



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE ECONOMISTA**

**“Análisis de competitividad para la empresa Jardines del Valle, en el  
mercado de servicios funerarios, para el sur de la ciudad de Quito.  
2012”**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Jiménez Condo, Leonardo Rodrigo**

**DIRECTOR: Ochoa Ordoñez, Oswaldo Francisco, Ec**

**CENTRO UNIVERSITARIO – QUITO**

**2013**

## **CERTIFICACION**

**Economista.**

**Oswaldo Francisco Ochoa Ordoñez.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: “Análisis de Competitividad para la Empresa Jardines del Valle, en el Mercado de Servicios Funerarios, para el Sur de la Ciudad de Quito. 2012” realizado por el profesional en formación: Jiménez Condo Leonardo Rodrigo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación de la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, abril 2013

f)

## ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

“Yo Jiménez Condo Leonardo Rodrigo declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autor: Jiménez Condo Leonardo Rodrigo

Cédula: 1102930391

## DEDICATORIA

A mí querida madre Mariana, por su confianza y aliento en cada momento de mi vida.

A mí amada esposa Alina, que ilumina e impulsa cada etapa de nuestras vidas, con su gran corazón y el brillo de sus ojos.

A mis dos tesoros Leo y Renato, que con sus sonrisas y abrazos me motivan a seguir adelante.

A mí querido padre Héctor, quien me indicó la vida con sus altos y bajos para llegar a ser un hombre de bien

A mí abuela Teresa, que desde arriba alienta mi corazón y cuida cada paso que doy.

A mi hermana Anita, por darme siempre todo su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a todas aquellas personas, quienes me apoyaron tanto a nivel académico como en lo personal en todo momento:

A la Universidad Técnica Particular de Loja y todo el personal docente, por su transmisión de conocimientos y valores que me han permitido mejorar mi desempeño personal y profesional.

Al Economista Francisco Ochoa Ordoñez, Director de mi tesis, quien con su apoyo y guía me ha permitido desarrollar este trabajo de forma adecuada y de esa manera, cumplir satisfactoriamente esta meta.

Finalmente, quiero agradecer a mi Esposa, quien con su cariño y apoyo incondicional me ha acompañado durante esta etapa académica, la cual culmina llena de éxito y de nuevas aspiraciones personales.

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Definición del Problema.....	3
1.3. Delimitación del Problema.....	4
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Variables e Indicadores.....	5
1.6. Objetivos.....	6
CAPITULO II.....	7
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.....	7
2.1. Reseña Histórica de la Empresa Jardines del Valle.....	8
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	10

2.4. Objetivos.....	10
2.5. Estructura Administrativa.....	10
2.6. Estructura Posicional.....	12
2.7. Infraestructura Administrativa.....	13
2.7.1. Infraestructura Comercial.....	13
2.7.2. Infraestructura del Camposanto.....	13
2.7.3. Infraestructura de Casa Girón.....	15
2.7.4. Infraestructura Centro de Velaciones Sur.....	16
CAPITULO III.....	18
MARCO TEORICO.....	18
3.1. Teoría de las Ventajas Competitivas.....	19
3.1.1. Las cinco fuerzas competitivas.....	19
3.1.2. Ventaja Competitiva.....	24
3.1.3. Cadena de Valor.....	25
3.1.4. Estrategias Competitivas.....	27
3.1.5. Oferta de Mercado.....	31
3.1.5.1. Ingresos.....	31
3.1.6. Costos.....	32
3.1.7. Gastos.....	33
3.1.7.1. Gastos Laborales.....	34
3.1.7.2. Gastos Operativos.....	34
3.1.7.3. Gastos Administrativos.....	34
3.1.8. Utilidad Operativa.....	35
3.2. Evaluación del Marco Teórico.....	35
CAPITULO IV.....	36
MARCO EMPÍRICO.....	36

4.1. Breve Historia del Sector .....	37
4.1.1 Antecedentes Históricos de las Funerarias en Quito.....	37
4.2. Análisis del Sector .....	39
4.2.1. Crecimiento del Sector .....	39
4.2.2. Diversificación de Servicios.....	41
4.2.3. Situación Actual.....	43
4.3. Análisis de Mercado .....	45
4.3.1. Oferta de Servicios.....	45
4.3.2. Análisis de Precios .....	49
4.3.3. Análisis del Mercado .....	52
CAPITULO V.....	56
ANALISIS DE LA FUNERARIA BAJO EL ENFOQUE DE DOS FUERZAS DE PORTER.....	56
5.1. Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales.....	57
5.2. Presión de Productos Sustitutos.....	59
5.3. Estrategias de la Funeraria Jardines del Valle.....	60
5.3.1. Estrategias de Liderazgo en Costos Totales Bajos .....	61
5.3.2. Estrategias de Diferenciación.....	64
5.3.3. Estrategias de Enfoque .....	66
5.3.4 Estimación del Presupuesto de Estrategia.....	69
5.4. Comprobación de Hipótesis.....	70
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	77



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. LIDERAZGO EN COSTO.....	29
Tabla 2. DIFERENCIACIÓN .....	29
Tabla 3. ENFOQUE .....	30
Tabla 4. MORTALIDAD EN GENERAL A NIVEL NACIONAL .....	40
Tabla 5. COMPETENCIA FUNERARIA JARDINES DEL VALLE.....	47
Tabla 6. PRECIOS DE SERVICIOS EXEQUIALES.....	51
Tabla 7. COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE MORTALIDAD EN GENERAL EN LA CIUDAD DE QUITO.....	53
Tabla 8. VALOR ANUAL DEL MERCADO DE SERVICIOS FUNERARIOS EN EMERGENCIA EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.....	53
Tabla 9. NÚMERO DE FAMILIAS EN LA CIUDAD DE QUITO.....	54
Tabla 10. MERCADO META DEL PAQUETE SERVICIO FUNERARIO A FUTURO.....	54
Tabla 11. VALOR ANUAL DEL MERCADO DE SERVICIOS FUNERARIOS A PREVISIÓN EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.....	55
Tabla 12. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS BAJOS.....	63
Tabla 13. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.....	65
Tabla 14. ESTRATEGIA DE ENFOQUE.....	66
Tabla 14.1. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD CUANTITATIVO.....	67
Tabla 14.2. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD CUALITATIVO.....	68
Tabla 15. PRESUPUESTO DEL PLAN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	69

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE JARDINES DEL VALLE.....	11
Gráfico 2. ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	12
Gráfico 3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	20
Gráfico 4. COMPARACIÓN DE PRECIOS DE EMPRESAS FUNERARIAS DEL SUR DE QUITO.....	50

## RESUMEN

El presente análisis de competitividad toma como base las cinco fuerzas competitivas de Porter, las mismas que permiten medir el grado de influencia que tiene cada una de ellas en el mercado de servicios funerarios para la comercialización de los mismos, basándose éstos en la previsión (compra anticipada) y emergencia (necesidad inmediata), obteniendo como resultado que en el sector sur de la Ciudad de Quito la adquisición de servicios funerarios a previsión es cada vez mayor, por lo cual las empresas del sector diseñan varias opciones para que el mercado elija y cuando se presente la emergencia todo esté solucionado, minimizando de esta manera en algo el impacto emocional de la pérdida de un ser querido. En virtud de ello la empresa Jardines del Valle, se ha especializado en elaborar estrategias competitivas de comercialización en paquetes a previsión de servicios funerarios para inhumación, en espacios en jardín o tumbas, nichos o bóvedas, parcelas familiares, mausoleos familiares y cremaciones, incluyendo en las mismas como valor agregado que se puedan cancelar bajo un sistema de crédito que queda a elección del beneficiario.

**PALABRAS CLAVE:** Servicios – Funerarios –Previsión

## ABSTRACT

This competitive analysis draws on the Porter's five competitive forces, enabling them to measure the degree of influence of each on the funeral services to the marketing of them, based on the forecast these (purchase advance) and emergency (immediate need ), resulting in the south of Quito city acquisition forecast funeral services is increasing , so the companies design several options for the market to choose and emergency when this all is solved, thereby minimizing somewhat the emotional impact of the loss of a loved one. Under this the company "Jardines del Valle", has specialized in developing competitive marketing strategies to forecasting packages funeral services to burial spaces in garden or tombs , niches or vaults , family plots , mausoleums and cremation , including the same as added value that can be canceled under a credit system that is at the beneficiary.

KEYWORDS: Funeral - Services - Forecast.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Antecedentes

En el año 2009, “la mortalidad general en el Ecuador fue de 59714 personas, correspondiendo la cantidad de 54255 a casos con certificación y 5459 sin certificación. De un total general, el 52,4% corresponden a personas de igual o mayor edad de 65 años y el 22,2% de personas entre 15 y 49 años.”<sup>1</sup>

En el año 2010 “las defunciones generales en el país se ubicaron en 61681, de las cuales 55560 correspondían a casos con certificación y 6121 sin certificación. En el caso del área urbana, las cifras se situaron en 46324, 13153 casos en el área rural y finalmente 2204 en el área periférica.”<sup>2</sup>

Estas estadísticas permiten evaluar como ha venido comportándose el sector funerario en el Ecuador, inclusive en algunas ciudades del país que no han tenido un gran crecimiento económico, no se tomaban en cuenta estos datos, ya que al parecer este tipo de servicio se brindaba mediante negocios esporádicos y con personas conocidas, las cuales presentaban un cierto nivel de morbosidad y temor de ingresar en este mercado.

El sector funerario por estos motivos ha tenido un enfoque de atención emergente, ya que desde sus inicios no ha tenido la atención comercial necesaria; sin embargo, a mediados de los noventa empieza a tener un giro, ya que su enfoque cambia a una comercialización de previsión exequial, la cual actualmente genera un promedio mensual de ventas situado en 965 clientes con un valor promedio por cada una de 1836 dólares, en la ciudad de Quito.

En esta ciudad en particular, se ha dado un gran crecimiento y desarrollo en la parte de previsión y emergencia, lo que ha impulsado a mejorar la calidad de

---

<sup>1</sup> INEC. Principales Causas de Mortalidad General. Ecuador. Recuperado de: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=156&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=156&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

<sup>2</sup> INEC. Defunciones Generales por Tipo de Certificación, según Regiones. Ecuador. Recuperado de: [www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=153&lang=es&T](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=153&lang=es&T)

funerarias y cementerios, obligando a las empresas de la rama exequial a buscar estrategias mucho más atractivas para llegar al cliente y perfeccionar las gestiones comerciales, administrativas del servicio para un mayor rendimiento y productividad.

Actualmente en la ciudad de Quito, las funerarias y cementerios cuentan con una gran infraestructura y estructura administrativa, ya que es muy importante que sus industrias de proceso productivo (féretros, cafetería, trámites legales, inhumación, etc.) manejen adecuadamente su contenido y precio, para que de esta manera se conviertan en una valiosa fuente generadora de ingresos en la prestación de este servicio.

Haciendo referencia a lo descrito, debemos comprender que una funeraria es una empresa donde su base fundamental es el servicio, cuyo desarrollo, desempeño, y permanencia está en relación directa con factores internos y externos.

Considerando lo expuesto, una competitividad empresarial sustentable para llegar a estos fines, implica crear y mejorar las bases existentes para un desarrollo continuo de la empresa, la cual debe generar habilidades únicas y distintivas que le permitirán mantener su ecuación de valor frente a la diversidad de su público de interés y de la competencia, es decir, la calidad de servicio en la rama exequial es un tema de supervivencia para garantizar la permanencia en el mercado y un crecimiento sostenido a largo tiempo.

## **1.2. Definición del Problema**

La selección del período de tiempo para este trabajo es de 3 años a partir del 2009, principalmente por la disponibilidad de información que se posee y que permite indicar la evolución de los índices de competitividad empresarial en un lapso adecuado y así, evitar distorsiones.

El caso a tratar es de la empresa Jardines de Valle que reúne las condiciones necesarias para este estudio tales como: infraestructura de salas de velaciones y cementerio, para prestar servicios de previsión y emergencia, estructura administrativa y respaldo de marca a nivel nacional e internacional.

Al evaluar con interés la competitividad de las empresas exequiales en la ciudad, se plantean dos preguntas:

1. ¿Cuál ha sido la evolución de la competitividad empresarial en el sector funerario en el período 2009 – 2011 en el sector sur de la ciudad?
2. ¿Qué factores influyen en la competitividad del sector y cómo afectan a sus rendimientos?

### **1.3. Delimitación del Problema**

#### **Espacial**

El presente trabajo se centrará en la investigación del sector funerario y en particular dentro del mercado sur en la ciudad de Quito

#### **Temporal**

Se seleccionó el período 2009 – 2011 por la disponibilidad de información de estos años, ya que se considera que dentro de este período se originan los cambios más profundos en el sector exequial, como cambios de regulación política, económica y social, incremento de la competencia y globalización, los que han determinado una gran influencia de competitividad de las funerarias.

### **1.4. Hipótesis**

El diseño de un portafolio de estrategias de gestión empresarial incrementará la competitividad y las oportunidades de mercado en servicios funerarios para la empresa “Jardines del Valle” frente a la competencia en el sur de la ciudad de Quito.



## Hipótesis 1

La creciente oferta de servicios funerarios, el creciente costo de mano de obra calificada, la atención constante de emergencias, ha llevado a la funeraria a adoptar un portafolio de estrategias de acuerdo al sector donde esté ubicada.

### 1.5. Variables e Indicadores

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Oferta de Mercado	Capacidad instalada en el sector sur de la ciudad Índices de ocupación del sector Precios promedio Demanda de servicios en la ciudad
Ingresos	Venta Total Precio Promedio Tasa de crecimiento en ventas
Costos	Costo de Cofres Costo de flores Costo de carrozas Costo de alimentos Costo de bebidas Costo de departamentos operativos Tasa de crecimiento de costos
Gastos Laborales	Nómina / Ventas Costos de Nómina y Beneficios relacionados Tasa de crecimiento de Nómina y Beneficios relacionados
Gastos Operativos	Gastos / Ventas
Gastos Administrativos	Gastos / Ventas

Utilidad Operativa	Utilidad / Ventas Variación Utilidad
--------------------	---

## 1.6. Objetivos

### Objetivo General

Realizar un análisis de competitividad y crecimiento de la empresa Jardines del Valle en el mercado de servicios funerarios para el período 2009 – 2011.

### Objetivos Específicos

- Conocer los diferentes antecedentes de la empresa Jardines del Valle.
- Analizar la situación actual del sector funerario en el sur de la ciudad de Quito.
- Analizar los posibles sustitutos con los que se enfrenta la empresa Jardines del Valle en el mercado de servicios funerarios en el sector sur de la ciudad de Quito.
- Analizar la posible aparición de nuevos competidores que busquen participación en el mercado.
- Rediseñar el portafolio de estrategias competitivas que debería adoptar la funeraria para un mayor rendimiento en el mediano y largo plazo.

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

## 2.1. Reseña Histórica de la Empresa Jardines del Valle

“Jardines del Valle se inicia en 1993, como el primer Camposanto del país bajo otra concepción más moderna, ubicado en el sector Cashapamba, calle Antonio Tandazo s/n y Avenida Pintag, en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.”<sup>3</sup>

La construcción de la primera etapa se realiza en 4.5 hectáreas, que comprende: oficinas administrativas, dos salas de atención al cliente, floristería, espacios en jardín, nichos, columbarios, osarios, capillas mausoleos y un amplio parqueadero con capacidad para 85 vehículos y un anexo de 40 vehículos en el área del edificio crematorio.

### LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Con la importación del horno crematorio en el año 1995, cuyo funcionamiento entró en vigencia el 26 de enero de 1996, Jardines del Valle se convierte en la empresa pionera en brindar este servicio a nivel de la provincia de Pichincha.

En 1997 se abre una oficina administrativa de servicio al cliente y área comercial en la ciudad de Quito, convirtiéndose en la matriz de la empresa, ubicada en la avenida 6 de diciembre N26-112 y San Ignacio, Edificio “Bryan” 2do piso.

La buena aceptación del mercado sobre los servicios genera que en 1998 se cree la primera sucursal comercial y de atención al cliente en San Rafael,

---

<sup>3</sup> Jardines del Valle. Historia de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>

sector Valle de los Chillos, en la avenida General Rumiñahui 980 e isla Baltra, conformada por un Director de ventas, una secretaria y siete ejecutivos de ventas.

Con la apertura de la oficina en Quito y el incremento de servicios en emergencia para una atención personalizada a los clientes, el 15 de julio del año 2000 se crea la primera sala de velación en el norte de Quito, ubicada en la avenida Whymper y Coruña esquina, y en el mismo año se traslada todos los departamentos de la empresa a este lugar, que se convierte en la nueva oficina principal.

En noviembre del mismo año, en la zona sur de la ciudad se inaugura la segunda sucursal, ubicada en la Av. Rodrigo de Chávez Oe2- 124 y Pedro de Alfaro, la misma que consta de oficinas administrativas, atención al cliente, departamento comercial y la primera sala de velación de la empresa en éste sector.

En el año 2001 sobrepasaban las 65 personas entre personal administrativo, comercial y operativo de la oficina principal, lo que obligó a la empresa a adquirir la propiedad ubicada en la avenida República 539 y pasaje Martín Carrión y en donde hasta la actualidad se mantiene la nueva casa matriz.

Con el transcurrir del tiempo la exigencia del mercado exequial ha sido cada vez mayor, es por eso que Jardines del Valle adquiere la casa patrimonial ubicada en la avenida 12 de octubre N23-25 y Veintimilla, la misma que se somete a dos años y dos meses de trabajos de restauración, siendo inaugurada el 22 de abril del 2004, año en el que fue reconocida por el entonces Congreso Nacional con la medalla "Vicente Rocafuerte", como el Centro de velaciones más grande y completo, a nivel nacional con el nombre de Casa Girón.

## **2.2. Visión**

"Mantenernos como la empresa líder en servicios exequiales, a fin de cubrir las necesidades de nuestra comunidad con los más altos estándares de atención y asesoría personalizada, por parte de un equipo humano

profesional y comprometido en asegurar la satisfacción de nuestros clientes. Nuestro compromiso: La Excelencia en el Servicio”<sup>4</sup>.

### **2.3. Misión**

“Sobrepasar día a día las necesidades y expectativas de nuestros clientes, enmarcados en un contexto de alta calidad, espíritu de colaboración y profesionalismo, basados en conceptos modernos e innovadores, que ofrezcan soluciones exequiales apropiadas y oportunas”<sup>5</sup>.

### **2.4. Objetivos<sup>6</sup>**

- Mantener nuestro concepto innovador de Parque-Cementerio y Sala de Velación, basados en la excelencia de la atención.
- Concientizar sobre las ventajas de la previsión exequial.
- Contar con colaboradores internos de primera línea, que reflejen en cada uno de nuestros servicios la seriedad, honestidad, responsabilidad, solvencia y profesionalismo de la compañía.

### **2.5. Estructura Administrativa**

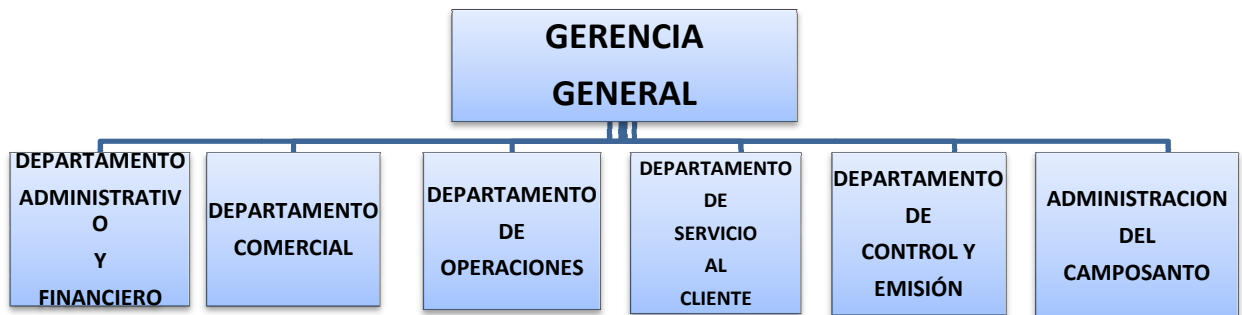
La empresa Jardines del Valle, cuenta con la siguiente estructura organizacional para atención a los clientes:

---

<sup>4</sup> Jardines del Valle. Visión de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>

<sup>5</sup> Jardines del Valle. Misión de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>

<sup>6</sup> Jardines del Valle. Objetivos de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>



**Gráfico 1. Organigrama estructural de Jardines del Valle**

**Fuente: Investigación de campo**

**Autor: Leonardo Jiménez**

## 2.6 Estructura posicional

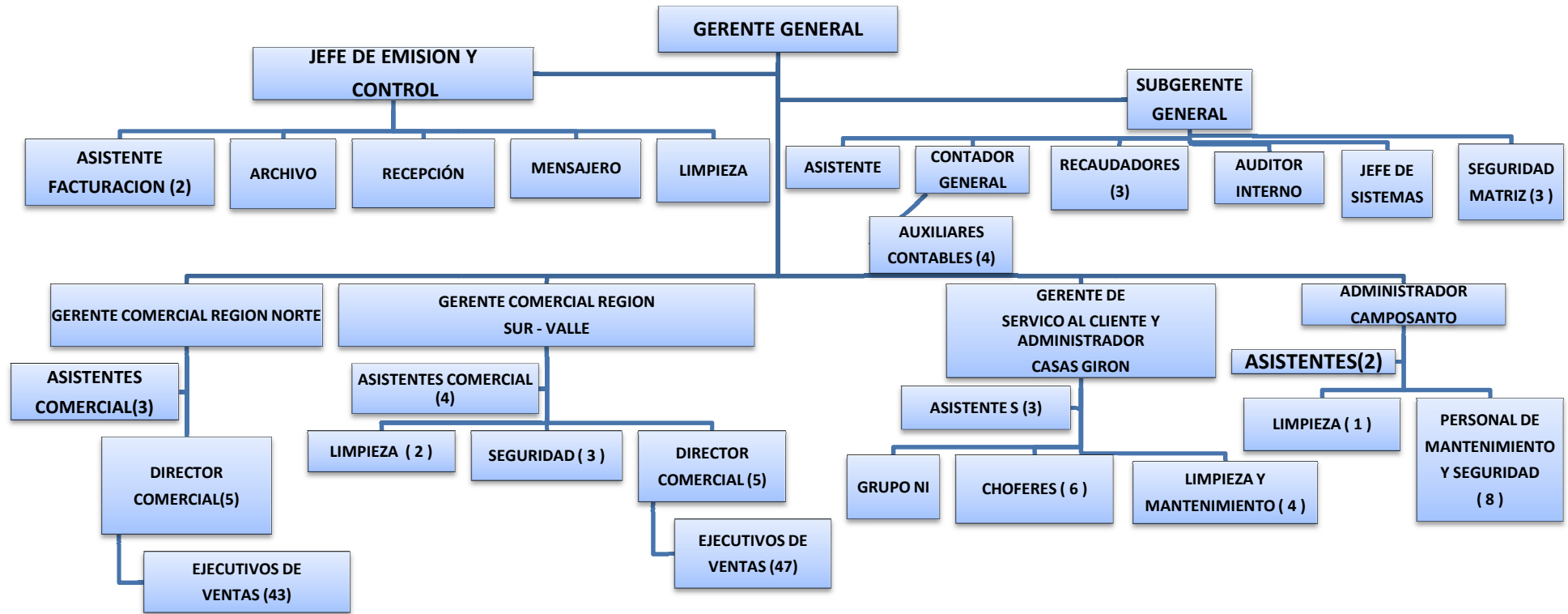


Gráfico 2. Organigrama posicional

Fuente: Investigación de campo

Autor: Leonardo Jiménez



## **2.7. Infraestructura Administrativa**

La infraestructura en el área administrativa que dispone actualmente la empresa “Jardines del Valle” está compuesta de:

- Oficina matriz
- Camposanto
- Casa Girón
- Centro de Velaciones Sur

### **2.7.1. Infraestructura Comercial**

La infraestructura en el área comercial que dispone actualmente la empresa de servicios exequiales “Jardines del Valle” se compone de:

- Oficina matriz (Av. República)
- Agencia Sur (Rodrigo de Chávez)
- Agencia San Rafael (Valle de los Chillos)
- Agencia Ajaví

### **2.7.2. Infraestructura del Camposanto**

En cuanto a la infraestructura que dispone el Camposanto, es la siguiente:

- Capillas Mausoleos, 8, 12, 16 y 24 cofres.
- Espacios en jardín.
- Parcelas familiares.
- Nichos, individuales y dobles.
- Osarios en nicho y en jardín

- Columbarios individuales y dobles
- Edificio de Servicios funerarios y cremación.
- Oficinas de administración y de servicio al cliente
- Salas de ventas
- Salas de velación con capacidad para 40 personas cada una.
- Estación de Cafetería.
- Floristería.
- Baños para damas y caballeros.
- Áreas de descanso
- Amplios jardines
- Pileta ornamental.
- Laguna.
- Estacionamiento principal para 85 vehículos.
- Vías internas de acceso vehicular.
- Estacionamiento anexo a las salas de velación para 40 vehículos.
- Cerramiento total del Camposanto.
- Sistema de abastecimiento de Agua Potable.
- Sistema de Energía Eléctrica, instalado con postes de luz de hormigón y transformador de 50 KVA, lo que garantiza iluminación total del Camposanto para sepelios en la noche.

- Sistema de riego para todos los sectores de sepelios y jardines.
- Sistema de comunicación: telefónica convencional, celular y de radio frecuencia.
- Sistema automático de esencias ambientales y fumigación.
- Base de datos manual y computarizada de clientes y propiedad de espacios.

### **2.7.3. Infraestructura de Casa Girón**

La infraestructura de Casa Girón consta de:

- Cuatro Salones de Velación:
  - Salón Presidencial con capacidad para 95 personas
  - Salón Colonial con capacidad para 70 personas
  - Salón Republicano con capacidad para 100 personas
  - Salón Real Audiencia con capacidad para 120 personas
- Capilla Superior con capacidad para 300 personas.
- 3 Salas de descanso
- Sala de atención al cliente
- Sala de tanatopraxia
- Salón de exhibición de cofres y urnas
- Oficinas administrativas
- Cafetería.
- Floristería.

- Estación de control de acceso peatonal y vehicular
- Ascensor automático de cofres
- 8 Baños para damas y caballeros
- 1500 m2 de jardines ornamentales
- Dos Piletas de piedra natural
- Parqueadero privado para 84 vehículos
- Sistema de velaciones On-line (acceso desde cualquier lugar del mundo a los salones vía Internet)
- Sistema de monitoreo de seguridad computarizado
- Sistema automático y computarizado contra incendios
- Sistema automático de esencias ambientales y fumigación
- Sistema de comunicación telefónica convencional, celular y radiofrecuencia
- Cuatro Carrozas

#### **2.7.4. Infraestructura Centro de Velaciones Sur**

La infraestructura que dispone el Centro de Velaciones comprende:

- Dos Salones de Velación:
  - Salón Superior con capacidad para 100 personas
  - Salón Principal con capacidad para 80 personas
- Oficina de Atención al Cliente
- Una estación de Cafetería para cada salón
- Cuatro baños para damas y caballeros
- Sistema de comunicación telefónica convencional, celular y radiofrecuencia

- Sistema de relaciones On-line (acceso desde cualquier lugar del mundo a los salones vía Internet)

### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEORICO**

### **3.1. Teoría de las Ventajas Competitivas**

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector, que constituye el “grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventaja competitiva son similares”<sup>7</sup>, por lo tanto es aquí donde se gana o se pierde competitividad.

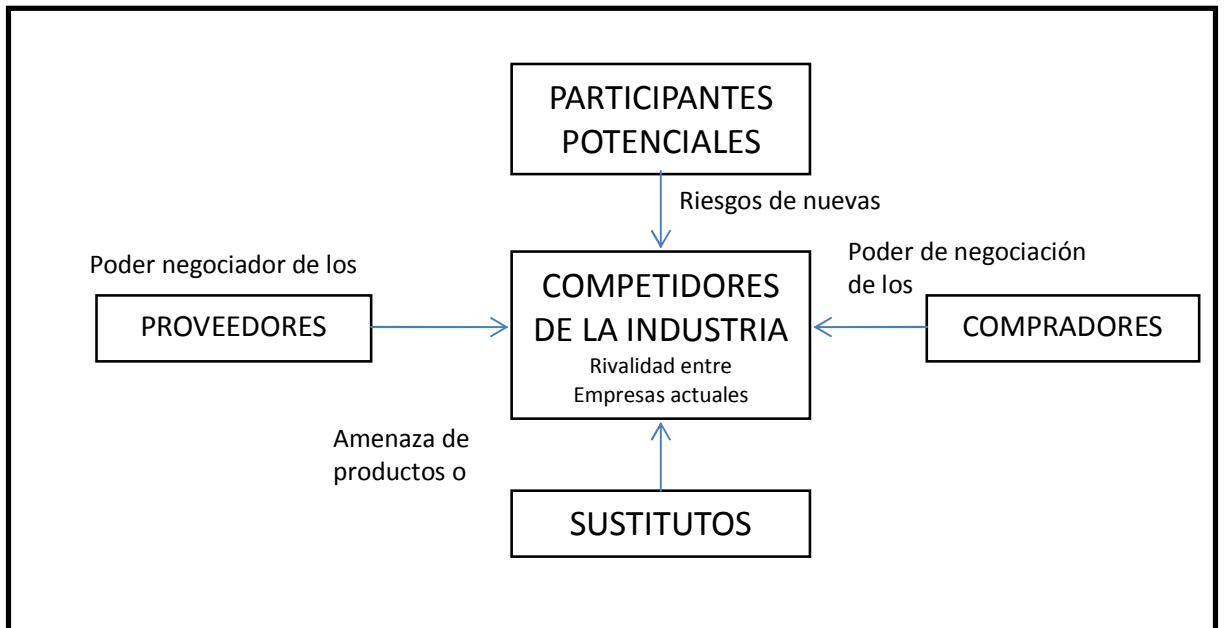
Conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa, para determinar lo atractivo que puede ser el sector al que pertenece, es parte fundamental para establecer el potencial crecimiento y desarrollo de la misma. En base a lo anterior, se deben analizar las estrategias a fijar para mantener y lograr la ventaja competitiva.

#### **3.1.1. Las cinco fuerzas competitivas**

La estrategia competitiva de una empresa incluye la estructura y evaluación del sector y su posicionamiento dentro de éste. La naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas básicas que determinan su rentabilidad, que se detallan a continuación:

---

<sup>7</sup> Porter Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires. Editor Vergara. p. 33.



**Gráfico 3. Las cinco fuerzas competitivas**

**Fuente: Michael E. Porter. (1991) Estrategia Competitiva**

Las cinco fuerzas son una herramienta de gestión que nos permite analizar externamente a una empresa, desde el punto de vista de la industria o el sector al que pertenece, en donde se puede determinar el rendimiento que ofrece y la estrategia de la misma, para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**i. Amenaza de nuevas incorporaciones para competidores potenciales**

Una nueva incorporación de una empresa en un sector determinado genera un incremento en la capacidad del sector a cambio de obtener rendimiento. El deseo de conseguir una cuota de mercado puede ocasionar que se bajen los precios o se eleven los costos, afectando la rentabilidad del sector.

El mercado puede o no volverse atractivo dependiendo de las barreras de entrada que existan en el mismo, es decir, si son franqueables o no, para los nuevos



competidores que llegan con nuevos recursos y capacidades para conseguir una cuota de mercado.

De acuerdo a esto se analizan seis barreras de entrada que son<sup>8</sup>:

1. Economía de escala.- se refiere a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
2. Diferenciación de producto.- significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
3. Requisitos de capital.- necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
4. Acceso a los canales de distribución.- necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
5. Curva de aprendizaje o experiencia.- el *know how* o saber hacer de toda empresa, marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
6. Política del gobierno.- puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Las estrategias adoptadas por las empresas son las que ayudan a superar estas dificultades y eliminar estas barreras, dependiendo de los recursos y destrezas utilizadas en el proceso.

## **ii. Rivalidad entre competidores existentes**

---

<sup>8</sup> Muñiz Rafael. (2001) Análisis Competitivo. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

La rivalidad entre las empresas se forma cuando una de ellas empieza a realizar cambios para llegar a una mejor posición en el sector que se encuentra, pero los mismos pueden afectar de una manera positiva o negativa a las demás empresas del sector por lo que se forman represalias o dependencia, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

Para una empresa es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, ya sea porque son muy numerosos o porque los costos fijos son más altos, pues constantemente se enfrentará a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La rivalidad proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí, entre los cuales se destacan:

1. Competidores numerosos o de igual fuerza
2. Lento crecimiento de la industria
3. Altos costos fijos o de almacenamiento
4. Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
5. Aumento de la capacidad en grandes incrementos
6. Competidores diversos
7. Importantes intereses estratégicos

### **iii. Presión de productos sustitutos**

La competencia de las empresas no solo es entre aquellas que producen el mismo producto, sino también con las que ofrecen productos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector, porque imponen un techo a los precios.

Los productos sustitutos tienen una influencia considerable en las utilidades en tiempos normales y en tiempo de prosperidad las disminuyen.

Existen dos clases de productos sustitutos que merecen especial atención:

1. Los que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio – desempeño
2. Los que generan empresas con altas utilidades

Una forma de neutralizar el efecto de los sustitutos es optar por una estrategia colectiva entre las empresas del sector.

#### **iv. Poder negociador de los compradores**

El principal objetivo de los compradores o “clientes” de un sector, es tratar de disminuir el precio del producto, pero siempre con una exigencia de mejor calidad y servicio, logrando que las empresas entren en una competición, para obtener los mejores y mayores beneficios.

Las empresas deben considerar los siguientes aspectos para el análisis del poder de los compradores:

1. Aspecto social.- grupo estable que comparte valores, intereses y actitudes semejantes.
2. Aspecto Cultural.- se aprende mediante un proceso de socialización.
3. Aspecto personal.- gustos, preferencias y formas de compra.
4. Aspecto psicológico.- comportamiento post – compra.

La decisión de grupos compradores es de vital importancia para la rentabilidad de la empresa, ya que tanto los compradores detallistas como mayoristas alcanzan un gran poder, la diferencia está en que los primeros lo logran cuando pueden influir en la decisión de compra de los consumidores, en cambio los segundos cuando pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos.

#### **v. Poder negociador de los proveedores**

El impacto principal del proveedor es en los costos de operación y producción lo que puede ocasionar una disminución de la rentabilidad de la empresa.

El poder negociador de los proveedores es elevado cuando: existen pocos proveedores en el sector, inexistencia de productos sustitutos, no ser un cliente importante, ventas de insumos importantes, productos diferenciados, amenaza de integración, excelente reputación en el mercado, que sea costoso para el cliente cambiar de proveedor.

Habitualmente creemos que los proveedores son otras empresas, pero en este rubro hay que incluir como un proveedor con gran influencia a la mano de obra, que con un alto grado de organización o cuando impide que crezca la oferta de trabajo, su poder es muy considerable.

El grado de impacto por razones políticas, ya que el Gobierno puede ser un gran proveedor o comprador potencial que influye en el sector empresarial.

### **3.1.2. Ventaja Competitiva**

La potencialidad de una empresa para alcanzar una ventaja competitiva depende de la estructura del sector y de su capacidad para establecer y capturar valor, por lo que para una comprensión adecuada de la ventaja competitiva, a la empresa no se la debe considerar como un todo, sino debe tomarse en cuenta cada una de las actividades que se realizan dentro de ésta para analizar como contribuye cada actividad a la posición del costo relativo y así, fomentar una plataforma para la diferenciación.

Para ello se dispone de las estrategias genéricas de costo, diferenciación o focalización, las cuales para operativizarlas se efectúa un análisis comparativo de las actividades realizadas para proveer un bien o servicio al consumidor. Para ello nos basaremos en la cadena de valor, la misma que descompone las actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes. Una empresa desempeñando estas actividades alcanza

ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio del sector.

Las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

- Actividades primarias.- estas influyen en la creación física del producto, en su venta y la transferencia al comprador, las cuales se dividen en cinco categorías: logística interna, operaciones, logística externa, servicio, mercadotecnia y ventas.
- Actividades de apoyo.- son las que sustentan a las primarias y se apoyan mutuamente y se dividen en cuatro categorías: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Una herramienta básica para analizar el comportamiento de las actividades de la empresa y conocer su interacción, es la cadena de valor, que descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

### **3.1.3. Cadena de Valor**

El modelo de la cadena de valor nos permite ver al detalle cada paso del proceso productivo, porque identifica las actividades que se desarrollan dentro de una empresa y que son parte de un mismo valor.

“Pero además, la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en esta. Además los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de una empresa de muchas maneras.

Además, muchos productos pasan por los canales de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la cadena de valor del comprador.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general<sup>9</sup>.

La cadena de valor se puede ver afectada por la dimensión del panorama competitivo en que se desenvuelve la empresa.

“Existen cuatro dimensiones del panorama que afecta la cadena de valor:

- **Panorama de segmento.-** las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.
- **Grado de Integración.-** el grado en que las actividades se desempeñan en casa en lugar de las realizadas por empresas independientes.
- **Panorama Geográfico.-** el rango de regiones, condados o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.
- **Panorama Industrial.-** el rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada<sup>10</sup>.

Cuando una empresa difiere en el panorama competitivo de su cadena de valor, del de sus competidores, establece una gran diferencia porque constituye una fuente primordial de ventaja competitiva. Servir solo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento, y tenga como resultado costos más bajos o diferenciación para servir a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja

---

<sup>9</sup> Porter Michael. (2007) Marketing Estratégico - Cadena de Valor. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/cadena-valor-porter.htm>

<sup>10</sup> Porter Michael. (2009) Estrategias Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide. p. 59

competitiva, porque el grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva.

Una empresa puede explotar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo.

#### **3.1.4. Estrategias Competitivas**

Ante las cinco fuerzas competitivas, la empresa puede acoger tres estrategias genéricas de gran valor:

##### **a. Liderazgo global en costos**

Estrategia basada fundamentalmente en mantener el costo más bajo frente a los competidores y conseguir un alto volumen de ventas, utilizada muy a fondo en la década de los 70.

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras”<sup>11</sup>

El liderazgo en costo a la industria, resguarda a una empresa contra las cinco fuerzas competitivas, debido a que la negociación seguirá usando las utilidades, para eliminar al siguiente rival más eficiente.

##### **b. Diferenciación**

---

<sup>11</sup> Ibíd. Michael Porter. p. 52.

En la estrategia de diferenciación las empresas buscan ser únicas en el sector, utilizando diversas formas como el diseño o imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.

“Cuando se logra la diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos”<sup>12</sup>.

Con la diferenciación se consigue una mayor fidelidad de los clientes, así como también se baja sustentablemente la sensibilidad al precio, y en contraste con el liderazgo de costos puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector, si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

### **c. Enfoque**

La diferenciación de ésta estrategia con las anteriores es que se basa o se concentra en un grupo específico de mercado, considerando que se lo puede servir mejor y de una manera más eficiente, buscando una ventaja competitiva para éste segmento, aunque no se posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes a aplicar: el liderazgo en costos o la estrategia de diferenciación.

El liderazgo en costos, explota las diferencias en el comportamiento de costos de algunos segmentos, en cambio la estrategia de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

A continuación se detalla las habilidades y requisitos que requiere cada variante:

---

<sup>12</sup> Ibid. Michael Porter. p. 54.



**Tabla 1. Liderazgo en costo**

<b>Liderazgo en costo</b>	
<b>Habilidades y recursos necesarios</b>	<b>Requisitos organizacionales comunes</b>
Inversión constante de capital y acceso al capital	Rígido control de costos
Habilidad en la ingeniería del proceso	Reportes de control frecuentes y detallados
Supervisión intensa de la mano de obra	Organización y responsabilidades estructuradas
Productos diseñados para facilitar su fabricación	Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Sistemas de distribución de bajo costo	

Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva

**Tabla 2. Diferenciación**

<b>Diferenciación</b>	
<b>Habilidades y recursos necesarios</b>	<b>Requisitos organizacionales comunes</b>
Fuerte habilidad en comercialización	Fuerte combinación entre las funciones de investigación, desarrollo del producto y comercialización
Ingeniería del producto	Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
Instinto creativo	Fuerte motivación para tener trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
Fuerte capacidad en la investigación básica	
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad	
Larga tradición en el sector industrial o una combinación de derivadas de otros negocios	

Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva

**Tabla 3. Enfoque**

<b>Enfoque</b>	
<b>Habilidades y recurso necesarios</b>	<b>Requisitos organizacionales comunes</b>
Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

**Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva**

#### **d. Posicionamiento a la mitad**

“Existe también la posibilidad de que una empresa falle en su identificación y seguimiento de estrategias de manera que no pueda determinarse una estrategia en particular que le permite llegar a sus objetivos. En este caso, se habla de que la empresa está posicionada a la mitad. Este posicionamiento no es una estrategia como tal sino por el contrario, es el resultado de la falta de dicha estrategia. Esta posición es la más desventajosa posible ya que garantiza rendimientos bajos ya que por un lado, se pierde los clientes que están interesados únicamente en precio y por otro lado, no se logra identificación con los otros consumidores por lo que se pierde también segmento de diferenciación.”<sup>13</sup>

La empresa posicionada a la mitad también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación.

Esta empresa deberá decidir si hace lo necesario para obtener un liderazgo en costo, si invierte a fin de lograr algo único y así obtener la diferenciación o si identifica un objetivo en particular y se enfoca en alcanzarlo. Pese a ser esta la peor situación para una empresa, la tendencia es que las empresas que se encuentran en situaciones difíciles van de un lado a otro con el afán de

---

<sup>13</sup> *Ibíd.* Michael Porter. p.59

recuperarse cuando en el fondo lo que están logrando es el fracaso. En un sector industrial, este comportamiento lleva a que las empresas pequeñas sean las que están diferenciadas o enfocadas, las empresas grandes tienen liderazgo en costo, mientras que las empresas medianas atrapadas en la mitad son las menos rentables.

Para evitar este posicionamiento es indispensable el análisis del sector industrial y de la empresa para así evitar que las ventajas de la empresa se pierdan con la evolución del sector industrial, y minimizar errores al momento de seleccionar la estrategia que seguirá la empresa dentro de su sector.

### **3.1.5. Oferta de Mercado**

El mercado se comprende como el ambiente social donde se producen todo un conjunto de transacciones en relación a la adquisición, venta y demanda de bienes o servicios entre individuos o un conglomerado de los mismos.

En el mercado existe toda una clase de elementos como productores, vendedores, y agentes, quienes tratan de comercializar sus productos y diferenciar sus ofertas de las de la competencia, mediante distintas estrategias. La oferta de mercado se refiere a toda esa gama de productos y servicios que se ofrecen a los clientes, los cuales los eligen en base a una necesidad y su deseo de satisfacción o en relación a características como los precios, tamaños y contenido.

De esta manera toda empresa desea posicionar su producto o servicio, es decir ofertarlo de forma estratégica en el mercado para que pueda ser adquirido por su público meta, para lo cual se elige todo un conjunto de estrategias de diferenciación que toman en cuenta sus aspectos más relevantes, los cuales les permiten obtener ventajas competitivas en el mercado y enfrentar a la competencia.

#### **3.1.5.1. Ingresos**

De acuerdo al diccionario Definición ABC, se entiende por ingresos:

“A todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. Los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia”.<sup>14</sup>

Por otro lado García Isabel señala que los ingresos:

“Pueden definirse como los incrementos del patrimonio neto durante el ejercicio, ya sean en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones de los socios o propietarios.

En general, surgen como consecuencia de las operaciones de tráfico de la empresa (ventas de bienes, prestaciones de servicios y otros ingresos no comerciales), otras operaciones económicas atípicas (ventas de inmovilizado e ingresos excepcionales) y operaciones financieras (ventas de inversiones financieras y rentas financieras generadas por la tenencia de títulos/créditos/etc.)”.<sup>15</sup>

De esta manera se comprende entonces que los ingresos son aquellas ganancias que recibe una empresa a través de la venta de sus productos o servicios, o también pueden ser aquellas ganancias que los ciudadanos obtienen mediante su empleo u otra actividad realizada como la prestación de un servicio o la venta de producto.

### **3.1.6. Costos**

Según el diccionario Definición ABC:

“El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se

---

<sup>14</sup> Diccionario Definición ABC, Definición de ingresos. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php#ixzz2MfyVWO7>

<sup>15</sup> García, Isabel. (2009). Introducción a la Contabilidad. Universidad de Málaga. España. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/576/LOS%20INGRESOS%20CONCEPTO%20CLASES%20Y%20REGISTRO.htm>

puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio)".<sup>16</sup>

De acuerdo al Boletín A-5 Elementos Básicos de los Estados Financieros:

"Por costo debe entenderse, para fines de los estados financieros, que es el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar a cargo de un bien o servicio adquirido, por la entidad con la intención de generar ingresos.(...) Cuando los costos tienen un potencial para generar ingresos en el futuro, representan un activo. (...) Existen costos que no pueden identificarse claramente con un ingreso relativo o que perdieron su potencial generador de ingresos; éstos deben considerarse gastos desde el momento en que se devengan".<sup>17</sup>

### **3.1.7. Gastos**

Según el diccionario Definición ABC, se entiende por gastos a:

"A la partida contable (de dinero) que cierta y directamente disminuye el beneficio, o en su defecto, aumenta la pérdida de los bolsillos, en el caso que esa partida de dinero haya salido de la cuenta personal de un individuo o bien de una empresa o compañía. El gasto siempre implicará el desembolso de una suma de dinero que puede ser en efectivo o bien, en el caso que se trate de un gasto que se enfrentará a través de la cuenta bancaria, conllevará a un movimiento de banco, que se le llama".<sup>18</sup>

El sitio web definición.com señala que se denomina gasto:

"A la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad. (...) En general se entiende por gasto al sacrificio económico para la

---

<sup>16</sup> Diccionario Definición. De. Definición de Costo. Recuperado de <http://definicion.de/costo/#ixzz2Mg8DLFO1>

<sup>17</sup> Boletín A-5 Elementos Básicos de los Estados Financieros. (2010). Recuperado de <http://tesisugto.blogspot.com/2010/01/capitulo-i-generalidades.html>

<sup>18</sup> Diccionario Definición ABC, Definición de gastos. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/gastos.php>

adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro”.<sup>19</sup>

De esta manera se entiende entonces que el gasto implica un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe realizar a forma de pago para un artículo o un servicio. Además debe tomarse en cuenta que el gasto es una salida de dinero no recuperable, situación totalmente contraria al costo, que si lo es, ya que su salida se genera con el objetivo de obtener una ganancia, convirtiéndose en una inversión recuperable.

#### **3.1.7.1. Gastos Laborales**

Son los gastos totales en que incurre el empleador por la utilización de factor trabajo. Incluye el gasto salarial más los otros gastos.

#### **3.1.7.2. Gastos Operativos**

Son todos aquellos desembolsos que realiza una empresa o institución y que son usados para la obtención de servicios o materiales, y sobre todo que permiten la ejecución de todas las operaciones que sean necesarias para que la entidad pueda llevar a cabo su producto o la prestación de su servicio satisfactoriamente según la demanda del mercado.

#### **3.1.7.3. Gastos Administrativos**

Son todos los gastos que se producen en las oficinas y a causa del personal administrativo como por ejemplo los sueldos de gerentes, jefes, secretarias y mensajeros; gastos de servicios como energía eléctrica, renta de oficinas, transporte del personal administrativo, etc.

---

<sup>19</sup> Diccionario Definición. Definición de gasto. Recuperado de <http://definicion.com.mx/gasto.html>

### **3.1.8. Utilidad Operativa**

“Se comprende como aquella que se obtiene de disminuir a las ventas, el costo de lo vendido y los gastos de operación, y representa la ganancia o pérdida obtenida derivada de la actividad normal de la empresa.”<sup>20</sup>

El Boletín B-3 de las Normas de Información Financiera Mexicanas define a la utilidad operativa como:

“La resultante de enfrentarle a las ventas o ingresos el costo de lo vendido y los gastos de operación. Es la utilidad ganada por la entidad, en sus actividades primarias o normales, sin tomar en cuenta efecto alguno de ISR y PTU”.<sup>21</sup>

### **3.2. Evaluación del Marco Teórico**

El marco teórico enfocado a la Teoría de la Competitividad ha sido aplicado en su totalidad durante la presente investigación. El análisis apoyado en el esquema de Porter de competitividad, ha permitido establecer el enfoque de las cinco fuerzas que afectan a la competitividad del sector funerario y en consecuencia identificar la competitividad de la funeraria de estudio.

Para entender el funcionamiento de la funeraria, el análisis de la cadena valor fue fundamental así como para identificar los puntos fuertes y los puntos débiles dentro de la operación y administración de la misma. Esta segmentación y el posterior análisis del panorama en el cual se desempeña la empresa completaron la base para la identificación de la estrategia competitiva de la funeraria.

Para sustentar las conclusiones y realizar el planteamiento de alternativas fue muy favorable y conveniente el marco teórico, debido a que permitió establecer e identificar los principales puntos que identifican al sector funerario en el sector sur de la ciudad de Quito y obtener un análisis integral de la empresa analizada.

---

<sup>20</sup> Recuperado de [http://es.cfianzas.wikia.com/wiki/Utilidad\\_operativa](http://es.cfianzas.wikia.com/wiki/Utilidad_operativa)

<sup>21</sup> Recuperado de [http://cmap.upb.edu.co/rid=1236386231206\\_1847103117\\_2217/Tema1.EstadodeResultados.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1236386231206_1847103117_2217/Tema1.EstadodeResultados.pdf)

## **CAPITULO IV**

### **MARCO EMPÍRICO**



## 4.1. Breve Historia del Sector

### 4.1.1 Antecedentes Históricos de las Funerarias en Quito

En la ciudad de Quito es importante remontarse al año 1851, cuando se consolidan las bases de la primera institución de derecho privado con finalidades de asistencia y beneficencia social en la actividad de servicios funerarios y de cementerio.

Una reunión especial dentro del régimen interno, usual en la vida de las comunidades religiosas, se realizó en el Convento de Santo Domingo de Quito. La tarde del 17 de mayo de 1851, la plana mayor del sacerdocio de la comunidad dominicana, aprobó:

“El plan de propuestas para formar una hermandad que contribuya con dos reales en cada mes y depositar este dinero en una caja, cuyas llaves debería tenerla el R.P. Prior y dos mayor-domos, para que este dinero sirviese en las exequias fúnebres del hermano que muriere, según todo lo referido en el plan que se presentó para formar el Estatuto.”<sup>22</sup>

“Al cabo de 22 días de este suceso, el Prior Fray Mariano Rodríguez, convocó a 27 vecinos presentes de la franciscana ciudad de Quito para una reunión en la Iglesias del Convento Máximo de Santo Domingo, “con el objeto de establecer una hermandad de beneficencia Funeraria, en conformidad con las condiciones que se tenían acordadas, y que se publicaron por la prensa”. Una vez presente los convocados, el R. Prior tomando la palabra dijo: “Señores, hace mucho tiempo que he tenido la idea de formar una asociación, bajo ciertas bases bien premeditadas, para que pueda suministrar a mis semejantes los consuelos de nuestra Santa Religión, en el tremendo lance de la muerte, sepultar el cadáver de cada uno de los asociados sin omisión de los principales sufragios y ceremonias fúnebres, y evitar a las familias, multitud de molestias y pasos indispensables, que hacen más intensa su aflicción, cuando más invencibles son los recursos

---

<sup>22</sup> Memorias Funeraria nacional: Número extraordinario 1968 – 1991. p. 19

pecuniarios con que se cuenta en esos momentos de amargura, tristeza e inacción”<sup>23</sup>.

Es así que se funda el 8 de junio de 1851, la Hermandad de Beneficencia Funeraria, que actualmente se conoce como Sociedad Funeraria Nacional. En el convivir de la sociedad capitalina, este hecho es considerado muy importante, ya que su acogida fue favorable durante el primer año donde se registraron “887 inscripciones de las cuales fueron 300 hombres y 587 mujeres, que habían abonado en calidad de socios 1722 pesos con dos reales por cuotas de suscripción”<sup>24</sup>.

Los componentes de las pompas fúnebres en esta época se denominaba útiles, y que consistían en una mortaja blanca de tela de algodón, cuatro candeleros con igual número de blandones de cera, un ataúd de madera barnizado de negro y una mesa, más cuatro velones de cebo para la velación en la iglesia.

Hay que recalcar que las velaciones se celebraban en el domicilio de la persona fallecida o de un familiar cercano, y si era un personaje de la época se lo hacía en la iglesia. El traslado hacia el cementerio para la inhumación se lo realizaba en hombros de los deudos o de gente pagada, hasta el año 1887 en el cual se estableció en Quito “el primer servicio de carrozas funerarias por parte del señor Darío Cortés”<sup>25</sup>.

La variedad de carroza a utilizar dependía del destinatario del servicio:

La elaboración del cofre también era parte fundamental en las pompas fúnebres, es así que hasta 1956 se contaba con una tela especial llamada piel, material importado de excelente calidad que inclusive era utilizado para abrigos por parte del personal femenino. Los colores preferidos para los cofres eran negro, plomo y blanco, éste último color de cofre era para señoritas y niños. En ataúdes de menor

---

<sup>23</sup> Memorias Funeraria nacional: Número extraordinario 1968 – 1991. p. 19

<sup>24</sup> Memorias Funeraria nacional: Número extraordinario 1968 – 1991. p. 20

<sup>25</sup> Memorias Funeraria nacional: Número extraordinario 1968 – 1991. p. 26

categoría se utilizaba el “Astrakán” y la franela o simplemente el ataúd de madera que era previamente tratado con aguacola y luego pintado, y en su interior se usaba algún papel para recubrir la madera rústica.

En 1957 la producción de tela de piel nacional, suplió la escasez del material importado y disminuyó el costo del cofre. Diez años más tarde se elaboran cofres metálicos, cuyas muestras iniciales fueron trabajadas por Siderúrgica Ecuatoriana.

En 1967 en la ciudad de Quito se diseña y establece la primera sala de velatorios, exclusivamente para este fin, cuya ubicación fue en las calles García Moreno No. 1360 y Manabí, realizada por la Sociedad Funeraria Nacional; y en el sector sur de la ciudad de Quito. El 8 de junio de 1991, en el populoso sector de la ciudadela Atahualpa se construye la primera sala de velación.

Hay que considerar que en 1985 en el sur de la ciudad, funcionaba en el domicilio del Sr Vicente Campos, una sala de velación ubicada en la calle Mariscal Sucre y Chilibulo, en el sector de la Michelena.

Es así como han ido perdiendo popularidad las capillas ardientes o velaciones a domicilio, que de igual manera por razones de sanidad o simplificación de labores ha sido necesario acudir a salas de velaciones específicas.

## **4.2. Análisis del Sector**

### **4.2.1. Crecimiento del Sector**

El negocio de las funerarias es sin duda uno de los más antiguos y más rentables del mundo, ya que de acuerdo a la evolución del tiempo, costumbres, tradiciones, país, ciudad, religión, se realiza la velación de los cuerpos. Incluso la variación de este proceso se da dentro de la misma ciudad de acuerdo al grado cultural, social, político, económico y sector de residencia del cadáver. Es así como en la ciudad de Quito, las personas que residen en el sector norte velan hasta máximo 24

horas a sus familiares, en cambio en el sector sur de la ciudad se vela un cuerpo en promedio 48 horas.

**Tabla 4. Mortalidad en general a nivel nacional**

<b>AÑO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>FALLECIMIENTOS</b>	58016	60023	59714	61681

**Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) 2010**

En base a estas cifras, para muchos empresarios ecuatorianos hablar de muerte es hablar de un nuevo sector de inversión con alta rentabilidad, ya que desde el inicio de nuestra existencia, está especificado que tenemos un fin en común todos los seres humanos, que es morir, independientemente de nuestro estado de salud, edad, sexo, religión, etc.

El negocio en el sector funerario tiene un gran desarrollo gracias a la oferta de nuevos servicios y productos que se ha desarrollado. La idea principal que impulsó el cambio fue fomentar la previsión exequial, es decir, algunas empresas dan la posibilidad de contratar servicios y productos exequiales con la suficiente anticipación.

Desde la fundación de la Funeraria Nacional (primera institución de su género), hasta ahora, el mercado ha sufrido innumerables cambios, que han dado como pauta el desarrollo de la empresa exequial. La transformación ocurre en la década de los noventa, cuando los empresarios ecuatorianos empiezan a investigar el mercado en otros países, empezando por los latinoamericanos, debido a su cercanía y afinidad.

Uno de los países latinoamericanos que ha tenido mayor influencia para el sector funerario en el Ecuador ha sido Colombia, incluso ha sido el país que dentro de éste sector tuvo al inicio de los noventa, un gran aporte de recurso humano en

casi todas las empresas exequiales de la ciudad de Quito, para fomentar la venta a previsión, es decir en asistencia exequial.

#### **4.2.2. Diversificación de Servicios**

Por definición, los servicios funerarios son aquellos servicios que se contratan para brindar un funeral, o dicho de una forma más sensible, “para darle el último adiós” a una persona que ha fallecido.<sup>26</sup>

Este servicio se clasifica en:

- Servicios funerarios de compra inmediata o de emergencia, que es cuando sucede el fallecimiento y es necesario adquirir el servicio.
- Servicios funerarios de compra planeada o de previsión, que es cuando se adquiere el servicio a futuro, es decir, antes de que el acontecimiento suceda, como forma de prevención.

En general, este tipo de servicios contempla los siguientes elementos:

- Asesoría y atención especializada antes y durante el suceso.
- Gestoría o información para trámites ante las autoridades competentes (documentos, procedimientos para acta de defunción, permisos para traslado del cuerpo, cremación o inhumación, entre otros).
- Adquisición del cofre. Cabe mencionar que los hay de diversas categorías, diseños, materiales, interiores, aplicaciones y, por supuesto, precios. En general, se clasifican en económicos (estándar), categoría media y de lujo.
- Adquisición de urna para restos cremados (en caso de cremación). Igual que con los cofres, existen de diversas categorías, diseños, aplicaciones, materiales y precios. También se clasifican en económicas, de categoría media o de lujo.

---

<sup>26</sup> Hernández Mónica A. (2006). Servicios Funerarios, Una Industria con Visión a Futuro. México. Universidad Autónoma de México.

- Tanatopraxia, que consiste en el arreglo del cuerpo, el lavado, la vestida y el maquillaje.
- Embalsamiento (en caso de ser necesario por la relación entre el tiempo de fallecimiento y de velación o traslado a otra ciudad o país).
- Carroza para el traslado del cofre con el cuerpo (por lo general son autos de marcas Mercedes Benz, Lincoln y Cadillac).
- Transporte de acompañamiento para los familiares, ya sean autobuses o camionetas, estándar o de lujo.
- Equipo para sala de velación en domicilio que se conoce como capilla ardiente, que comprende: porta cofre, lámparas de pedestal, candelabros y velas, sillas, floreros, alfombra y artículos de capilla.
- Salas de velación, equipadas con todo lo necesario, de diferente capacidad y categoría según el número de personas que pueden asistir; y la categoría estándar o de lujo, principalmente en la decoración y la ubicación.
- Servicios de cremación o de inhumación (según preferencia del cliente).
- Servicios de cafetería y florería, los cuales generalmente paga el cliente de forma adicional y pueden estar en las instalaciones de las salas de velación o ser independientes a ésta.
- Servicio de traslado nacional e internacional, en caso de ser necesario.

Las funerarias en el sur ciudad de Quito han sufrido cambios en los últimos años, pero los mismos están orientados en la calidad de atención al cliente y los valores agregados, porque en cuanto a infraestructura se mantienen los salones tradicionales muy amplios y poco funcionales.

A partir de los años 90, debido al cambio en la atención y oferta de servicios en el sector funerario, paulatinamente se han incrementado servicios como de meseros, personal de cafetería, asesores de trámites legales, asesores comerciales en emergencia, asesores comerciales a previsión, personal de atención al cliente, conductores de carrozas, personal de tanatopraxia, personal de apoyo psicológico,

asesores legales, personal de call center, velación on line, etc., lo que da como pauta el crecimiento continuo del sector.

#### **4.2.3. Situación Actual**

En la actualidad en la ciudad de Quito en el sector sur, el 50% de empresas dedicadas al sector funerario tienen fuerza de ventas para el área de previsión y emergencia, e inclusive la gran mayoría de ellas cuentan con infraestructura de atención al cliente en el sector.

Entre algunas de estas empresas se pueden citar: Jardines del Valle, Sociedad Funeraria Nacional o Prepaz, Funeraria Los Olivos, Funeraria La América, Funeraria Pichincha, Jardines Santa Rosa Parquesanto, lo que ha permitido que los actuales y futuros clientes tengan un conocimiento más amplio de cómo será el servicio a entregarse.

La industria funeraria ha venido trabajando muy silenciosamente en Ecuador, siendo inclusive una fuente generadora muy importante de empleo directo e indirecto, debido al crecimiento de la competencia como también del requerimiento de mercado en mejoras al servicio prestado u ofertado.

Una clara muestra es que en años anteriores, bastaba con que un familiar atendiera la funeraria y únicamente dos personas estuviesen en el cementerio para abrir el espacio de inhumación. En la actualidad es todo un proceso de atención, desde personas encargadas para retirar el cuerpo de la clínica u hospital, domicilio, morgue, etc., hasta personas encargadas de los trámites legales ante las autoridades competentes.

En los últimos ocho años en el Ecuador se ha logrado consolidar una cultura de previsión exequial. Esto ha permitido que las empresas aumenten sus clientes

hasta alcanzar un promedio mensual por empresa de 193 familias mensuales en ventas a previsión.

En el sector exequial hay que destacar que la comercialización se divide en dos campos:

- La previsión exequial
- La emergencia exequial.

Al hablar de previsión exequial nos referimos a que cualquier persona mayor de edad, puede adquirir desde el momento que decida, un servicio o producto exequial.

Dentro de la previsión exequial hay dos tipos de empresas que debemos distinguir:

- Empresas de venta a perpetuidad
- Empresas de venta de asistencia exequial

La diferencia entre estas dos empresas radica fundamentalmente en que las primeras tienen una fecha límite de pago y su producto es a perpetuidad, en cambio las segundas su pago es indefinido y en la mayoría de ellas los productos exequiales son en alquiler o dan un valor predeterminado al cliente para que cubra los servicios exequiales que encuentre en ese momento en el mercado.

La emergencia exequial, es como la mayoría de empresas venían trabajando desde los inicios de la humanidad, solo venden los servicios y productos exequiales en el momento que fallece la persona.

De acuerdo a esta descripción, Jardines del Valle realiza los dos tipos de comercialización de productos y servicios exequiales, siendo su mayor componente la previsión que representan un 72% de las ventas mensuales de la empresa.



En el sur de la ciudad de Quito existen dos tipos de empresas de previsión y emergencia de servicios funerarios, que se las ha dividido de la siguiente manera:

- Con salas de velación propia
- Sin salas de velación propia

En las primeras destacamos que por poseer salas de velación propias se dedican a la venta a previsión y emergencia dentro de las cuales están:

- Jardines del valle
- Sociedad Funeraria Nacional

En este campo también existen empresas que sólo se dedican a vender los servicios funerarios en el momento de emergencia, las cuales son:

- Funeraria Los Olivos
- Funeraria La América
- Funeraria Pichincha

La empresa exequial que no posee salas de velación propias, igualmente vende los servicios a previsión y emergencia, para lo cual en el momento que se genera el fallecimiento de la persona, alquila la sala de velación que esté disponible en el sector de acuerdo a los convenios existentes. Este es el caso de:

- Jardines Santa Rosa Parque Santo

#### **4.3. Análisis de Mercado**

##### **4.3.1. Oferta de Servicios**

La oferta de servicios funerarios en emergencia depende del número de fallecimientos, variable que no es controlable ni por la empresa ni por los propios consumidores.

Dentro de los servicios exequiales existe dos tipos de oferta, la una es la comercialización en emergencia, la misma que se ajusta a su demanda asimilándose en su caracterización, mientras la otra es la oferta de servicios funerarios a previsión variable que depende del poder adquisitivo de la población económicamente activa.

La oferta de servicios funerarios presenta la particularidad de operar en un sector donde la demanda está garantizada en emergencia y a previsión, además de que es aparentemente creciente (debido al ciclo de vida que todos los seres humanos tenemos) y está sujeta a la supervisión administrativa de las condiciones de prestación y de los precios de las empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios.

Para el respectivo análisis de la oferta de los servicios funerarios dentro de la zona sur de la ciudad de Quito, la presente investigación se basará en la información de la cantidad de empresas que prestan servicios funerarios dentro del sector, su localización, su capacidad instalada, la calidad y el precio, etc. El conocimiento del comportamiento de la oferta en el mercado permitirá determinar el comportamiento que tendrá la competencia en el futuro cuando el proyecto sea ejecutado.

Dentro de este punto se analizará todos los aspectos posibles de la competencia del proyecto. Cabe señalar que los datos recopilados han sido el resultado de varios días de investigación, ya que no es fácil obtener toda la información necesaria. Para analizar a los competidores se debe conocer una breve síntesis de su historia y de sus servicios que ofrecen en el mercado, para así escoger las diferentes estrategias que permitan realizar un completo análisis competitivo de la empresa "Jardines del Valle", el cual le permitirá enfrentar con éxito a la competencia actual y futura.

En el sector sur de la ciudad de Quito existen cinco funerarias que prestan servicios funerarios en emergencia: Funeraria Jardines del Valle, Funeraria Nacional, Funeraria Los Olivos, Funeraria La América y Funeraria Pichincha, las

cuales están provistas de acuerdo a la calidad de servicio que deseen brindar y tres empresas exequiales que comercializan a previsión los servicios funerarios: Jardines del Valle, Funeraria Nacional y Jardines Santa Rosa Parquesanto.

La Funeraria Nacional y Jardines del Valle son las únicas que brindan servicios funerarios en emergencia y a previsión con salas propias, y que también cuentan con el servicio de camposanto y cremación, mientras las demás funerarias son empresas pequeñas donde únicamente se prestan servicios funerarios en el momento de emergencia como el alquiler de la sala de velación que esté disponible en el sector sur de la ciudad.

A continuación se detallan algunas características importantes de las cinco empresas exequiales de la competencia de Funeraria Jardines del Valle:

**Tabla 5. Competencia funeraria Jardines del Valle**

<b>Funeraria</b>	<b>Características</b>	<b>Servicios</b>
<b>Funeraria Nacional</b>	Institución privada de beneficencia, fundada en 1851. La matriz está ubicada en la Av. Eloy Alfaro n44-143 y Río Coca, con 3 sucursales (sur, noroccidente y periferia)	Servicios Funerarios de emergencia y a previsión. Servicio de cremación Servicios de Camposanto Salas de Velación (cuenta con 17 salas de velación ubicadas, 5 al nororiente, 3 al sur, 3 al noroccidente, 5 al centro norte, 1 periferia)
<b>Funeraria Los Olivos</b>	Funciona desde 1981. Se ubicaba en el sector de Río de Janeiro entre las calles Estados Unidos y Bogotá. Sin embargo desde junio del 2011 cambió su ubicación a la zona sur de la ciudad, a la Av. Mariscal Sucre S10-770 Y Chilibulo, como una estrategia de marketing.	Servicios Funerarios de emergencia Posee 2 salas de Velación propias
<b>Jardines</b>	Posee personal experimentado en servicios de ventas anticipadas de	Servicios Funerarios de emergencia y a previsión. Servicios de Camposanto

<b>Santa Rosa Parquesanto</b>	servicios funerarios y propiedad de cementerio. El Parquesanto tiene una extensión de 27 hectáreas y está ubicado en Santa Rosa de Uyumbicho, Panamericana Sur Km3.	Salas de velación alquiladas en el momento de la emergencia
<b>Funeraria La América</b>	Se localiza en el sector de Barrio Nuevo, Av. Teniente Hugo Ortiz S11-330 y Rosa Yeira, y tiene convenio directo con Jardines Santa Rosa Parquesanto.	Servicios funerarios en emergencia. Poseen 1 sala de velación propia
<b>Funeraria Pichincha</b>	Es una de las más antiguas. Fue fundada hace 75 años por el Sr Ricardo Trujillo y su esposa. Su primera sala de velación estuvo ubicada en la calle 24 de mayo de la Ciudad de Quito, frente a la antigua morgue. Actualmente consta con una sucursal en el sur de la ciudad ubicada Avenida Cosme Osorio Oe5-544	Servicios funerarios de emergencia. Posee 2 salas de velación propias

Elaborado por: el autor

Mediante esta información se puede observar que dentro del sector sur de la ciudad existe una competencia directa y considerable ante las cinco empresas que prestan servicios funerarios. La alta competencia que tiene Jardines del Valle es la Funeraria Nacional, la cual gracias a su experiencia y variedad de servicios (servicios funerarios, cremación y camposanto propio) ofrece diferentes opciones al alcance económico del mercado objetivo, satisfaciendo sus necesidades al momento de dar la despedida a un ser querido, mientras las otras funerarias tienen un conjunto de servicios funerarios básicos, los cuales satisfacen a un grupo específico de clientes potenciales, en un momento determinado.

Tomando en cuenta el número de las empresas dedicadas a prestar servicios funerarios en el sur de la ciudad de Quito, anteriormente mencionadas y que corresponden a los competidores directos de la Funeraria Jardines del Valle, se

determina que el tipo de mercado que este proyecto enfrentara es oligopólico, es decir existen unas cuantas empresas prestadoras de estos servicios que participan en el mercado de manera concertada en lo que a precio y a cantidad de servicios se refiere.

#### **4.3.2. Análisis de Precios**

Las políticas de precios de las empresas funerarias del sector determinan la forma en que se comportará la demanda, en este caso las personas que necesitan los servicios exequiales. El establecimiento de precios es de suma importancia dentro del mercado, pues influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el servicio.

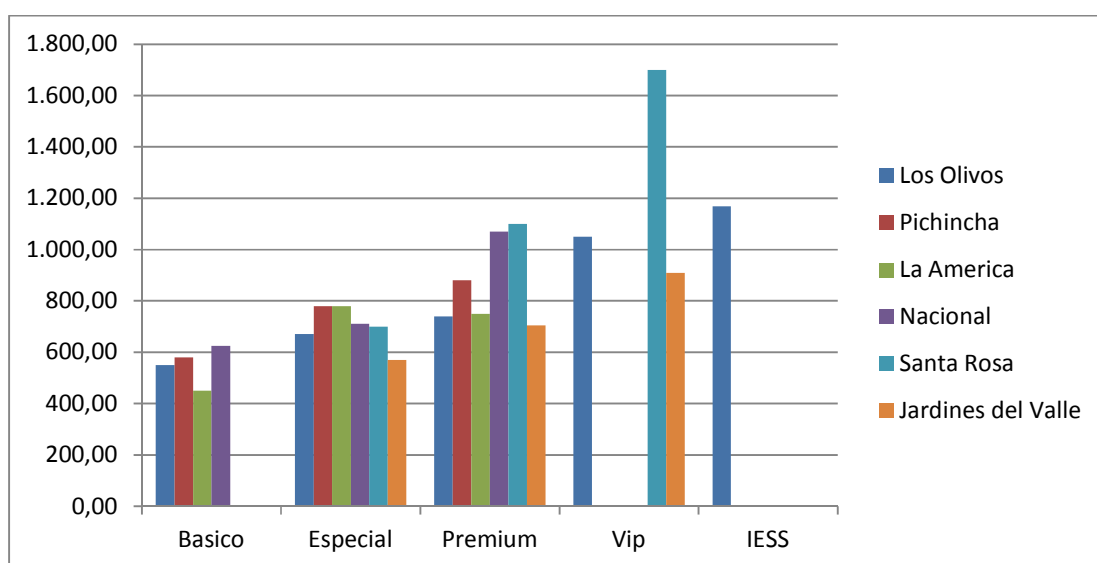
Dentro de este análisis es muy importante considerar los siguientes aspectos que utilizan las funerarias del sector, para determinar la forma en que se comportará la demanda de los servicios exequiales en el sur de Quito:

- El precio de introducción en el mercado
- Los descuentos por compra en volumen
- Los descuentos por pronto pago en contratos a previsión
- Los descuentos en pagos de contado (efectivo o cheque a la fecha) a previsión y emergencia
- Las promociones en ventas a previsión
- Las comisiones

Existen dos tipos de pago para la adquisición de los servicios exequiales: los ofrecidos para compras realizadas en emergencia, es decir cuando el familiar ha muerto de manera imprevista, y los que forman parte de los planes a previsión en los cuales las familias adquirirán anticipadamente los derechos de los servicios funerarios o de inhumación. Este tipo de previsión se ha vuelto ya una constante en los sectores del mercado funerario de Quito.

Para el respectivo análisis de precios se tomó en cuenta los precios actuales que tienen las cinco funerarias asentadas en el sur de la ciudad de Quito, las cuales brindan paquetes promocionales a sus clientes en diferentes precios acoplándose a las necesidades y estado económico de los clientes potenciales. (Ver sección anexos).

Hay que recalcar que los precios de las funerarias que venden en previsión y emergencia son los mismos en ambos casos.



**Gráfico 4. Comparación de precios de empresas funerarias del sur de Quito**

**Elaborado por: el autor**

Mediante los precios expuestos de los paquetes de servicios exequiales (de emergencia y de previsión) que ofrecen las empresas funerarias dentro del sector sur de la ciudad se concluye lo siguiente:

- Todas las funerarias ofrecen paquetes muy similares de servicios exequiales como por ejemplo básico, especial, premium, funerario1, fraterno, vip, etc., otorgando diferentes opciones al comprador de adquirir un conjunto de servicios acorde a su necesidad y a su grado de economía.

- La funeraria Jardines del Valle posee dos tipos de servicios exequiales: inhumación y cremación. En el caso de inhumación se incluye el tipo de cofre y la realización de trámites legales ante las autoridades competentes, mientras que en el caso de cremación se indica la utilización del cofre y la asesoría en trámites legales ante las autoridades competentes, diferenciándose de las otras funerarias que solo indican trámites.

A continuación se detallan los precios de estos servicios exequiales:

**Tabla 6. Precios de servicios exequiales**

<b>Funeraria</b>	<b>Paquete Básico</b>	<b>Paquete especial</b>	<b>Paquete Premium</b>	<b>Paquete VIP</b>
<b>Jardines del Valle</b>		\$570,00	\$705	\$910
<b>Funeraria Nacional</b>	\$625	\$710	\$1070	
<b>Funeraria Los Olivos</b>	\$550	\$670	\$740	\$1050
<b>Jardines Santa Rosa Parquesanto</b>		\$700	\$1100	\$1700
<b>Funeraria La América</b>	\$450	\$780	\$750	
<b>Funeraria Pichincha</b>	\$580	\$780	\$880	

Elaborado por: el autor

- Cabe resaltar que dentro de las dos empresas funerarias más grandes del sur de Quito (Jardines del Valle y Nacional) realizan un descuento específico del 10% al momento de adquirir un servicio exequial (en caso de emergencia o previsión) siempre que el pago sea de contado, en efectivo o cheque a la fecha.

- Las empresas Funeraria Nacional, Parquesanto Santa Rosa y Jardines del Valle, venden sus paquetes de servicios exequiales a previsión con financiamiento desde un mes hasta 36 meses más el interés según las tasas vigentes en el mercado.

Los precios expuestos anteriormente son la referencia de lo que en la actualidad se paga por los servicios exequiales dentro del sur de Quito, por tal motivo se considera que la Población Económicamente Activa (PEA) partiendo de los 20 años y más edad pagan este precio para la adquisición de un servicio exequial.

Se concluye mediante este análisis que los precios en cuestión son competitivos y accesibles para el potencial del cliente los mismos que pueden ser adquiridos por medio de planes de previsión o compra financiados a diferentes meses de plazo.

#### **4.3.3. Análisis del Mercado**

Actualmente el sector sur de la ciudad de Quito está consolidado y en constante desarrollo, el mismo que no pasa desapercibido por la inversión nacional y extranjera con la presencia de empresas que se encuentran en este sector, las cuales constituyen fuentes de empleo muy importantes como cadenas de supermercados y construcciones de grandes centros comerciales.

Un total de 747.478 personas habitan dentro de este sector, y considerando que el promedio de personas que tiene una familia en el sector es de cuatro, se observa entonces que un promedio de 186.870 familias forman parte del mismo.

Estos dos aspectos importantes dan como resultado que existe un buen nivel socioeconómico, que sumado a las remesas de los emigrantes, ha permitido el crecimiento del ingreso per cápita y ha elevado el nivel de vida de cada uno de los habitantes del sector.



Para calcular el valor del mercado para los servicios exequiales en el sector sur de la ciudad de Quito se debe dividir específicamente en dos grupos: los que se compran de emergencia y los que adquieren a previsión.

En el caso de los servicios de emergencia, se puede observar los índices de mortalidad de la ciudad en los últimos años y hacer una estimación en función de los precios promedio que se manejan para un servicio exequial de tipo estándar.

**Tabla 7. Comportamiento de la tasa de mortalidad en general en la ciudad de Quito**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Quito	4,0%	3,8%	3,9%

**Tasas por 1000 habitantes**

**Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) 2010**

La tasa promedio de mortalidad por cada mil habitantes en la ciudad de Quito es del 3,9% y si existen actualmente en el sector sur de la ciudad 747.478 habitantes da como resultado que en el sector anualmente hay 2915 fallecimientos.

Con estas cifras, el cálculo promedio para el valor del mercado meta dentro del sector sur de Quito para los servicios exequiales de emergencia es:

**Tabla 8. Valor anual del mercado de servicios funerarios en emergencia en el sector sur de la ciudad de Quito**

	<b>Precio Promedio</b>	<b>Servicios Funerarios de Emergencia</b>	<b>Valor Anual del Mercado</b>
Mercado de la ciudad de Quito	\$ 824,40	2915	\$2'403.126,00

**Fuente: Investigación de Campo**

Para el análisis de la tabla 7 se tomó en cuenta el nivel socioeconómico de la población de Quito al momento de adquirir un servicio exequial funerario el cual fue de: \$824,40 ya que este es el precio promedio del costo de un servicio exequial en el sector.

Para la estimación del cálculo del mercado en los servicios exequiales a previsión (adquisición a futuro) en el sector sur de Quito, se toma en cuenta el número de personas y familias que hay dentro de este sector considerando a cuatro personas por cada familia. Así se obtienen los siguientes datos:

**Tabla 9. Número de familias en el sur de la ciudad de Quito**

	<b>Mercado Meta</b>
Individuos	747.478
Familias	186.870

**Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) 2010**

De acuerdo a la preferencia de compra dentro del mercado y suponiendo que cada familia adquiere un paquete de servicio exequial a futuro como mínimo, el mercado meta es igual a:

**Tabla 10. Mercado meta del paquete servicio funerario a futuro**

<b>Mercado Meta</b>			
186.870	Familias	X1 servicio	186.870 servicios

**Fuente: Investigación de Campo**

El cálculo supuesto para el valor del mercado meta para los servicios exequiales de previsión es:

**Tabla 11. Valor anual del mercado en servicios funerarios a previsión en el sector sur de la ciudad de Quito**

	<b>Precio Promedio Económico</b>	<b>Servicios Funerarios de Previsión</b>	<b>Valor Anual del Mercado</b>
Mercado Meta (Sur de Quito)	\$ 824,40	186.870	\$154'055.628

**Fuente: Investigación de Campo**

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA FUNERARIA BAJO EL ENFOQUE DE DOS FUERZAS DE PORTER**

Mediante el análisis de dos de las cinco fuerzas de Porter, se logrará realizar un análisis del entorno de la industria funeraria dentro del sector sur de la ciudad de Quito, para identificar si hay posibles sustitutos y proceder con el diseño de diferentes estrategias que permitan aprovechar las oportunidades para hacer frente a las amenazas al momento de ingresar una nueva empresa funeraria dentro del mercado.

### **5.1. Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales**

Dentro de este punto se hace énfasis en que un mercado es atractivo o no dependiendo del nivel de franqueamiento de las barreras de entrada por parte de los nuevos participantes que pueden llegar con recursos innovadores y capacidades para apoderarse de una fracción del mercado.

En este caso las barreras de entradas dentro del mercado funerario en el sector sur de la ciudad de Quito se consideran altas por los siguientes motivos:

- Los requerimientos de capital para la implementación de una empresa de servicios funerarios son altos considerando a cada segmento que integra este sector, en especial los servicios de cementerio y cremación, ya que estos requieren mayor inversión y su recuperación podría implicar mayor tiempo, adicionalmente se necesita que las instalaciones se encuentren en funcionamiento al 100% desde el inicio.
- Las regulaciones de permisos de funcionamiento, marco legal, como el aspecto ambiental y de sanidad son requisitos que dificultan el ingreso de nuevos competidores, ya que por generaciones y estrategia comercial las funerarias deben estar ubicadas en un lugar céntrico del sector.
- El posicionamiento marcado que poseen empresas específicas dedicadas a esta actividad, el grado de experiencia y el reconocimiento a nivel local y

nacional hacen muy difícil el ingreso de nuevos competidores ya que como mínimo deben ingresar con el mismo nivel de servicio y atención.

- El costo para el cliente por cambio de proveedor se puede considerar alto en el caso de sistemas de previsión debido a que implica costos económicos con relación al cambio de proveedor y en este caso sería realmente la pérdida total de su primera inversión.
- Otro punto importante que dificulta el ingreso de nuevos competidores, es que los clientes que han adquirido los servicios funerarios a previsión y que tienen ya cancelado en su totalidad el mismo, difícilmente buscan nuevas opciones, sino que mantienen su fidelidad y refieren a la misma empresa, a sus familiares para mantener esa unidad familiar en esos momentos delicados y de dolor.
- El recurso humano para crear los diferentes departamentos, como el comercial a previsión y el de atención inmediata (emergencia), es una gran barrera que existe, debido a que es muy escaso el personal especializado en funeraria y en Ecuador no existen lugares de formación o de capacitación del mismo.

A pesar de estas barreras de entrada existen cementerios que tienen planificado crear sucursales con el fin de ofrecer servicios funerarios al mercado objetivo del sur de Quito; entre estos están el Parque Santo Santa Rosa y Parque Cementerio Metropolitano, los mismos que ya han iniciado con la comercialización del cementerio, pero no disponen de salas de velación propias, su intención es ganar mercado primero en la parte de cementerio para luego realizar un servicio complementario con los servicios funerarios el momento que ya estén más situados en el mercador del sur de Quito, es por eso que la clave para impedir que

ganen una gran parte del mercado es que Jardines del Valle elabore un buen portafolio de estrategias que sean competitivas tanto en servicio al cliente como en la parte comercial a corto, mediano y largo plazo.

## **5.2. Presión de Productos Sustitutos**

Dentro de este mercado no existen claramente productos sustitutos, en el caso de emergencia se puede analizar que hay ocasiones que los familiares deciden velar a su ser querido no en la sala de velación, sino en su domicilio o una sala comunal, pero los implementos para la capilla ardiente igual los contratan de las funerarias existentes, con la finalidad de bajar costos o por tradición familiar.

Además se debe señalar que la empresa que ofrece el servicio de previsión, es decir el producto de asistencia exequial con salas de velación propia es Preveer, la misma que por un costo promedio de \$16,32 dan una cobertura de exequias para el titular y 6 miembros de la familia que consiste en:

- Sala de velación 24 Horas
- Cofre de metal
- Servicio de tanatopraxia
- Traslado a la sala de velación y cementerio
- Decoración de las salas de velación con arreglos florales
- Asistencia en trámites legales
- Servicio de cafetería
- Espacio en arrendamiento por cuatro años en un camposanto que mantenga esta modalidad

Esta empresa mantiene en el sur de la ciudad de Quito, una oficina comercial y de atención al cliente, pero sus salas de velación están ubicadas en el norte de Quito, en la Avenida América y Villalengua, por la tanto esta es una fuerza de nivel bajo.

Así mismo su forma de pago, que es hasta la muerte del titular, es un factor que incide mucho en el momento de la adquisición.

Por lo que se concluye que la compensación de precios y los beneficios de la asistencia exequial no son atractivos dentro del mercado y no encontramos un verdadero potencial como producto sustituto.

Un producto sustituto que se puede considerar es la capilla ardiente, pero a la final ésta termina dependiendo de la funeraria porque los implementos para brindar el servicio deben ser contratados en la misma, y este tipo de servicios solo está autorizado a dar las funerarias.

En base a lo analizado Jardines del Valle debe orientar el rediseño de su portafolio de estrategias, a mejorar el servicio a brindar en sus salas de velación para aprovechar esta gran ventaja que se puede indicar que no hay un producto sustituto que pueda quitar mercado o presionar en precios.

### **5.3. Estrategias de la Funeraria Jardines del Valle**

El esquema de estrategias o el portafolio de estrategias dentro de la empresa tiene como finalidad buscar herramientas esenciales para la aportación de la toma de acciones tanto defensiva u ofensiva frente al mercado, a la competencia y los clientes para establecer un enfoque defendible en la industria de servicios exequiales, para así enfrentar con eficiencia las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La funeraria “Jardines del Valle” puede alcanzar una perspectiva ventajosa frente a las estrategias que las empresas de la competencia adoptan en busca del crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado y frente a los cambios que se dan en el mundo globalizado. Al partir de la situación actual de la funeraria, el gerente adoptará iniciativas (estrategias competitivas) que les produzcan



resultados y mejoramiento con el fin de aplicar los cambios requeridos en los procesos de comercialización, administrativos y financieros que se aplican a la funeraria “Jardines del Valle” en base al rediseño de su portafolio de estrategias.

Para el rediseño de las estrategias nos basamos, en las tres estrategias básicas planteadas por Porter las cuales se pueden utilizar individualmente o en conjunto, para crear en corto plazo una posición de ventaja competitiva que sobrepase el desempeño de los competidores del mercado.

Las tres estrategias básicas son:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Estas tres estrategias son las que la operatividad de la empresa demanda ya que son los puntos claves que se ha podido determinar en el análisis previo que se ha realizado y que la empresa debe aplicar en el desarrollo de sus procesos.

La funeraria “Jardines del Valle” va a utilizar el siguiente portafolio de estrategias para ser competitiva dentro del mercado:

#### **5.3.1. Estrategias de Liderazgo en Costos Totales Bajos**

Estas estrategias tienen el objetivo de mantener el costo más bajo frente a los competidores, sin dejar a un lado la calidad y permitiendo que aumente el volumen de ventas estimado y necesario para la rentabilidad de la funeraria “Jardines del Valle”. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, serán materia de controles permanentes y constantes.

Dentro del sector funerario “Jardines del Valle” luchará por mantener precios bajos y que sean competitivos en el mercado, con lo que sus utilidades se modificarán

hasta un nivel próximo al de sus competidores, siendo más eficientes y que en cierto nivel crearán una barrera para la competencia.

Se debe tomar en cuenta que al momento de implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para ganar una mayor participación en el mercado, por lo que se plantean las siguientes estrategias:



### **5.3.2. Estrategias de Diferenciación**

Estas estrategias tienen como finalidad incorporar características distintivas que causen que los clientes prefieran el producto. Para esto es necesario estudiar las necesidades y conductas del cliente.

En el caso de funeraria “Jardines del Valle” la diferenciación estará encaminada a ofrecer algo distinto a los clientes frente a la de sus competidores, por lo que se plantean las siguientes estrategias:

**Tabla 13. Estrategias de diferenciación**

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN									
Responsable	Estrategia	Acciones	Costo	TIEMPO					
				M1	M2	M3	M4	M5	M6
Dpto. Administrativo Comercial	Diseñar paquetes exequiales de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente	Captar las necesidades y gustos del cliente y plasmarlos en los servicios exequiales	\$ 500,00						
Gerencia General y Dpto. Comercial	Mejorar el servicio de atención al cliente en las instalaciones de la funeraria	Implementar sistemas de calefacción y aire acondicionado en las instalaciones	\$ 1.100,00						
Gerencia General y Dpto. Legal	Aumentar la seguridad y garantía de los servicios exequiales	Entregar títulos de adjudicación de los servicios contratados a los clientes	\$ 500,00						
Depto. Comercial	Ofrecer descuentos a clientes corporativos	Analizar el número de clientes por corporación para determinar el porcentaje de descuento	\$ 300,00						
Depto. Comercial	Innovar la imagen corporativa de la empresa	Diseñar el nuevo logotipo de la empresa con características llamativas para que se fije en la mente del cliente	\$ 600,00						
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.600,00</b>	<b>1 AÑO 3 MESES</b>					

Elaborado por: el autor

### 5.3.3. Estrategias de Enfoque

Esta estrategia se basa en la especialización en un nicho de mercado al que se puede atender con más efectividad y eficacia que las empresas más generalistas.

Al enfocarse esta estrategia en un solo grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de servicios exequiales o en un mercado geográfico, en este caso el sur de la ciudad de Quito, no es conveniente para la empresa de estudio, ya que en la presente investigación la empresa “Jardines del Valle” oferta servicios exequiales a toda la población en general, es decir a todas las personas, sin incluir alguna segmentación, ya que en este caso no se dirige a un mercado objetivo en particular (edad, sexo, clase social, raza), ya que cualquier persona puede utilizar los servicios exequiales brindados por la funeraria.

En cambio para la venta a previsión si podemos plantear una estrategia de captación de mercado de personas mayores de 25 años y sin límite de la edad, porque son las que pueden adquirir a previsión los servicios funerarios

**Tabla 14. Estrategias de enfoque**

ESTRATEGIA DE ENFOQUE								
Responsable	Estrategia	Acciones	Costo	TIEMPO				
				S1	S2	S3	S4	S5
Gerencia General, Dpto. Administrativo y Comercial	Implementar el servicio de venta puerta a puerta de paquetes de previsión de servicios exequiales	Conformar un grupo especializado de recurso humano para estructurar la fuerza de ventas	\$ 1.550,00					

Elaborado por: el autor

## ANALISIS DE COMPETITIVIDAD (Jardines del Valle Vs Competidores)

Tabla 14.1 Análisis de competitividad cuantitativo

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD ( CUANTITATIVO )						
FACTORES	JARDINES DEL VALLE	Funeraria Nacional	Funeraria Los Olivos	Jardines Santa Rosa	Funeraria La América	Funeraria Pichincha
Capacidad Instalada ( salas de velación)	2	3	2	0	1	2
Porción de Penetración en el mercado	20%	30%	20%	0%	10%	20%
Precio Promedio	\$ 728	\$802	\$753	\$1167	\$660	\$ 747

Elaborado por: el autor

- Con respecto a la capacidad instalada en el sector sur de Quito, los resultados indican que Jardines del Valle es superada en número de salas por su mayor competidor Funeraria Nacional, y mantiene un número igual que Los Olivos y Funeraria Pichincha, lo que nos indica que en capacidad de atención de servicios está en condiciones similares a su competencia para cubrir el promedio diario de mortalidad en el sector, considerando que aún tiene una sala disponible en caso de que requiera cubrir un servicio de previsión que se convirtió en emergente.
- Analizando la segmentación de mercado en el sector sur de Quito, Jardines del Valle tiene una participación dentro del promedio general lo que da una tendencia similar al resto sin mayor influencia en el sector para atención de servicios.
- Con lo que respecta al precio promedio de los servicios exequiales en el sector, Jardines del Valle posee el segundo precio más bajo del mercado, lo

cual le genera un alto grado de aceptación para las ventas a previsión y un alto grado de competitividad para servicios en emergencia, más aún cuando este es el 9,23% menor al de su mayor competencia la Funeraria Nacional.

**Tabla 14.2 Análisis de competitividad cualitativo**

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD ( CUALITATIVO )						
FACTORES	JARDINES DEL VALLE	Funeraria Nacional	Funeraria Los Olivos	Jardines Santa Rosa	Funeraria La América	Funeraria Pichincha
Servicio	REFERENCIAL	IGUAL	INFERIOR	LIGERAMENTE INFERIOR	LIGERAMENTE INFERIOR	INFERIOR
Crédito	REFERENCIAL	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO
Calidad	REFERENCIAL	IGUAL	INFERIOR	IGUAL	INFERIOR	INFERIOR

Elaborado por: el autor

- En aspectos cualitativos con referencia al servicio es totalmente relativo puesto que dependiendo del precio se obtiene un mejor servicio para el caso de Jardines del Valle, al ser el más alto ofrece un servicio más completo que puede ser similar al resto de sus competidores, con la diferenciación de la calidad de los mismos
- Con relación al crédito es una forma de pago que el sector ha ido desarrollando, tanto para sus ventas a previsión como en emergencia, en donde Jardines del Valle ha desarrollado convenios con la mayoría de entidades financieras a través de sus servicios de débitos bancario o tarjetas de crédito, lo cual le da una ventaja ante sus competidores, principalmente a previsión, porque tiene desarrollado un sistema de cobranza a domicilio.



- Al igual que los otros aspectos cualitativos la calidad también es relativa puesto que depende del cliente manifestar que servicio es de calidad de acuerdo a sus necesidades, sin embargo Jardines del Valle cuenta con una gama variada de servicios dándole más comodidad al cliente y así aumentando la calidad de los mismos, siendo el mayor punto de referencia la infraestructura donde se brindan los servicios, en donde lleva una ventaja Funeraria nacional, ya que posee una mejor infraestructura para brindar los servicios exequiales por su comodidad de las salas.

#### 5.3.4. Estimación del Presupuesto de Estrategias Competitivas

A continuación el Presupuesto estimado anual de estrategias competitivas para el proyecto durante el período comprendido entre Enero a 2013 a Diciembre 2013.

**Tabla 15. Presupuesto del plan de estrategias competitivas**

CONCEPTO	TOTAL
<b>ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS</b>	
<b>TOTALES BAJOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las adquisiciones de los productos exequiales directamente de los artesanos.</li> </ul>	\$600,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar dos investigaciones anuales referentes al precio de los productos y servicios funerarios que oferta la competencia dentro del sur de la ciudad.</li> </ul>	\$400,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una alianza estratégica con la Cooperativa COOPROGRESO.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir en un 5% el costo de las actividades que generan los servicios con lo cual se lograra reducir el precio sin afectar la rentabilidad.</li> </ul>	\$300,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar financiamiento a largo plazo con una tasa de interés vigente en el sistema financiero.</li> </ul>	\$200,00
	\$200,00
<b>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir que los clientes hagan modificaciones en el</li> </ul>	\$500,00

servicio exequial de acuerdo a voluntad propia o del difunto asumiendo el costo que esto implica.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una persona para la atención y servicio personalizado al cliente (especialista en la rama).</li> </ul>	\$700,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la apertura de una nueva sala de velación en un lugar estratégico del Sur de la Ciudad con tecnología.</li> </ul>	\$2.750,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a los clientes títulos de propiedad de los planes para brindar mayor seguridad y garantía de los servicios exequiales.</li> </ul>	\$500,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría gratuita en cuanto a trámites legales.</li> </ul>	\$600,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder descuentos a entidades públicas y privadas por el número de personas afiliadas.</li> </ul>	\$300,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un nuevo logotipo que sea más llamativo e innovador.</li> </ul>	\$600,00
<b>ESTRATEGIAS DE ENFOQUE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar un grupo de ventas más en la agencia Ajaví, dedicado exclusivamente a la venta a previsión de servicios exequiales, puerta a puerta</li> </ul>	\$ 2400
<b>TOTAL:</b>	<b>\$10.050,00</b>

Elaborado por: el autor

#### 5.4. Comprobación de Hipótesis

**HIPOTESIS:** “El diseño de un portafolio de estrategias de gestión empresarial incrementará la competitividad y las oportunidades de mercado en servicios

funerarios para la empresa “Jardines del Valle” frente a la competencia en el sur de la ciudad de Quito.”

La hipótesis se comprueba, ya que la empresa “Jardines del Valle” con el diseño e implementación de estrategias de gestión empresarial mejora la competitividad y las oportunidades de crecer en el mercado de los servicios funerarios de la ciudad de Quito en el sector sur, por medio de los diferentes enfoques que tienen las estrategias (clientes, proveedores y competencia).

La implementación de las estrategias empresariales dentro de “Jardines de Valle” trae diferentes ventajas específicas para la empresa entre las cuales están: ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales relacionados con el mercado, describir el entorno de la empresa (características del mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, demanda prevista, etc.), incremento de captación de recursos económicos, análisis de los problemas y las oportunidades futuras.

Las estrategias empresariales permiten a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado.

## CONCLUSIONES

- El servicio funerario tiene la cualidad de ser un mal necesario y nunca buscado a previsión, este no se demanda por iniciativa de los clientes y son servicios irrepetibles, por lo que el cliente es único y demanda el servicio una sola vez.
- Las empresas funerarias que operan en el mercado de los servicios exequiales presentan características propias que las diferencian frente a otras empresas en relación a sus precios, servicios varios como cremación, salas de velación, traslado en carrozas, servicios de trámites legales, etc.
- El pago de los servicios funerarios dentro del mercado nacional se realiza de dos maneras: al contado (emergencia) y el prepago(previsión), en esta última modalidad las empresas la han implementado con la finalidad de contrarrestar la incertidumbre del momento y la cuantía del gasto funerario que tiene el cliente en el momento que fallece su ser querido.
- El servicio que prestan las empresas funerarias es intenso ya que se concentra durante un periodo largo de tiempo para atender a sus clientes de al menos las 24 horas del día y están sujetas a la evaluación consciente y emocional, ya que los clientes por lo general contratan los servicios de manera imprevista e inesperada.
- El sector sur de la ciudad de Quito actualmente cuenta con una población de 747.478 personas con una tasa de mortalidad promedio de 39 muertes por mil habitantes, lo cual es un factor importante para el desarrollo de las actividades comerciales de la funeraria Jardines del Valle en la comercialización de servicios exequiales en emergencia.
- En el sector sur de la ciudad de Quito existe una cantidad mínima de empresas que prestan servicios funerarios (competidores), los mismos que ofrecen productos y servicios similares a precios muy competitivos, generando así una amenaza potencial a Jardines del Valle (sucursal sur) para su desarrollo en el mercado de servicios exequiales.

- Mediante la investigación realizada se puede determinar que la funeraria “Jardines del Valle” no cuenta con estrategias competitivas adecuadas, las cuales ayuden a la empresa a ser competitiva a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes e incrementar las ventas de la empresa.
- Al promocionar los productos y servicios de la funeraria “Jardines del Valle” aplicando estrategias competitivas se obtendrá rentabilidad y concientización por parte de los clientes sobre las ventajas e importancia de adquirir un producto y servicio exequial de calidad.
- La funeraria “Jardines del Valle” debería elaborar paquetes a previsión de servicios funerarios con cremación, con nichos y con espacios en jardín, para obtener una ventaja competitiva mayor ante su competencia, ya que al ser dueños del “Camposanto Jardines del Valle”, pueden brindar un servicio completo a la población.
- La funeraria “Jardines del Valle”, requiere mejorar su infraestructura y ubicación de las salas de velación, para obtener una mayor rentabilidad de sus ventas a previsión y en emergencia, en vista de que en el sector sur de la ciudad de Quito, no existe un centro de velaciones que cumpla con todos los requerimientos.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario aplicar las estrategias competitivas en los medios de comunicación de la funeraria Jardines del Valle, debido a que es la mejor forma de comunicar a los clientes potenciales, la actividad que realiza la empresa, así como la ubicación de las sucursales y la variedad de productos y servicios que ofrece.
- Elaborar e implementar un plan estratégico de marketing en la funeraria Jardines del Valle una vez al año para así incrementar la productividad de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de las estrategias competitivas definidas en el presente proyecto por todos los departamentos responsables que conforman la funeraria “Jardines del Valle”.
- Efectuar continuamente investigaciones de mercado que permitan determinar las necesidades específicas del mercado objetivo para entrar en un proceso de mejoramiento continuo y así determinar los servicios exequiales que prefieren clientes potenciales.
- Implementar servicios y productos exequiales nuevos que se presentan en la actualidad con el fin de mejorar el servicio de la funeraria “Jardines del Valle” logrando que con productos y servicios de calidad, los clientes se sientan satisfechos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Mónica A. (2006). Servicios Funerarios, Una Industria con Visión a Futuro. México. Universidad Autónoma de México.
- Porter Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires. Editor Vergara.
- Porter Michael. (2009). Estrategias Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide.
- Memorias Funeraria Nacional. Número extraordinario 1968 - 1991

### Net grafía

- INEC. Principales Causas de Mortalidad General. Ecuador. Recuperado de: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=156&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=156&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEC. Defunciones Generales por Tipo de Certificación, según Regiones. Ecuador. Recuperado de: [www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=153&lang=es&T](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=153&lang=es&T)
- Jardines del Valle. Historia de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>
- Jardines del Valle. Visión de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>
- Jardines del Valle. Misión de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>
- Jardines del Valle. Objetivos de la Empresa. Recuperado de: <http://www.jardinesdelvalle.com>
- Muñiz Rafael. (2001) Análisis Competitivo. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Porter Michael. (2007) Marketing Estratégico - Cadena de Valor. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/cadena-valor-porter.htm>

- Diccionario Definición ABC, Definición de ingresos. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php#ixzz2MfyyVWO7>
- García, Isabel. (2009). Introducción a la Contabilidad. Universidad de Málaga. España. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009c/576/LOS%20INGRESOS%20CON%20CEPTO%20CLASES%20Y%20REGISTRO.htm>
- Diccionario Definición. De. Definición de Costo. Recuperado de <http://definicion.de/costo/#ixzz2Mg8DLFO1>
- Boletín A-5 Elementos Básicos de los Estados Financieros. (2010). Recuperado de <http://tesisugto.blogspot.com/2010/01/capitulo-i-generalidades.html>
- Diccionario Definición ABC, Definición de gastos. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/gastos.php>
- Diccionario Definición. Definición de gasto. Recuperado de <http://definicion.com.mx/gasto.htm>
- Recuperado de [http://es.cfinaanzas.wikia.com/wiki/Utilidad\\_operativa](http://es.cfinaanzas.wikia.com/wiki/Utilidad_operativa)
- Recuperado de [http://cmap.upb.edu.co/rid=1236386231206\\_1847103117\\_2217/Tema1.EstadodeResultados.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1236386231206_1847103117_2217/Tema1.EstadodeResultados.pdf)



# ANEXOS

## Precios Funeraria Los Olivos

### Anexo No. 1. COSTO DE SERVICIO FUNERARIO BASICO Y STANDARD (LOS OLIVOS)

<b>SERVICIO FUNERARIO BASICO</b>	<b>SERVICIO FUNERARIO STANDARD</b>
<p>Servicio Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre metálico</li> <li>• Utilización de una de las Salas de velación por 24 horas</li> <li>• 2 Arreglos Florales</li> <li>• Celebración del Servicio Religioso</li> <li>• Tanatopraxia</li> <li>• Traslado del lugar de fallecimiento a la sala de velación</li> <li>• Traslado al cementerio en auto carroza</li> <li>• Implementos de cafetería</li> <li>• Música Ambiental</li> </ul>	<p>Servicio Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre de madera especial ( cuadrado)</li> <li>• Utilización de una de las Salas de velación por 24 horas</li> <li>• 2 Arreglos Florales</li> <li>• Celebración del Servicio Religioso</li> <li>• Tanatopraxia</li> <li>• Traslado del lugar de fallecimiento a la sala de velación</li> <li>• Traslado al cementerio en auto carroza</li> <li>• Implementos de cafetería</li> <li>• Música Ambiental</li> <li>• Libro de condolencias</li> </ul>
<b>COSTO REAL : 550.00</b>	<b>VALOR: 670.00</b>
<b>COSTO CON DESCUENTO : 480.00</b>	<b>COSTO CON DESCUENTO : 610.00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No.2. COSTO DE SERVICIO FUNERARIO ESPECIAL Y PREMIUM (LOS OLIVOS)**

<b>SERVICIO FUNERARIO ESPECIAL</b>	<b>SERVICIO FUNERARIO PREMIUM</b>
<p>Servicio Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre de madera especial ( cuadrado a elección de los familiares)</li> <li>• Utilización de una de las Salas de velación por 24 horas</li> <li>• 2 Arreglos Florales (laterales) y un cubre ataúdes</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Mesero personalizado durante 12 horas</li> <li>• Celebración del Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical durante la misa</li> <li>• Tanatopraxia</li> <li>• Música Ambiental</li> <li>• Traslado del lugar de fallecimiento a la sala de velación</li> <li>• Traslado al cementerio en auto carroza</li> <li>• Libro de condolencias</li> </ul>	<p>Servicio Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre de madera Premium ( redondo de color a elección de los familiares)</li> <li>• Utilización de una de las Salas de velación por 24 horas</li> <li>• 2 Arreglos Florales (laterales) y un cubre ataúdes</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Mesero personalizado durante todo el servicio o el tiempo que los familiares lo soliciten</li> <li>• Celebración del Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical durante la misa</li> <li>• Tanatopraxia</li> <li>• Formolización</li> <li>• Música Ambiental</li> <li>• Traslado del lugar de fallecimiento a la sala de velación</li> <li>• Traslado al cementerio en auto carroza</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• 30 Tarjetas de Agradecimiento</li> </ul>
<b>VALOR : 740.00</b>	<b>VALOR: 1050.00</b>
<b>COSTO CON DESCUENTO : 680.00</b>	<b>COSTO CON DESCUENTO: 960.00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 3. COSTO DE SERVICIO FUNERARIO IESS (LOS OLIVOS)**

<b>PAQUETE EXEQUIAL IESS</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre especial</li><li>• Utilización de las Salas de velación por 24 horas</li><li>• Traslado a las Salas de Velación y al Cementerio en Auto carroza</li><li>• Cafetería Especial con bocaditos</li><li>• Mesero personalizado</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Arreglos Florales</li><li>• Música Ambiental</li><li>• Servicio Religioso ( Dúo en la Misa)</li><li>• Trámites legales Registro Civil</li><li>• Nicho en Arriendo por 4 años en San Diego y el Batán o cremación</li><li>• Inhumación</li><li>• Todo el Servicio para el fondo Mortuorio</li></ul>
<b>VALOR : 1168.00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

## Precios Funeraria Nacional

### Anexo No. 4. COSTO PAQUETE BASICO (FUNERARIA NACIONAL)

<b>PAQUETE BASICO</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera sencillo</li><li>• Sala de velación 24 horas en el sur</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencia</li><li>• Asesoría en tramites en registro civil</li></ul>
<b>VALOR : 625,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

### Anexo No. 5. COSTO PAQUETE BASICO PARA CREMACIÓN (FUNERARIA NACIONAL)

<b>PAQUETE BÁSICO PARA CREMACIÓN</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera transitorio</li><li>• Sala de velación 24 horas en el sur</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencia</li><li>• Asesoría en tramites en registro civil y dirección provincial de salud</li></ul>
<b>VALOR : 625,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No.6. COSTO PAQUETE ESPECIAL (FUNERARIA NACIONAL)**

<b>PAQUETE ESPECIAL</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera especial con herrajes</li><li>• Sala de velación 24 horas en el sur</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales y un cubre ataúd</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Tanatopraxia</li><li>• Asesoría en tramites en registro civil</li><li>• Acompañamiento musical</li></ul>
<b>VALOR : 710,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 7. COSTO PAQUETE ESPECIAL PARA CREMACION (FUNERARIA NACIONAL)**

<b>PAQUETE ESPECIAL PARA CREMACIÓN</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera especial con transitorio</li><li>• Sala de velación 24 horas en el sur</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales y un cubre ataúd</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Tanatopraxia</li><li>• Asesoría en tramites en registro civil y dirección provincial de salud</li><li>• Acompañamiento musical</li></ul>
<b>VALOR : 710,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No.8.COSTO PAQUETE PREMIUM (FUNERARIA NACIONAL)**

<b>PAQUETE PREMIUM</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera premium ( libre elección)</li><li>• Sala de velación 24 horas en el sur</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales con pedestales y un cubre caja</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Mesero por 12 horas</li><li>• Misa privada del mes con acompañamiento musical</li><li>• Servicio de Tanatopraxia y formolización</li><li>• Asesoría en trámites de registro civil</li><li>• Acompañamiento musical</li><li>• 30 tarjetas de agradecimiento</li></ul>
<b>VALOR : 1.070,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 9. COSTO PAQUETE PREMIUM PARA CREMACIÓN (FUNERARIA NACIONAL)**

<b>PAQUETE PREMIUM PARA CREMACION</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera transitorio</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• 2 arreglos florales laterales con pedestales y un cubre ataúd</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Servicio religioso</li><li>• Música ambiental</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Mesero por 12 horas</li><li>• Misa privada del mes con acompañamiento musical</li><li>• Servicio de Tanatopraxia y formolización</li><li>• Acompañamiento musical</li><li>• 30 tarjetas de agradecimiento</li><li>• Asesoría en trámites de registro civil y dirección provincial de salud</li></ul>
<b>VALOR : 1.070,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

## Precios Funeraria Pichincha

### Anexo No.10. COSTO PAQUETE 1 (FUNERARIA PICHINCHA)

<b>PAQUETE FUNERARIO 1</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de metal</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Servicio de auto carroza para el traslado al cementerio</li><li>• 2 Arreglos Florales</li><li>• Misa</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Trámites legales para el servicio de inhumación</li></ul>
<b>VALOR : 580,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

### Anexo No.11. COSTO PAQUETE 2 (FUNERARIA PICHINCHA)

<b>PAQUETE FUNERARIO 2</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Servicio de auto carroza para el traslado al cementerio</li><li>• 2 Arreglos Florales</li><li>• Misa</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Trámites legales para el servicio de inhumación</li></ul>
<b>VALOR : 780,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor



**Anexo No. 12. COSTO PAQUETE 3 (FUNERARIA PICHINCHA)**

<b>PAQUETE FUNERARIO 3</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera especial</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Servicio de auto carroza para el traslado al cementerio</li><li>• 3 Arreglos Florales</li><li>• Misa</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Trámites legales para el servicio de inhumación</li></ul>
<b>VALOR : 880,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo no. 13. COSTO PAQUETE 4 (FUNERARIA PICHINCHA)**

<b>PAQUETE FUNERARIO 4</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cofre de madera modelo español</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Servicio de auto carroza para el traslado al cementerio</li><li>• 4 Arreglos Florales</li><li>• Misa</li><li>• Insumos de cafetería</li><li>• Trámites legales para el servicio de inhumación</li></ul>
<b>VALOR : 1.180,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

## Precios Funeraria La América

### Anexo No.14. COSTO PAQUETE 1 (FUNERARIA LA AMERICA)

<b>PAQUETE FUNERARIO 1</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Insumos de Cafetería solo para 100 personas (galletas y caramelos)</li><li>• Cofre de metal sin herrajes</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• Arreglos Florales 3</li><li>• Trámites legales</li></ul>
<b>VALOR : 450,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

### Anexo No. 15. COSTO PAQUETE 2 (FUNERARIA LA AMERICA)

<b>PAQUETE FUNERARIO 2</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Insumos de Cafetería solo para 100 personas (galletas y caramelos)</li><li>• Cofre de madera sin herrajes o cofre de madera con herrajes</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• Arreglos Florales 3</li><li>• Trámites legales</li></ul>
<b>VALOR : 650,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No.16. COSTO PAQUETE 3 (FUNERARIA LA AMERICA)**

<b>PAQUETE FUNERARIO 3</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Insumos de Cafetería solo para 100 personas (galletas y caramelos)</li><li>• Cofre de madera especial</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• Arreglos florales 3</li><li>• Trámites legales</li></ul>
<b>VALOR :750,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

## Precios Jardines Santa Rosa Parquesanto

### Anexo No. 17. COSTO PAQUETE FUNERARIO FRATERO (JARDINES SANTA ROSA)

<b>SERVICIO FUNERARIO FRATERO</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites para la inhumación</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Traslado completo en auto carroza</li><li>• Cofre de metal</li><li>• Estación de cafetería</li><li>• Arreglos de Ofrendas Florales (3)</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Libro de condolencias</li></ul>
<b>VALOR : 700,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

### Anexo No. 18. COSTO PAQUETE FUNERARIO ESPECIAL (JARDINES SANTA ROSA)

<b>SERVICIO FUNERARIO ESPECIAL</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites para la inhumación</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• Cofre de metal s/h o Cofre de madera</li><li>• Estación de cafetería</li><li>• Servicio de cafetería</li><li>• Arreglos de ofrendas florales (4)</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso</li><li>• Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Libro de condolencias</li></ul>
<b>VALOR : 1.100,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 19. COSTO PAQUETE FUNERARIO SANTA ROSA (JARDINES SANTA ROSA)**

<b>SERVICIO FUNERARIO SANTA ROSA</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites para la inhumación</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Traslado en auto carroza</li><li>• Cofre libre elección</li><li>• Estación de cafetería</li><li>• Servicio de cafetería</li><li>• Arreglos de ofrendas florales (5)</li><li>• Servicio de tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso</li><li>• Acompañamiento Musical</li><li>• Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Libro de condolencias</li></ul>
<b>VALOR : 1.700,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 20. COSTO PAQUETE FUNERARIO PARA CREMACION SANTA ROSA (JARDINES SANAT ROSA)**

<b>SERVICIO FUNERARIO FRATERO + CREAMACIÓN</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites para la cremación</li><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Traslado completo en auto carroza</li><li>• Utilización Cofre de metal</li><li>• Estación de cafetería</li><li>• Arreglos de Ofrendas Florales (3)</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• Derecho al uso del horno crematorio</li><li>• Urna para restos</li></ul>
<b>VALOR : 1.300,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

## Precios Funeraria Jardines del Valle (Sucursal Sur)

### Anexo No. 21. COSTO SERVICIO FUNERARIO ESPECIAL SUR (JARDINES DEL VALLE)

<b>PAQUETE FUNERARIO ESPECIAL SUR</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Cofre de metal sin herrajes</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Trámites legales ante las autoridades competentes</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (2 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 50 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Personal para atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :570,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

### Anexo No. 22. COSTO SERVICIO FUNERARIO ESPECIAL SUR CREMACION (JARDINES DEL VALLE)

<b>PAQUETE FUNERARIO ESPECIAL SUR PARA CREMACION</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Utilización de cofre de metal sin herrajes</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (2 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 50 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Asesoramiento en trámites legales ante las autoridades competentes.</li><li>• Personal para la atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :465,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 23 COSTO SERVICIO FUNERARIO PREMIUM SUR (JARDINES DEL VALLE)**

<b>PAQUETE FUNERARIO PREMIUM SUR</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Cofre de madera sin herrajes o Metal ( sin herrajes o con herrajes)</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Servicio de mesero por 6 horas</li><li>• Trámites legales ante las autoridades competentes</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (3 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 75 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Acompañamiento Musical</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Personal para atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :705,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 24 COSTO SERVICIO FUNERARIO PREMIUM SUR CREMACION (JARDINES DEL VALLE)**

<b>PAQUETE FUNERARIO PREMIUM SUR PARA CREMACIÓN</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Utilización de cofre madera sin herrajes o Metal ( sin herrajes o con herrajes)</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Servicio de mesero por 6 horas</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (3 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 75 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Acompañamiento Musical</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Asesoramiento en trámites legales ante las autoridades competentes.</li><li>• Personal para la atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :560,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 25 COSTO SERVICIO FUNERARIO VIP SUR (JARDINES DEL VALLE)**

<b>PAQUETE FUNERARIO VIP SUR</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Utilización de cofre madera sin herrajes o Metal ( sin herrajes o con herrajes)</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Servicio de mesero por 6 horas</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (3 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 75 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Acompañamiento Musical</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Asesoramiento en trámites legales ante las autoridades competentes.</li><li>• Personal para la atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :910,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor

**Anexo No. 26. COSTO SERVICIO FUNERARIO VIP SUR CREMACION (JARDINES DEL VALLE)**

<b>PAQUETE FUNERARIO VIP SUR PARA CREMACION</b>
Servicio Incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de velación 24 horas</li><li>• Utilización de cofre (metal s/h, metal c/h, madera s/h, madera c/h, madera especial Luxor)</li><li>• Traslado en auto carroza hacia la sal de Velación y al Camposanto</li><li>• Servicio de mesero por 24 horas</li><li>• Servicio de Cafetería permanente y personalizado</li><li>• Servicio de Tanatopraxia</li><li>• Servicio Religioso de acuerdo al culto</li><li>• Arreglos Florales (4 laterales y 1 cubre cofre)</li><li>• Libro de condolencias</li><li>• 100 Tarjetas de Agradecimiento</li><li>• Acompañamiento Musical</li><li>• Servicio telefónico local</li><li>• Asesoramiento en trámites legales ante las autoridades competentes.</li><li>• Personal para la atención a los asistentes</li></ul>
<b>VALOR :685,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: el autor