29.826.027,19	\$ 33.740.543,02	\$ 36.868.995,44	\$ 39.990.042,36	\$ 44.235.697,51
Utilidad neta		\$ 63.380.307,79	\$ 71.698.653,93	\$ 78.346.615,30	\$ 84.978.840,02	\$ 94.000.857,22

Tabla 26. Estado de resultados - Fuente propia.

10.1.3 BALANCE GENERAL

Con todos los datos recopilados en el estado de resultados se procede a crear el balance general proyectado, teniendo en cuenta los activos con los que cuenta la funeraria para y revisar que el todo el flujo de efectivo es viable y así proceder al cálculo de nuestro valor presente neto y nuestra TIR para determinar si el proyecto es viable.

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	\$ -	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77
Cuentas por cobrar						
Inventario de materias primas						
Inventario de productos terminados						
Inversiones temporales						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 116.206.334,98	\$ 214.819.504,74	\$ 319.294.572,45	\$ 430.394.459,40	\$ 551.640.971,77
Diferidos						
amortizaciones						
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS						
Activos	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00
Depreciación Acumulada	\$ 23.000.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 46.000.000,00	\$ 69.000.000,00	\$ 92.000.000,00	\$ 115.000.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 640.000.000,00	\$ 617.000.000,00	\$ 594.000.000,00	\$ 571.000.000,00	\$ 548.000.000,00	\$ 525.000.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 640.000.000,00	\$ 733.206.334,98	\$ 808.819.504,74	\$ 890.294.572,45	\$ 978.394.459,40	\$ 1.076.640.971,77
Cuentas por pagar						
Impuestos por pagar		\$ 29.826.027,19	\$ 33.740.543,02	\$ 36.868.995,44	\$ 39.990.042,36	\$ 44.235.697,51
Obligaciones financieras						
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 29.826.027,19	\$ 33.740.543,02	\$ 36.868.995,44	\$ 39.990.042,36	\$ 44.235.697,51
Capital	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00	\$ 640.000.000,00
Utilidad del ejercicio		\$ 63.380.307,79	\$ 135.078.961,71	\$ 213.425.577,02	\$ 298.404.417,04	\$ 392.405.274,25
TOTAL PATRIMONIO	\$ 640.000.000,00	\$ 703.380.307,79	\$ 775.078.961,71	\$ 853.425.577,02	\$ 938.404.417,04	\$ 1.032.405.274,25
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 640.000.000,00	\$ 733.206.334,98	\$ 808.819.504,74	\$ 890.294.572,45	\$ 978.394.459,40	\$ 1.076.640.971,77
DIFERENCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 27. Balance general del proyecto - Fuente propia.

10.1.4 VPN-TIR

Se realiza el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) con una tasa de retorno esperada del 20% para los inversionistas, con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto. Al realizar este proceso y proceder con el cálculo de la TIR se evidencian valores positivos, lo que indica que el proyecto es viable y generaría rentabilidad para los inversionistas.

VPN						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Valor presente de los flujos de caja	\$ (640.000.000,00)	\$ 96.838.612,48	\$ 149.180.211,62	\$ 184.776.951,65	\$ 207.559.056,42	\$ 221.692.134,36
VPN	\$ 220.046.966,54					
TIR	31,32%					

Tabla 28. VPN- Fuente propia.

10.1.5 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

Al realizar el estudio financiero se debe resaltar que a pesar que la funeraria no tiene un capital de trabajo en efectivo, sino que tiene todos sus activos en especie, el proyecto es viable y genera rentabilidad, se debe trabajar en estrategias comerciales que permitan que la proyección de nuevos clientes sea mayor, esto ayudará a incrementar los ingresos y generar mayores rendimientos para la empresa en periodos futuros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

- El desarrollo del presente estudio y del plan de reestructuración del modelo de negocio, nos permite encontrar condiciones particulares y favorables para potencializar servicios en un mercado que aún ofrece muchas posibilidades dados sus bajos índices de penetración.
- Funeraria Girardota debe desarrollar nuevos servicios para el incremento de sus afiliados, para la fidelización de sus clientes actuales y así poder aumentar y/o sostener los ingresos de la empresa; Según información del simposio de Funerarias y Servicios Exequiales, organizado por Fenalco Antioquia, alrededor del 85% de los ingresos en promedio de las funerarias corresponden a lo que pagan los afiliados por los servicios pre-exequiales.

- Se deben crear estrategia de promoción para la divulgación a los clientes actuales y potenciales de los nuevos servicios, que están orientados a que se puedan disfrutar en vida.
- Para un gran porcentaje de la población la percepción de tener contratado un plan exequial es favorable, por la posibilidad de que sus familiares no tengan que pasar más preocupaciones tras el fallecimiento de un miembro de la familia.
- El sector exequial se ha vuelto representativo en Colombia, ya que ha logrado articularse y consolidarse; es un sector que cada vez toma más fuerza y amplía sus capacidades, está teniendo en cuenta las nuevas tendencias y la necesidad de hacer tangibles sus servicios.
- El sector Funerario cuenta con amplias posibilidades de expansión, algunas de las empresas ya se están vinculando al mercado internacional a través de la participación en ALPAR, Asociación Latino Americana de Parques y Funerarias, que actualmente gestiona convenios con sus homólogas en los mercados internacionales.
- El sector funerario debe trabajar en dar a conocer los beneficios de adquirir planes exequiales, ya que basados en los análisis de este estudio y las encuestas,

evidenciamos que un gran porcentaje de personas desconocen los beneficios de tener este tipo de coberturas y cuánto cuesta un servicio funerario al asumirlos como particulares; Se pueden crear estrategia hacia planes de sensibilización, información y formación frente al tema funerario.

- Con el análisis que se realizó de otros países, se evidencia que el mercado nacional aún no tiene implementados servicios muy diferenciados y excéntricos, como hoy se ven en el mercado europeo y asiático; por lo tanto, es conveniente estudiar la posibilidad de implementar y ofrecer algunos servicios y productos, tales como urnas y cofres personalizados, cementerios acuáticos, entre otros.
- Desafiar las creencias y paradigmas del sector funerario ha dado resultados rentables en el sector, hay amplias propuestas de portafolios, servicios y productos que Funeraria Girardota puede implementar y tener como ideas de negocios.

ANEXOS

- Documento en Excel sobre el análisis financiero.
- PDF del Flujo del proceso actual en Bizagi.
- PDF del Flujo del proceso con nuevas actividades en Bizagi.

LISTA DE IMÁGENES

- Imagen 1. ¿Cuánto cuesta fallecer en Colombia? Tomado de La Republica.co (Echeverri, 2021)
- Imagen 2. Ciclo de los proyectos - Fuente TodoPMP
- Imagen 3. Sectores económicos - Fuente propia.
- Imagen 4. Cadena de valor del sector - Fuente propia.
- Imagen 5. Actividades del sector.
ile:///loads/Ana%C2%B4lisisSector_UAESP-SA-01-2020.pdf
- Imagen 6. Ubicación geográfica - Fuente Google.
- Imagen 7. Diagrama punto de atención. Fuente propia.
- Imagen 8. Diagrama sala de velación - Fuente propia.
- Imagen 9. Flujo pasarela de pago - Fuente propia.
- Imagen 10. Flujo de pago con QR - Fuente propia.
- Imagen 11. Flujo de acompañamiento al duelo - Fuente propia.
- Imagen 12. Flujo herramienta ofimática - Fuente propia.

- Imagen 13. Diagrama de flujo actual - Fuente propia.
- Imagen 14. Diagrama de flujo con nuevas actividades - Fuente propia.
- Imagen 15. Organigrama - Fuente propia.
- Imagen 16. Entes de vigilancia - Fuente Google.

LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica 1. Ingresos brutos primer semestre años 2016-2020. - Fuente propia
- Gráfica 2. Porcentaje de género - Fuente Propia.
- Gráfica 3. Porcentaje de edades - Fuente Propia.
- Gráfica 4. Porcentaje de plan exequial - Fuente Propia.
- Gráfica 5. Porcentaje de beneficios exequiales - Fuente Propia.
- Gráfica 6. aspectos de planes exequiales - Fuente Propia.
- Gráfica 7. Servicios exequiales - Fuente Propia.
- Gráfica 8. Tipos de planes exequiales - Fuente Propia.
- Gráfica 9. monto de planes exequiales - Fuente Propia.

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Estado del Arte - Fuente propia.
- Tabla 2. Usuarios potenciales y sectores beneficiados - Fuente propia.
- Tabla 3. Competidores directos e indirectos - Fuente propia
- Tabla 4. Criterios de calidad - Fuente propia
- Tabla 5. Indicadores - Fuente propia
- Tabla 6. Género - Fuente propia
- Tabla 7. Planes exequiales - Fuente propia.
- Tabla 8. Demanda Funeraria Girardota - Fuente propia
- Tabla 9. Proyección de clientes - Fuente propia.
- Tabla 10. Criterios de evaluación localización - Fuente propia.
- Tabla 11. Método cualitativo localización -Fuente propia.
- Tabla 12. Fichas técnicas de servicios - Fuente propia.
- Tabla 13. Efectos - Fuente propia.
- Tabla 14. Salarios - Fuente propia.
- Tabla 15. Nuevos cargos - Fuente propia.
- Tabla 16. Inversiones y financiación - Fuente propia.

- Tabla 17. Proyección de la demanda - Fuente propia
- Tabla 18. Proyección de ventas - Fuente propia
- Tabla 19. Proyección de los costos y gastos - Fuente propia.
- Tabla 20. Gastos administrativos - Fuente propia.
- Tabla 21. Costos de producción - Fuente propia
- Tabla 22. Arrendamientos - Fuente propia.
- Tabla 23. Activos e inversión realizada - Fuente propia.
- Tabla 24. Flujo de caja libre del proyecto - Fuente propia.
- Tabla 25. Flujo de caja de los accionistas - Fuente propia.
- Tabla 26. Estado de resultados - Fuente propia.
- Tabla 27. Balance general del proyecto - Fuente propia.
- Tabla 28. VPN - Fuente propia.

GLOSARIO Y SIGLAS

- **Fallecimiento:** Muerte de una persona
- **Funeraria:** Establecimientos destinados a la venta de ataúdes, traslado y arreglo de cadáveres, velación y exequias, tramitación de autorizaciones de inhumación, cremación y exhumación de cuerpos.

- **Inhumación:** Es el término que hace referencia al proceso de enterrar al fallecido; el término aplica igual para entierros en lotes o bóvedas.
- **Cremación:** Proceso de incineración del fallecido.
- **Exhumación:** Se refiere al proceso de extracción de los restos óseos del fallecido que fue inhumado.
- **Cementerio:** Lugar destinado a recibir y alojar cadáveres ya sea en bóveda o bajo tierra.
- **Horno crematorio:** Instrumento mecánico por medio del cual la energía calórica reduce a cenizas cadáveres y restos humanos
- **Sala de velación:** Lugar destinado a la velación de los cadáveres, y donde no se realiza ningún tipo de tratamiento o conservación a los mismos.
- **Preparación del cadáver:** Proceso por el cual se realizan al cadáver diferentes procedimientos para garantizar la adecuada conservación del cuerpo y la estética del mismo.
- **Velación:** Ritual durante el cual el cadáver o las cenizas se encuentra en espera de ser llevado al cementerio.
- **Carro fúnebre:** Vehículo encargado de llevar el cadáver de la funeraria a la iglesia, el cementerio o directamente al horno crematorio.

REFERENCIAS

- PanaSef*. (11 de abril de 2021). Obtenido de PanaSef: <http://www.panasef.com/wp-content/uploads/2017/03/Panasef-Informe-Mercado-Sector-2016-V6.pdf>
- lhlic*. (11 de abril de 2021). Obtenido de lhlic: <https://www.lhlic.com/es/recursos-del-consumidor/costo-funeral-promedio>
- Astelus*. (12 de abril de 2021). Obtenido de Astelus: <https://astelus.com/costumbres-estados-unidos/los-ritos-funerarios-en-estados-unidos/>
- Echeverri, M. (12 de abril de 2021). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-las-cuentas-que-debe-tener-presentes-para-pagar-un-entierro-2598248>
- Torres, C. A. (2011). Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa de servicios exequiales en la ciudad de Ambato (Ecuador). En C. A. Torres, *Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa de servicios exequiales en la ciudad de Ambato (Ecuador)* (pág. 361).
- Novoa, M. A. (2018). LOS PRODUCTOS DE PREVISIÓN EXEQUIAL Y LOS SEGUROS EXEQUIALES: ¿SON PRODUCTOS DIFERENTES?, ¿QUÉ IMPLICACIONES PRÁCTICAS ACARREA SU OFRECIMIENTO SIMULTÁNEO EN EL MERCADO? En M. A. Novoa. Bogotá. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1653/1/GAA-spa-2018-Los_productos_de_prevision_exequial_y_los_seguros_exequiales_son_productos_diferentes
- Obergfell, Y. (2020). Project Management Revealed. En Y. Obergfell, *Project Management Revealed* (pág. 131).
- Icontec. (2006). Norma técnica Colombiana ISO-9000. En Icontec, *Norma técnica Colombiana ISO-9000* (pág. 46). Bogotá.
- Institute, P. M. (s.f.). PMBOK. En P. M. Institute, *PMBOK, 6ed* (pág. 696).
- Gascón, O. J. (15 de abril de 2021). *todoPMP*. Obtenido de todoPMP: <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/>
- Antúnez, M. (17 de diciembre de 2013). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/266555>
- Miranda, J. J. (13 de abril de 2021). *GestioPolis*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/que-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/>
- Sapag, N. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.

Porto, J. P. (2015). *DefinicionesDE*. Obtenido de DefinicionesDE:
<https://definicion.de/prefactibilidad/>

Bylund, P. (6 de abril de 2020). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/348739>

Tavera, J. C. (2014). *La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: El caso de la Funeraria la Esperanza S.A.* Medellín.

Quijano, G. (13 de febrero de 2018). *BBVA OpenMind*. Obtenido de BBVA OpenMind:
<https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

Costa Funeral Services. (28 de octubre de 2020). Obtenido de Costa Funeral Services:
<https://www.costafuneralservices.com/es/diferencia-entre-entierro-funeral-cremacion.html>

Escudero, M. (28 de Octubre de 2020). *Manuel Escudero*. Obtenido de Manuel Escudero:
<https://www.manuelescudero.com/texto-de-videos-psicologia/que-es-el-duelo/>

Raffino, E. (23 de septiembre de 2020). *ConceptoDE*. Obtenido de ConceptoDE:
<https://concepto.de/muerte/>

K-Magazinmx. (12 de abril de 2021). Obtenido de K-Magazinmx: <https://k-magazinmx.com/los-funerales-en-china-ritos-y-supersticiones/>

FuensolEs. (12 de abril de 2021). Obtenido de FuensolEs:
https://www.fuensol.es/_Blog/costumbres-espanolas-los-funerales/

Novoa, M. A. (2018). En M. A. Novoa, *LOS PRODUCTOS DE PREVISIÓN EXEQUIAL Y LOS SEGUROS EXEQUIALES: ¿SON PRODUCTOS DIFERENTES?, ¿QUÉ IMPLICACIONES PRÁCTICAS ACARREA SU OFRECIMIENTO SIMULTÁNEO EN EL MERCADO?* (pág. 47). Bogotá. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1653/1/GAA-spa-2018-Los_productos_de_previsión_exequial_y_los_seguros_exequiales_son_productos_diferentes

