



Facultad de Ciencias Empresariales

Programa Administración de Empresas

Vicerrectoría Ilanos Orientales

Para obtener el título de administrador de empresas

Presentado por:

Dayhana Alexandra López Ramírez

ID: 290722

Tania Tatiana Sánchez Pinzón

ID: 245704

Plan de negocio para la creación de la empresa “*Semillas nueva vida*”
prestadora del servicio de cremación en Acacias- Meta

Villavicencio – Meta

Septiembre de 2017

Aceptación

Nota de

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia tan gratificante de formarnos como profesionales, por iluminar nuestras mentes y habernos dado la disciplina necesaria para la culminación de este proceso formativo.

A nuestros padres, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A la institución por ser nuestro segundo hogar y a todas aquellas personas que hicieron posible este sueño.

Dayhana L; Tania S.

Resumen

El principal objetivo de este trabajo académico, es la formulación de un plan de negocio que permita sentar las bases para la consolidación de una estructura productiva enfocada en la prestación de un servicio tradicional de incineración, enfocada en disponer de los restos humanos de una manera rápida, ecológica, y que más adelante evitaría revivir el proceso doloroso de exhumación.

Para lógralo, se realiza la exposición de cada uno de los componentes que inciden en la estructuración de dicho plan, teniendo en cuenta todas las variables que determinan la eficiencia de una empresa en este mercado. Dichos factores, serán el producto de la exposición de los resultados generados del estudio de mercado, el estudio de las operaciones, la programación de la producción, la determinación de la estructura organizacional, el análisis financiero y demás que sean necesarios para evaluar la viabilidad del negocio, que se quiere implementar en la ciudad de Acacias (Meta).

Palabras Clave: Plan de negocio, Cremación, Horno crematorio, Acacias.

Abstract

The main objective of this academic work is the formulation of a business plan that will establish the bases for the consolidation of a productive structure focused on the provision of a traditional incineration service, focused on disposing of human remains in a fast way , ecological, and that later would avoid reviving the painful process of exhumation.

To see it, the exposure of each of the components that affect the structuring of said plan is made, taking into account all the variables that determine the efficiency of a company in this market. These factors will be the product of the presentation of the results generated from the market study, the study of operations, the production scheduling, the determination of the organizational structure, the financial analysis and any other necessary to evaluate the viability of business, to be implemented in the city of Acacias (Meta).

Keywords: Business plan, Cremation, Crematory furnace, Acacias.

Índice de contenidos

Resumen	4
Índice de Tablas	8
Introducción.....	9
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Justificación.....	13
Antecedentes	15
Capítulo 1: Estudio de mercados	16
1.1 Generalidades	16
1.2 Análisis del sector	16
1.3 Análisis del mercado.....	18
1.4 Análisis de la competencia	20
1.5 Investigación de mercado	22
1.5.1 Planteamiento del problema.....	22
1.5.2 Método.....	23
1.5.3 Resultados de la investigación	23
Capítulo 2: Plan de mercadeo	29
2.1 Concepto del servicio.....	29
2.1.1 Parque de vida y siembra de árboles con cenizas	30
2.2 Estrategias de distribución.....	31
2.3 Estrategias de Precio.....	32
2.4 Estrategias de promoción	34
2.5 Estrategias de comunicación	35
2.6 Proyección de ventas.....	36
2.7 Política de cartera	38
Capítulo 3: Estudio organizacional	39
3.1 Estrategia organizacional.....	43

3.2 Análisis DOFA	46
3.3 Estructura Organizacional.....	48
3.3.1 Descripción de los puestos de trabajo.....	48
3.4 Aspectos legales (Constitución de la empresa)	51
3.5 Aspectos ambientales.....	52
Capítulo 4: Estudio financiero.....	54
4.1 Análisis de costos	54
4.2 Análisis de ingresos	55
4.3 Fuentes de financiación	56
4.4 Análisis de los egresos	58
4.5 Modelo financiero.....	58
CONCLUSIONES.....	62
Bibliografía	64
Anexos	67

Índice de Tablas

Tabla 1. Cifras del sector funerario en Colombia (Miles de pesos).	17
Tabla 2. Comparación precios competencia Villavicencio y zonas del Meta.	33
Tabla 3. Proyección de ventas.	38
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	43
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	45
Tabla 6. Matriz DOFA.....	47
Tabla 7. Costo de servicio anual.	54
Tabla 8. Costo unitario del servicio de cremación.....	55
Tabla 9. Proyección de ingresos	55
Tabla 10. Fuentes de financiación e inversión inicial	57
Tabla 11. Análisis de egresos.....	58
Tabla 12. Modelo financiero	60
Tabla 13. Análisis financiero.....	61

Introducción

Los planes de negocio se muestran como la mejor alternativa para la estructuración de cualquier idea productiva que se quiera adelantar, bien sea, como parte del proceso de formación profesional y/o como la búsqueda de ingresos con base en el desarrollo de labores de emprendimiento. Este proceso implica la recopilación de información, que derive en un adecuado análisis de los factores que influyen sobre la consolidación de una estructura de negocio y que, permitan tomar decisiones en base a elementos de juicio lo suficientemente técnicos como para determinar su viabilidad.

Por otro lado, el tema relacionado con la muerte es todavía tratado con algo de recelo, tabú y, en ocasiones, hasta de mal gusto. Sin embargo, es un hecho completamente inevitable, que no debe ser desconocido y que está ligado a la naturaleza del ser humano, independientemente su creencia religiosa. Entendido desde este punto de vista, la elección de la forma en que se quiere disponer de los restos del ser querido, es un proceso que implica la toma de decisiones basada en criterios de capacidad económica, cercanía con el sitio donde se deben llevar a cabo las exequias, círculo social, entre otros.

Visto desde esta perspectiva, el servicio que se quiere prestar en la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, se enfoca en ofrecer soluciones a la población que elige la cremación como una opción diferente para afrontar el duelo que se produce luego de la pérdida de un ser querido. Entender el concepto de esta idea de negocio, implica que se tenga claro que no se trata de la simple decisión de elegir un servicio cualquiera, sino que debe tener un enfoque dirigido al acompañamiento de los familiares en este tipo de situaciones tan dolorosas para todos.

Por ello es demasiado importante que el emprendedor cuente con la suficiente capacidad de empatizar con el cliente, para que este no vea su accionar como un irrespeto, sino como la posibilidad de sobrellevar la muerte de una manera diferente y evitando que este se reviva en un futuro con la exhumación de los restos. Así mismo, se deben definir todas las condiciones bajo las cuales se desarrollará la prestación del servicio, con el fin de determinar una propuesta de valor que sea percibida por el usuario como la mejor manera de superar la situación de dolor.

En virtud de lo anteriormente expuesto se presenta esta investigación, la cual recopiló en un documento los resultados del análisis realizado al mercado de los servicios de cremación, no solo en la ciudad de Acacias, sino de la región, el

Departamento y Colombia, ya que, como es sabido, este es un mercado de desarrollo incipiente y con muy poca oferta en esta zona del país. Esta visión holística permitió tener en cuenta diversos elementos que influyen en un tema que quizás para algunos sea bastante sensible y que se tuvieron en cuenta para extrapolar dicha gama de servicios, a las necesidades puntuales de los clientes objetivo.

Así mismo, el presente trabajo académico recopila todas las variables que se deben determinar para la elaboración de la estructura económica que se quiere plantear. En primer lugar, se expone el estudio de mercado, en el cual se plasman las evidencias de la investigación realizada a la competencia, al sector funerario de la región sobre la que se quiere influir y las principales evidencias del estudio realizado para entender las condiciones que facilitan la idea de negocio.

En segundo lugar, se expone el plan de mercadeo que desarrollará la organización, desde el punto de vista de la definición de las características que tendrá el servicio que quiere prestar "*Semillas Nueva Vida*" y del despliegue de las estrategias de marketing necesarias para que se lleve a cabo un negocio sustentable en el tiempo. Dentro de él, se muestran los resultados más significativos del estudio de mercado basado principalmente en los resultados obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, entre las que se destacan la consulta en bases de datos académicos, estatales y aquellas que recopilan estudios enfocados en unidades de negocio similares.

Como tercera parte, el documento se presenta un capítulo en el cual se definen las condiciones operativas bajo las cuales se ejecutará la oferta de cremación. En el capítulo cuatro, el lector podrá encontrar los resultados del estudio que comprende la evaluación de los aspectos de la estructura organizacional que más se ajusta a las condiciones del proyecto de emprendimiento. Estos aspectos están constituidos por el establecimiento del marco legal que se eligió para constituir la nueva sociedad, los costos y gastos administrativos asociados a la operación y la evaluación de factores internos y externos a la organización, que impactan en cada una de las acciones que se desarrollen dentro de la empresa.

Posteriormente, fue pertinente desarrollar un apartado en el cual se exponen todas las consideraciones financieras que se deben tener en cuenta a la hora de sustentar la idea de negocio, incluyendo la estructura de costos, las fuentes de financiación, el flujo de caja esperado y la valoración de los ratios financieros que permitan declarar un proyecto de inversión viable o no viable, tanto

para el grupo de emprendedores, como para los posibles actores que intervendrán en él.

Por último, es posible encontrar dos capítulos más, en donde se presentan el plan operativo del proyecto, enfocado en la identificación de la idea de negocio dentro de una cadena productiva específica y su articulación con el plan de desarrollo nacional y departamental. De igual manera, la descripción de los diferentes tipos de impactos que generará la idea de negocio desde el plano económico, regional, social y ambiental en la región donde se constituirá.

Para terminar, y con base en la metodología propuesta para el diseño de este plan de negocio, existe la conveniencia de establecer un resumen ejecutivo con el fin de exponer los aspectos que mayor relevancia tienen a la hora de evaluar su viabilidad y, de igual manera, la incorporación de una herramienta en la cual los interesados en invertir podrán tener un panorama general de la idea que se quiere desarrollar, con base en la compilación de los principales aspectos que componen el plan que se desarrolló a lo largo del documento.

Objetivos

Objetivo general

Proponer el plan de negocio para la creación de la empresa “*Semillas Nueva Vida*”; prestadora del servicio de cremación en el municipio de Acacias, Departamento del Meta.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de mercado , que permitan identificar , evidenciar las particularidades más relevantes que presenta la población de Acacias (Meta) y sus municipios aledaños (Guamal, San Martín y Granada), para sustentar los resultados plasmados en el componente de mercadeo bajo el cual se estructura esta propuesta de emprendimiento , servicio de cremación en el municipio de acacias
2. Plantear un componente organizacional, en el cual se plasme la estructura corporativa que se considere la más adecuada para adelantar la operación empresarial la compañía y que permita definir los procesos que se llevarán a cabo dentro del proyecto de emprendimiento.
3. Plantear el marco jurídico bajo el cual se regirá la sociedad, desde el punto de vista de cada uno de los componentes de tipo ambiental, normativo y jurídico, necesarios tanto en la constitución, como en la operación de la compañía.
4. Sustentar el modelo financiero que se planteará para determinar la pertinencia económica de la operación comercial de la compañía, calcular la viabilidad del proyecto de emprendimiento.

Justificación

Entender todo lo que se encuentra asociado a la muerte implica hablar y dar distintas perspectivas a lo que representa, no solo desde el punto de vista meramente biológico, sino desde la percepción social y religiosa que se le da a este hecho.

En los animales este hecho es algo natural, muchas veces de supervivencia, mientras que en el hombre los comportamientos ante la muerte son aprendidos de forma cultural y a lo largo de los años esas costumbres aprendidas van adaptando modificaciones. Así dicho, se puede ver la muerte como un hecho que ha sido impuesto en contra de la voluntad de todos los seres vivos, y que tiene un componente de utilidad y funcionalidad oculto, toda vez que presenta la ventaja selectiva de algunos seres, producto de mecanismos evolutivos (Hernández, 2006).

Ahora bien, desde la perspectiva social, la muerte ha presentado un cambio constante en su entendimiento, favorecida en gran medida por una amplia variedad de actitudes y comportamientos que han permitido entenderla desde el punto de vista de una batalla que se debe ganar, pasando por la acepción de la época prehispánica, en donde se veía como el inicio de un gran viaje, hasta llegar a verla como la preparación para la eternidad. Esta última, especialmente influenciada por la religión (Michaels, 2013).

Así mismo, la religión es otro aspecto importante para cuando se quiere hablar de la muerte. Desde el punto de vista de Sigmund Freud, la religión es un poder inmenso que dispone de las emociones más potentes de los seres humanos y por tanto, genera en el ser humano la necesidad de satisfacer la curiosidad natural del hombre acerca de su origen, de igual forma, calma la angustia incesante que aqueja al ser humano ante su destino inevitable, asegurándole un final confortable; pero siempre y cuando se rija a una serie de lineamientos en su comportamiento en vida (Fasano, 2005).

Por otro lado, desde el punto de vista ambiental la muerte siempre ha resultado un elemento poco estudiado, ya que, a lo largo del tiempo, han existido diferentes tipos de rituales que, en cierta medida, se basan en prácticas que atentan contra algunos recursos naturales y, generan impactos negativos principalmente en el aire y en el subsuelo, producto de la incineración y la

inhumación, respectivamente (Zárate, 2015). Así mismo, y como respuesta a la necesidad de ser más amigables con el medio ambiente, es que se crean estructuras productivas en torno al fallecimiento de las personas, lo que crea un mejoramiento en los procesos de manejo de los cuerpos, réditos económicos para todas las empresas de la cadena de valor del sector funerario y disminución en el impacto negativo en la salud de las personas (Núñez, 2011).

Desde las perspectivas anteriormente expuestas, se puede apreciar (así sea de manera somera) la cantidad de componentes que se encuentran implícitos en el concepto de la muerte, y que, para este estudio resulta importante, toda vez que permite conceptualizarla como un hecho que inevitablemente sucede con o sin preparación ya sea del ser vivo que muere o de los familiares. Por tal razón, se crea la necesidad de dar manejo a las costumbres y procedimientos que desee cada usuario, en cuanto al trato y disposición final del cuerpo de la persona que fallece.

Por otro lado, y teniendo en cuenta estas consideraciones, se plantea la necesidad de crear una estructura productiva en el municipio de Acacias (Meta), teniendo en cuenta que se ubica en una región cuyas dinámicas de crecimiento permiten la consolidación de estructuras económicas de todos los sectores.

Así dicho, se identifica a Acacias (Meta) como un municipio que cuenta con una población que asciende a los 64,287 habitantes fuente del DANE, de los cuales el 49,5% son mujeres (31,853) y el 50,5% hombres (32,434) (Departamento Nacional de Estadística, 2017). Desde el punto de vista económico, la ciudad tiene un sistema de producción eminentemente agropecuario, de donde se desprende el cultivo de productos como la palma de aceite, arroz, soya, cítricos, plátano, yuca, patilla, arazá; y la ganadería bovina, la avicultura, porcicultura, piscicultura, en una escala menor. Del mismo modo, La minería y la explotación petrolera han sido un factor de ingresos determinante durante las últimas décadas (Alcaldía de Acacias, 2017).

También es posible rescatar aspectos de su economía enfocados en el desarrollo de una industria ligera y mediana, con procedimientos predominantemente artesanales. En relación al sector terciario se evidencia en la zona urbana, una fuerte presencia de establecimientos de comercio con énfasis en la venta de productos terminados y de una amplia oferta hotelera (este último potencializado por la ampliación de la infraestructura hotelera privada) (Alcaldía de Acacias, 2017).

Ahora bien, teniendo en cuenta las condiciones generales que se presentan en el municipio de Acacias (Meta), por lo menos desde el punto de vista demográfico y económico; se justifica la creación de un proyecto de emprendimiento que responda a dos temas puntuales. El primero de ellos, hace relación al establecimiento de opciones como la cremación del cuerpo, dado que hay que hacer desplazamientos demasiado tediosos (y que en las condiciones de duelo, pudiesen ser aumentar el trauma de la situación). Y segundo, exponer una propuesta en la cual se puedan utilizar las cenizas para el crecimiento de una nueva vida en un árbol.

Antecedentes

Las primeras investigaciones acerca de la cremación de cuerpos, se evidencian desde el año 3000 Ac; pues fue unas de las formas para dar el manejo a los cadáveres que quedaban después de una enfermedad masiva. Del mismo modo, y en civilizaciones como la antigua civilización griega, se incineraban los cadáveres para darles, dentro de una pequeña embarcación que permitía emular el viaje que emprendía el hombre hacia el Hades¹, a través del río Estigia (De Benito, 2015).

Durante los inicios del cristianismo la cremación era una práctica mucho más reservada. La iglesia católica aprobó el uso de dicha práctica lo que permitió masificación de la cremación en el mundo; en el 2008 se expidió la resolución 909, que indica los estándares relacionados con la incineración; dando una definición clara de horno crematorio: horno o espacio donde se realiza la incineración de cuerpos que están en proceso de descomposición, como son cadáveres de humanos y animales.

Actualmente, en la iglesia católica se siguen optando por la inhumación, pero la incineración es completamente libre, así se da a conocer la verdad de la creencia de que la iglesia católica no acepta la cremación, pero esto no es así, ya que en 1963 la institución la admitió plenamente como parte de un servicio fúnebre y más tarde, en 1966, permitió que los sacerdotes pudieran participar en ceremonias de este tipo (Ramírez, 2011).

Es así como hoy en día es muy común la cremación en países como Gran Bretaña y Japón, cuyo porcentaje de cremación es alrededor del 99,7%; en

¹ El mundo de los muertos en la mitología Griega.

Estados Unidos la incineración ha incrementado en los últimos años con un costo de US\$ 3.000 y US\$ 5.000, mientras que el costo promedio de una inhumación es de US\$ 8.500 (Michaels, 2013). En relación a Colombia, de los 181.000 servicios funerarios que se registran, en promedio solo 40.000 son cremaciones; Medellín es la ciudad con mayor incineración en el país con un 68% (sobre 16000 mil muertos anuales), mientras que Bogotá solo registra 33% sobre 32.700 fallecidos, mientras que en ciudades como Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Eje Cafetero, las cremaciones no superen un 30% (Salvo, 2013).

Capítulo 1: Estudio de mercados

1.1 Análisis del sector

Un primer elemento que resulta necesario para realizar un análisis del sector en el cual se enfocó este plan de negocios, tiene que ver con la identificación, clasificación y descripción de los principales factores que influyen en el comportamiento de esta industria y que permiten evaluar las condiciones que, en el corto, mediano y largo plazo afrontará la empresa “*Semillas Nueva Vida*”.

En ese sentido, es preciso establecer que el sector donde se encuentra enmarcada la operación de esta nueva compañía, es el de los servicios funerarios; del cual hacen parte las empresas mortuorias destinadas a atender las necesidades asociadas con la muerte del ser humano en lo que respecta a los servicios de previsión, venta de ataúdes, traslado y arreglo de fallecidos, velación, exequias, inhumación y/o cremación (Ministerio de Protección Social , 2014).

Este sector se ha convertido en una de las actividades económicas con mayor desarrollo en el país. Durante el periodo comprendido entre el 2004 y 2006 presentó tasas de crecimiento, en relación a los ingresos, que estaban entre el 27% y 60%, para luego decrecer en 7% en el periodo 2007-2010, mientras que durante el último quinquenio esa tendencia se retomó con un crecimiento anual superior al 20% (Castro, 2015). Este avance se ha generado por la amplia cobertura con la que se cuenta en varios de los rincones más apartados del país y que ha llevado a que se atienda una demanda anual de 210.000 servicios, en el año 2013 (Ministerio de Protección Social , 2014).

Así dicho, se pudo determinar que para el año 2014, el sector tuvo una participación del 0,12% dentro del PIB nominal² de la nación, generando un producto por 907.4 miles de millones de pesos y siendo la fuente de ingresos operacionales por un orden de los 520.141 millones de pesos. (Federación Nacional de Comerciantes Antioquia, 2015). Del mismo modo, es posible identificar que la mayor concentración de este tipo de empresas se encuentra en ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Santa Marta (Castro, 2015).

Siguiendo con la exposición de datos que sustenten el escenario financiero en el cual se enmarca la actividad económica que realizará la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, se presenta la tabla 1, en la cual se puede apreciar que entre los años 2009 y 2014, los ingresos de las empresas del sector presentaron un incremento cercano al 89%, pasando de 276.000 millones de pesos a un poco más de 500.000 millones, al cabo de estos años. Por otro lado, la utilidad operacional estuvo por alrededor del 62,2%, demostrando réditos económicos superiores a los 35.000 millones de pesos, durante el 2014.

Tabla 1. Cifras del sector funerario en Colombia (Miles de pesos).

Año	N° empresas	Activos	Patrimonio	Ingresos	Utilidad Operacional	Excedentes
2009	46	474.047.067	159.524.880	276.065.125	11.502.551	4.328.294
2010	48	519.666.790	185.884.863	334.794.653	24.991.393	17.986.425
2011	50	598.674.093	227.935.503	387.893.514	27.511.168	15.474.496
2012	49	682.468.086	295.819.193	429.684.786	29.426.702	15.777.279
2013	48	500.345.421	269.930.816	471.850.876	35.264.643	23.638.603
2014	54	871.083.078	368.349.346	520.141.385	35.693.979	33.286.737

Fuente: Tomado de (Federación Nacional de Comerciantes Antioquia, 2015).

Ahora bien, la anterior explicación, son la fuente de argumentación para sustentar todas las dinámicas que se presentan en el sector, de manera general, y permiten entender cuáles han sido las fuentes de éxito que han creado excedentes económicos a las empresas participantes. Así dicho, y tratando de ser muy específicos y centrados en el subsector que atañe a esta idea de negocio en particular, es preciso delimitar los principales componentes que determinan el comportamiento de la cremación de cuerpos (ya sean humanos o animales), tanto a nivel nacional, como a nivel local.

² Es el valor del PIB a precios de mercado de la producción de bienes y servicios finales producidos en un país durante un año.

Atendiendo lo descrito anteriormente, y como ya se ha reiterado, la cremación es una alternativa que, desde la perspectiva de (Pinilla, 2014), “*supera los procesos de inhumación en casi un 10%, en los cementerios distritales de Bogotá, en Medellín cerca del 65% de las familias la prefieren esta opción y Cali con un 39%, con una alta tendencia a aumentar*”. Si bien son cifras que muestran a las dos más importantes ciudades del país, según cifras de (Departamento Nacional de Estadística, 2017), la tendencia nacional hacia la prestación de servicios crematorios, representa un crecimiento promedio del 27%, con respecto al quinquenio inmediatamente anterior.

Producto de estas variables, la cremación se consolida como la manifestación de una nueva conciencia social que ahorra gastos y angustias a los familiares y que permite que el proceso de duelo, sea lo menos doloroso posible (Federación Nacional de Comerciantes Antioquia, 2015). Del mismo modo, hay que tener en cuenta que de 181.000 servicios funerarios que se registran, en promedio, en Colombia al año, 40.000 son cremaciones, lo que muestra una penetración de 22% (Quiroz, 2015).

1.2 Análisis del mercado

Una vez establecido el marco general en el que gravita el sector de servicios funerarios en Colombia y su comportamiento al cabo de los últimos años, es preciso definir todas las variables que se tuvieron en cuenta para determinar el mercado hacia el cual se enfocó la oferta de este proyecto de emprendimiento, desde el punto de vista de las condiciones que se muestran en ámbito nacional, hasta la definición del segmento y nichos de mercado que atenderá el portafolio de productos que se disponga para los usuarios; entendiéndolo que su demanda se basa en la ocurrencia de hechos de los cuales ninguna persona está exenta y que debe ser tratado con mucha sensibilidad.

Del mismo modo, hay que dejar claridad que las consideraciones realizadas para determinar las condiciones que han favorecido el sector funerario en el país, están estrechamente atadas al crecimiento que pueda tener la cremación y son fácilmente extrapolables, si se tiene en cuenta que su auge depende del cambio en variables culturales; que con mayor fuerza se adentran en todo el territorio colombiano.

En términos generales, la empresa “*Semillas Nueva Vida*” se encuentra inmersa en un mercado bastante favorable, que presenta un grado de expansión importante y en donde la innovación de servicios constituye un componente

fundamental a la hora de atraer un mayor número de usuarios. Ahora bien, posible afirmar que en nuestro país existen alrededor de 1.031 empresas dedicadas a los servicios funerarios; cuya capacidad física, operativa y administrativa les permite contar prestar la atención de sepelios, salas de velación, cementerio y hornos crematorios. Por otro lado, aquellas pequeñas funerarias que no cuentan con toda esta infraestructura, realizan convenios con empresas u organizaciones que lo ofrezcan, mediante consideraciones como ubicación y precio (Caro & Sedano, 2015).

Entendido esto, es posible determinar que una de las variables que marca la tendencia del tamaño del mercado que se va a entender, está basada en la tasa de mortalidad poblacional que tenga el municipio de Acacias (Meta), y sus zonas aledañas (Guamal, San Martín, Granada), con todas las condiciones geográficas y demográficas que se enmarcaron al inicio del capítulo.

En ese sentido, es preciso afirmar que la principal causa de mortalidad en el municipio de Acacias (Meta) está cercana al 32%. Así dicho, entre los años 2005 a 2013, la principal fuente de decesos estuvo constituida por enfermedades asociadas al sistema circulatorio, en una proporción de 199 casos por cada 100.000 habitantes. Del mismo modo, se producen muertes por causas que se relacionan con accidentes, suicidios, homicidios, accidentes laborales, enfermedades, vejez, enfermedades terminales, entre otras (Alcaldía Municipal Acacias, 2014).

Del mismo modo, según datos de (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2016), los homicidios presentados en el departamento del Meta, ascendieron a los 306 casos en total, los cuales se distribuyeron en un número de 24 para el municipio de Acacias, 27 en Granada, 3 en Guamal y 8 en San Martín. También se presentaron un total de 52 suicidios, a nivel departamental, de los que 8 fueron en Acacias, 3 en San Martín, 2 en Granada y 1 en Guamal. En cuanto a accidentes de tránsito, en Acacias se presentaron 12 hechos fatídicos en este año, 48 en Granada, 8 Guamal y 6 en San Martín.

De los datos anteriormente presentados, se puede estimar que el 8% de las muertes no asociadas a causas naturales, ocurrieron en Acacias, el 13% en Granada, el 3% en San Martín y el 2% en Guamal, de un total de 622 casos presentados en el Departamento (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2016). Estas cifras permiten depurar aún más el mercado potencial que se pueda tener en la zona de interés del proyecto, ya que para que un cadáver pueda ser cremado es necesaria, entre otras, la autorización escrita de la persona en vida o de sus familiares después de la muerte. En casos excepcionales de

muerte violenta la autorización de la cremación la otorga el Fiscal o autoridad judicial competente que investiga el caso (Agudelo, 2014).

Esta última variable impone una restricción, de tipo jurídico, a la determinación de la cantidad de usuarios potenciales que se pudiesen atender en un año, dado que habría que sacar a aquellos que mueren de manera violenta y cuyos casos no se han podido resolver, dado que la cremación implica la desaparición total de todo rastro genético y biológico que pudiese ser objeto de investigación en un futuro.

Adicionalmente, un dato que lleva a determinar el tamaño del mercado objetivo se relaciona con la posibilidad de establecer alianzas con las empresas de servicios funerarios que estén en las inmediaciones de Acacias (Meta), y que aportará al aumento del potencial de usuarios que deseen acceder al servicio de cremación y disposición de sus cenizas en un parque de vida, que tendrá como resultado un árbol.

Teniendo en cuenta todos los datos expuestos con anterioridad, se puede afirmar que existe un mercado total en la ciudad de Acacias (Meta) cercano a los 185 usuarios anuales. De igual manera, si se suman todos los resultados de muertes en las zonas circundantes y aledañas al municipio donde operará la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, se tiene un mercado adicional de 243 usuarios potenciales que se suman a los clientes directos (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2014).

1.4 Análisis de la competencia

Tal como se ha podido establecer hasta el momento, el sector en el cual se ejecutará la operación de este proyecto de emprendimiento, se encuentra inmerso en una dinámica bastante favorable, en la cual la introducción de elementos como la planificación de los costos exequiales, mediante planes de previsión, la ampliación del portafolio a segmentos como el de mascotas y la asesoría integral en temas como el manejo del duelo, han potencializado el crecimiento de todas las empresas dedicadas esta actividad (Portafolio, 2014).

En ese orden, es posible identificar empresas participantes de este mercado, tal como “Los Olivos, Funeraria Gaviria, Funerarias Cristo Rey, Jardines de Paz, Jardines del Recuerdo y Jardines del Apogeo, las cuales están en el mercado de la ciudad con aproximadamente el 75% del mercado nacional” (Zárate, 2015). Si bien es una proporción considerable, existe una gran

oportunidad de llegar a mercados que se encuentran en ciudades distantes, dando lugar a una brecha que se puede abarcar con la introducción de nuevos participantes.

Así mismo hay que decir, que algunas de ellas, ya sea de manera directa (efectuando su operación con su misma razón social e imagen corporativa) o indirecta (mediante alianzas para la expansión del portafolio de servicios), actúan en el área de influencia de este proyecto, más precisamente en el Municipio de Acacias (Meta), dentro las que se destacan las que se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 2. Empresas competidoras que operan en el Municipio de Acacias (Meta).

Empresa competidora en Acacias	Valor del servicio	Servicios Incluidos
Los Olivos	Entre \$1'000.000 y \$2'500.000	Recogida del cuerpo, el cofre o ataúd, tanatopraxia, sala de velación arreglo floral, servicio de cafetería, bus para acompañantes, ceremonia religiosa, trámites, libro de registros, carroza fúnebre, cinta membrete. En conclusión, todas estas empresas ofrecen un portafolio de productos tal, que es posible identificar una gama amplia de combinaciones entre ellas, por lo que se genera el rango tan amplio de precios.
Funeraria Santa Cruz	Entre \$950.000 y \$2'800.000	
Funerarias del Llano	Entre \$1'200.000 y 2'500.000	
Jardines de la Esperanza	Entre 1'200.000 y 2'200.000	

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos son de vital importancia para el reconocimiento del potencial de competidores que hacen parte del mercado local, toda vez que, hay que entender que según la distribución hecha por el Comité Nacional de Parques Cementerios, Servicios Funerarios y de Previsión, la ciudad de Villavicencio (el principal referente de amenaza competidora) hace parte de la zona centro, junto con Bogotá y Girardot (Ministerio de Protección Social, 2014).

En ese sentido se debe prestar atención a las empresas mencionadas al inicio, dado que poseen todo el potencial de ingresar al mercado de la región y, de igual manera a empresas prestadoras del servicio como la Funeraria Santa Cruz y

Funerarias del llano, las cuales a través de convenios y alianzas estratégicas³ han logrado captar parte de la demanda que se genera en ciudades como Acacias (Meta) y zonas aledañas.

Por último, y con el fin de caracterizar de una manera más precisa la competencia presente en el área de interés, es preciso identificar aquellas empresas que se dedican a la función específica de la cremación de cuerpos, y que, claramente apelan a la forma de asociatividad para expandir su oferta de servicios y captar un caudal mayor de ingresos, que el generado en el sitio de su sede principal.

Como es de suponer, por su tamaño, localización geográfica y dinamismo económico, la ciudad de Villavicencio presenta condiciones favorables para la atracción de las más importantes compañías del sector funerario, las cuales cuentan con un capital financiero lo suficientemente robusto, como para ofrecer todo su portafolio de servicios, entre ellos la cremación. Dentro de estas empresas se encuentran Funeraria los Olivos, la cual cuenta con una unidad crematoria, denominada Parque Cementerio Jardines de la Esperanza y se encuentra ubicada en el kilómetro 14 Vía Restrepo. Del mismo modo, empresas del sector, en el plano local como “*La Ofrenda*” y asociación mutual “*Santa Clara*”, ofrecen esta alternativa de servicio a los habitantes de la región.

1.5 Investigación de mercado

1.5.1 Planteamiento del problema

El principal problema que se planteó para la definición de esta investigación se enfoca en conocer las variables que pudiesen influir en la decisión del consumidor a la hora de acceder a los servicios de cremación. Del mismo modo, es necesario determinar si las condiciones con las que se establece este proyecto de emprendimiento, posee los atributos suficientes como para crear valor económico para sus accionistas.

Así mismo, este estudio debe proveer los elementos suficientes como para demostrar realmente, cuál es la tendencia que muestra la oferta de servicios

³ Dichas alianzas se enfocan en expandir el portafolio de servicios de la funeraria más pequeña, mediante el uso de la capacidad instalada de su socia más grande, en la cual, se obtiene una relación de ganancia significativa para cada una de ellas.

crematorios en el país, y si, en realidad es una decisión que aún genera algún tipo de aversión dentro de los habitantes de la región del departamento del Meta.

1.5.2 Método

Se decidió implementar un proceso de tipo cualitativo representa el planteamiento de un proyecto por etapas, que en realidad son acciones que se deben ejecutar para adentrarse en el problema de investigación y la tarea de recolectar e interpretar información es permanente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Desde esta definición, se plantea la pertinencia de utilizar este método, dadas las consideraciones propias de lo que se presume es la consolidación de un proyecto de emprendimiento, teniendo en cuenta un plan de negocio.

Es así como se llevó a cabo un estudio exploratorio con el fin de determinar la inclinación de los habitantes del municipio de Acacias (Meta) para acceder a servicios funerarios cuyo principal componente implica la cremación y la utilización de las cenizas como material para la siembra de una semilla que reposará en un parque de vida. Para ello, se acudió a fuentes primarias de captación de información, basadas en encuestas a los posibles usuarios mediante la aplicación de un cuestionario que se puede evidenciar en el anexo 1 de este documento.

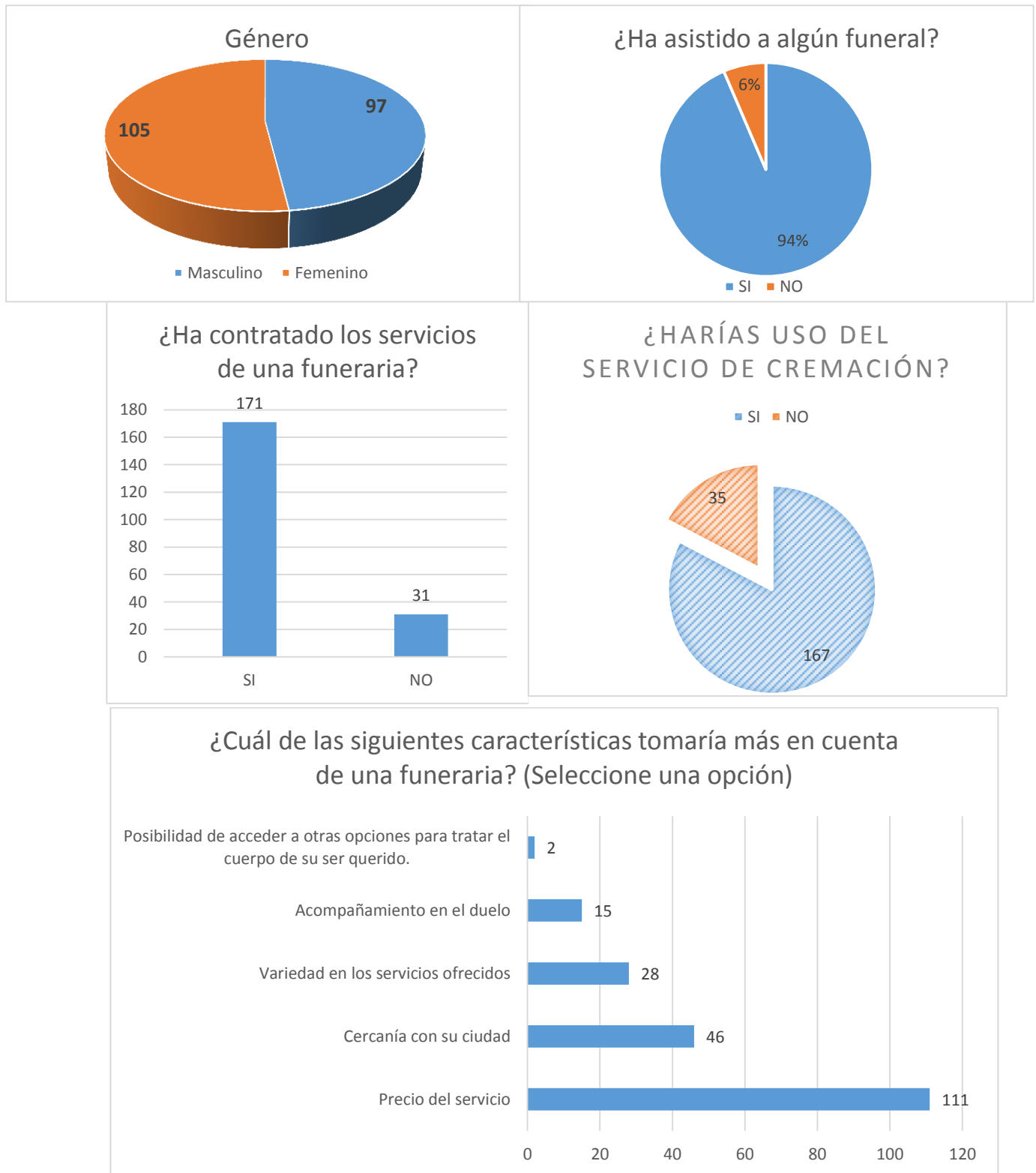
1.5.3 Diseño de la investigación

Se diseñó una herramienta de captación de información, a modo de encuesta. De igual manera, se planteó la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual se seleccionaron 200 potenciales usuarios. En principio el número de encuestados pareciera tomado arbitrariamente, pero se cree que por la naturaleza del estudio, podrá dar ciertas luces del comportamiento de los habitantes de Acacias (Meta), respecto a este tema.

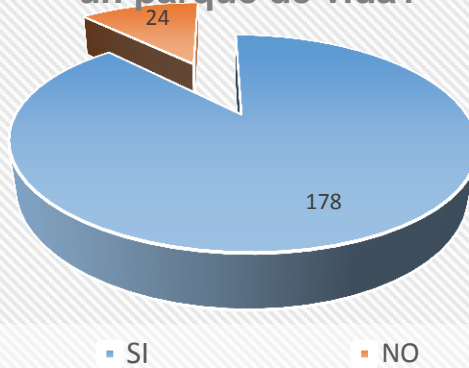
1.5.4 Resultados de la investigación

En esta etapa de la investigación, se exhiben los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de información. Esta presentación de los aspectos más relevantes, se hará con una estructura lógica que permita la identificación de las principales características del mercado de esta región. En ese orden se presentan los resultados ben la figura 1, del siguiente modo.

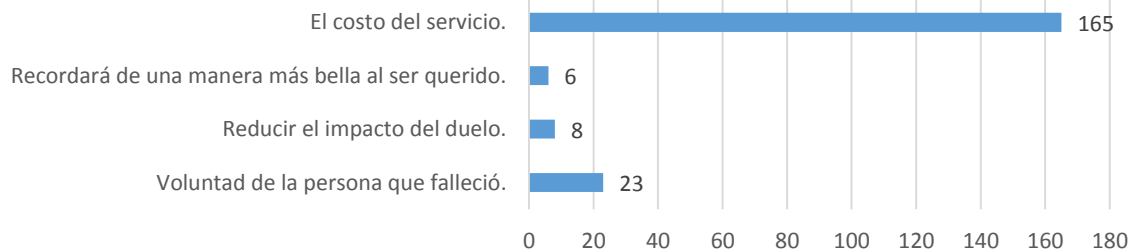
LISTA DE GRAFICOS, ENCUESTA Y RESULTADOS



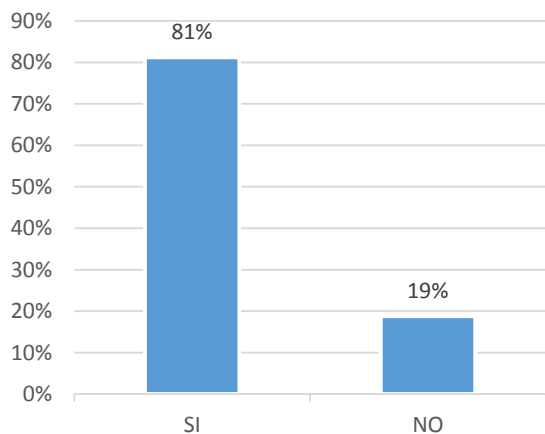
¿Le gusta la idea de que las cenizas de su ser querido se conviertan en un árbol que repose en un parque de vida?



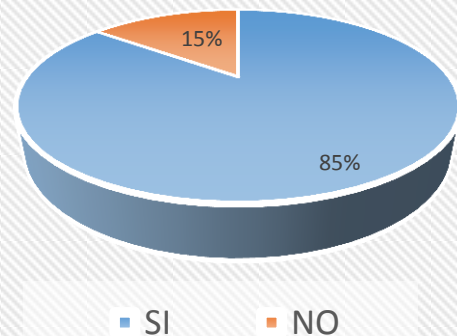
¿Qué influiría en su decisión de tomar el servicio de cremación para un ser querido? (Seleccione una opción)



¿Tiene Mascota?



¿contrataría un servicio funerario, en el cual se incluya la cremación para su mascota?



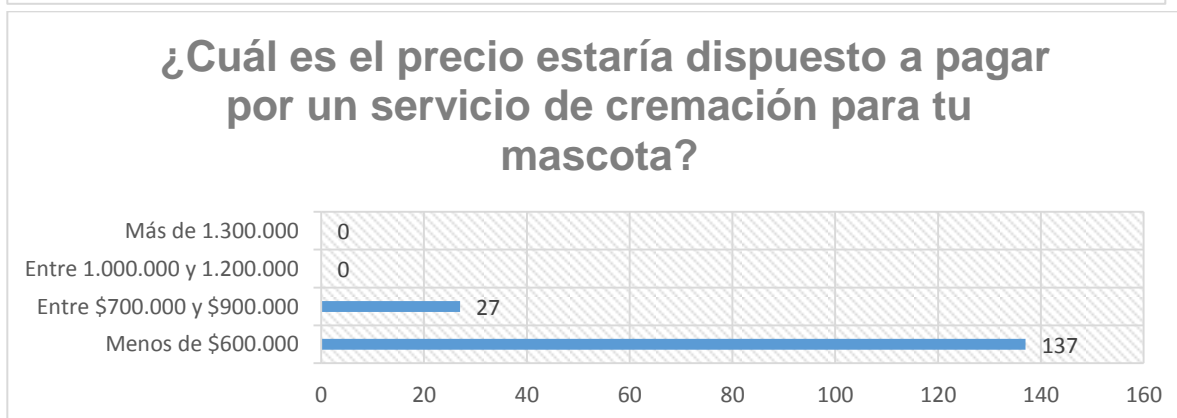
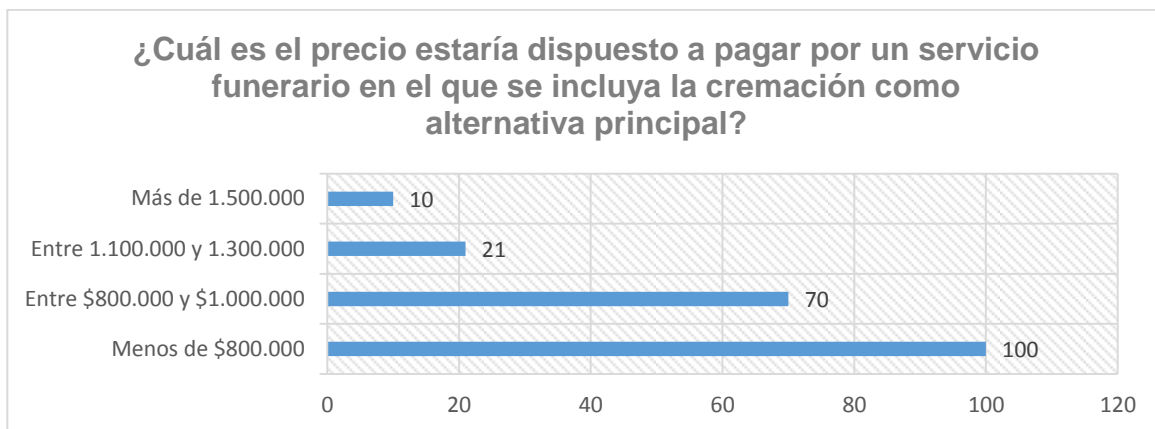
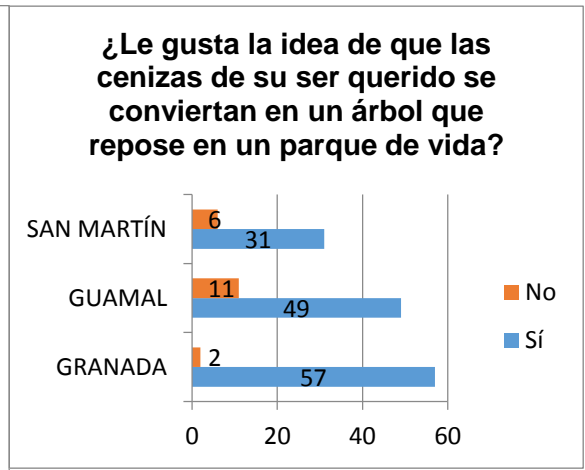
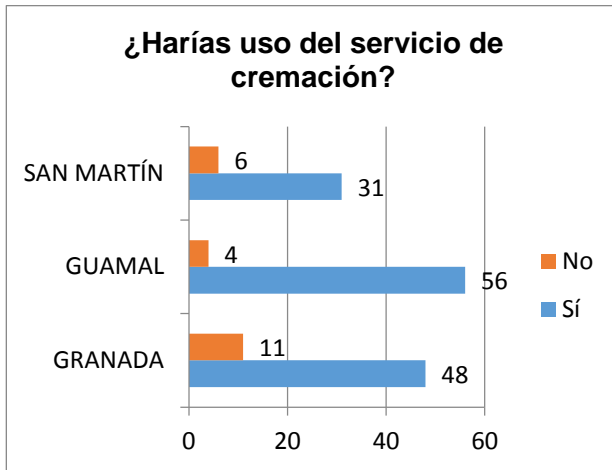
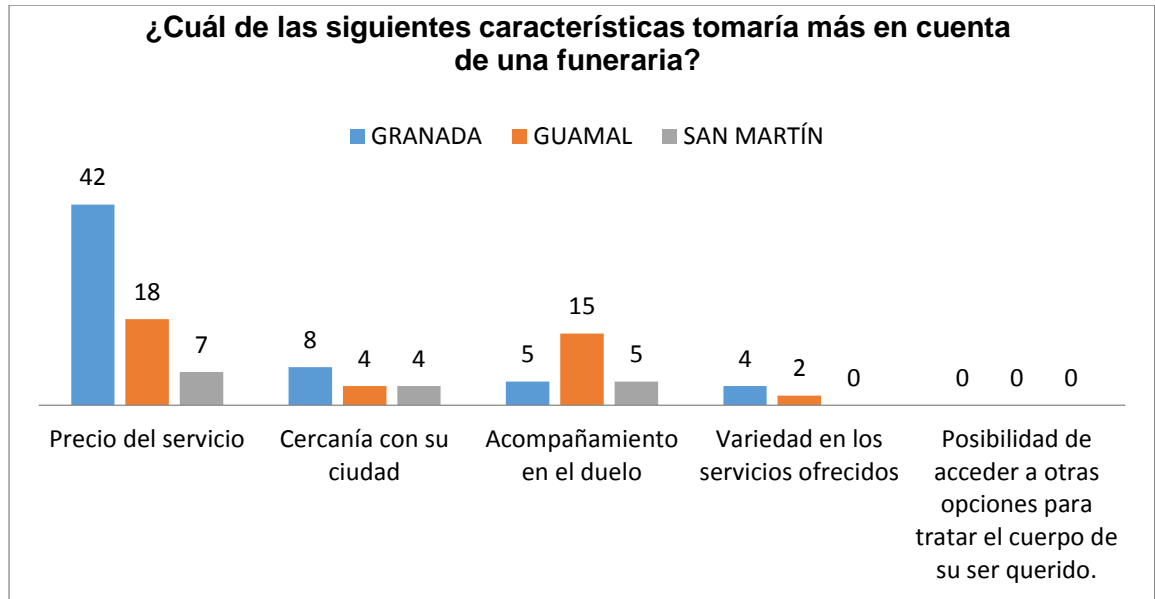


Figura 1. Resultados encuestas potenciales usuarios del servicio funerario.
Fuente: Elaboración propia.

Como un punto adicional, y que se puede introducir dentro de esta investigación de mercados, es pertinente afirmar que estos datos se pueden extrapolar a municipios como Guamal, San Martín y Granada (Meta), dadas las condiciones tan similares que poseen desde el punto de vista cultural, social y económico. Por tanto, dada la metodología y tipo de estudio aplicado, se cree que las evidencias recolectadas, por lo menos para lo que concierne a este estudio, son adaptables a la población de las ciudades mencionadas anteriormente.

Para ratificar las afirmaciones anteriormente descritas se presenta la figura 2 como mecanismo de presentación de los resultados de la aplicación de la herramienta de captación de la información aplicadas a un número de 60 personas por cada uno de los municipios ya mencionados.

LISTA DE GRAFICAS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS



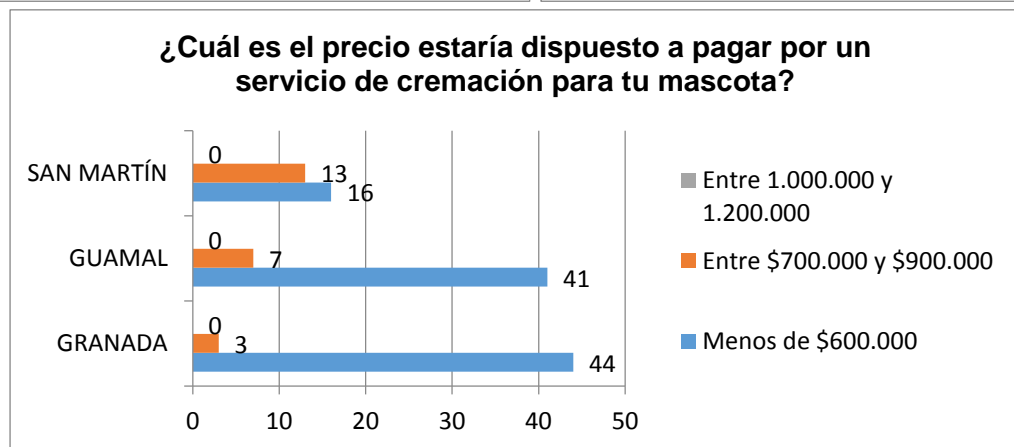
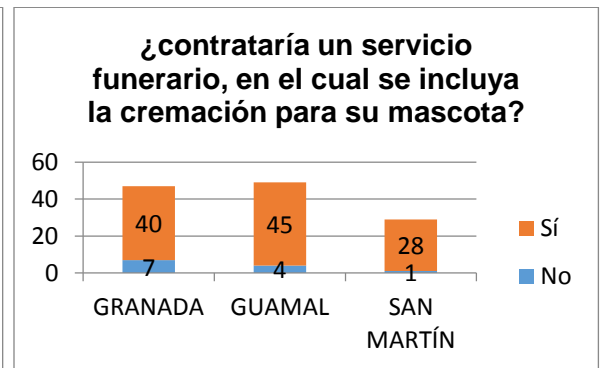
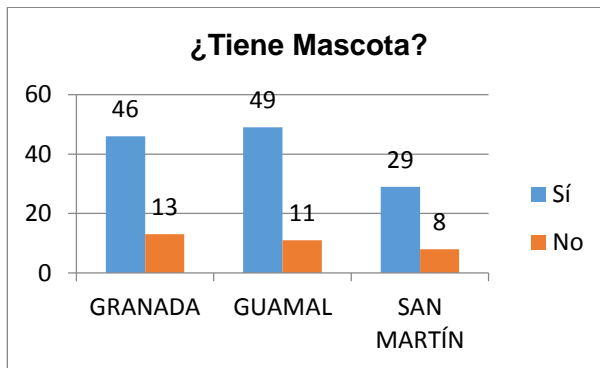
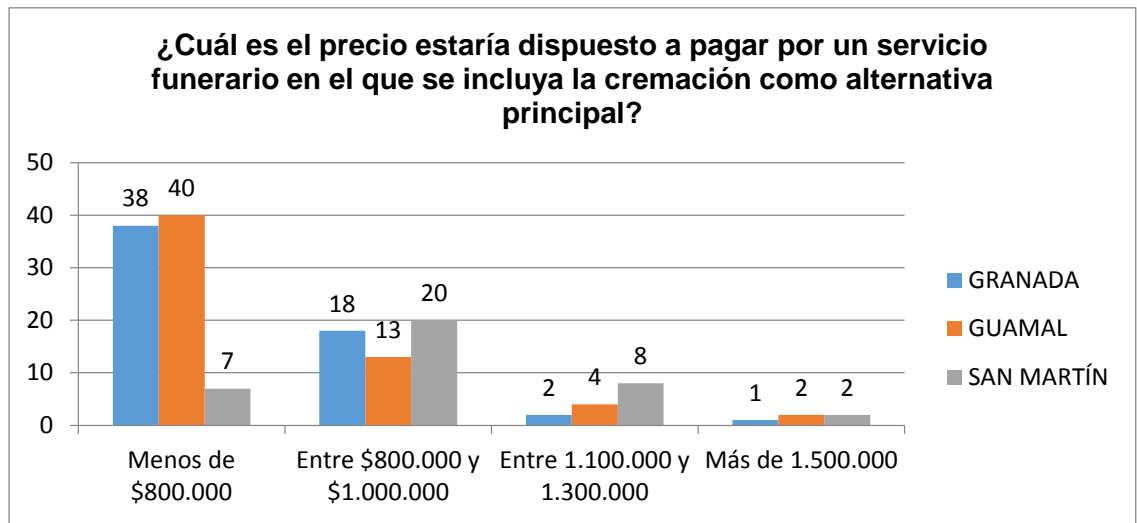


Figura 2. Resultado aplicación de encuestas en municipios aledaños
Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Con base en los resultados obtenidos en las zonas circundantes del municipio de Acacias (Meta) fue posible determinar elementos similares a los ya presentados. En primer lugar se nota un alto nivel de sensibilidad al precio, de igual manera un gran porcentaje de los encuestados se ven atraídos por este tipo de propuestas. La conjugación de estos dos factores

nos permite confirmar la inferencia que se realizó en acápites anteriores, en la medida en que los resultados son similares por tanto la propuesta de valor se puede ajustar a estas tres zonas.

Ante todas las evidencias que se pudieron captar luego de la investigación de mercados se puede concluir que el nivel de precios influye de manera sustancial en la oferta del servicio, por tanto, y teniendo en cuenta una serie de componentes que se expondrán posteriormente, se puede determinar que la propuesta de valor se ajusta a los parámetros del mercado siendo una de las más económicas de la zona.

Capítulo 2: Plan de mercadeo

2.1 Concepto del servicio

La idea que se plantea en este plan de negocio consiste en el montaje de una superficie física en la que se dispondrán todos los elementos necesarios para prestar un servicio de cremación enfocado en ayudar a hacer más llevadera la pérdida de un ser querido. Para ello, se contará con un amplio asesoramiento desde el punto de vista legal y de trámites que se soliciten para el manejo del cuerpo. Del mismo modo, se dispondrá de un asesoramiento de tipo psicológico para superar el estado de duelo que pueda acaecer el familiar del fallecido.

De igual manera, se propone dentro del portafolio de servicios, la cremación del cuerpo como una alternativa que va articulada a toda la propuesta de valor que se quiere transmitir; enfocada en que el duelo sea lo menos traumático posible. La idea general del servicio consiste en que el usuario, dependiendo de sus creencias, ajuste la oferta de la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, desde las características que desean, pero teniendo siempre en cuenta que lo que se quiere es cremar el cadáver para que sus cenizas acaben en un árbol que reposará en el parque de la vida o si lo desean en una urna.

En primer lugar, “*la incineración de cuerpos o desechos sólidos es el proceso de transformarlos en materia inerte (cenizas). Se dice que la incineración es un tratamiento y no un método de disposición final dado la existencia de dicho material*” (Núñez, 2011). Dicho proceso de incineración, se realiza en uno o más hornos industriales, capaces de obtener temperaturas extremas con unas especificaciones y con algunas modificaciones especiales que aseguran la eficiente desintegración del cuerpo.

Del mismo modo, los servicios de cremación se pueden extender a un segmento de mercado que se encuentra en crecimiento. Este hace referencia a la posibilidad de llegar a personas que tienen mascotas y que, contemplan esta opción como una alternativa digna para despedir, a quien considera un “integrante más de la familia”. Con la inclusión de esta oferta se persiguen dos objetivos primordiales 1) ampliar el espectro de clientes potenciales que tenga la empresa “*Semillas Nueva Vida*” y así generar mayores ingresos de la capacidad instalada, y 2) Innovar en el mercado local y regional con esta nueva propuesta enfocada en las mascotas.

Por último hay que hacer una distinción fundamental, para evitar caer en distorsiones operativas que puedan afectar la imagen del servicio que se desea prestar. Esto tiene que ver con la delimitación de los procesos que se llevan a cabo para distinguir entre la cremación humana y la de mascotas. Si bien, la propuesta que se presenta en este plan de negocio contempla la adquisición de un solo horno, este puede usarse con el doble propósito, dadas las condiciones técnicas de su fabricación.

El horno *Hiperjet Pack 2007*, posee 2 cámaras con adobe refractario, las cuales se encuentran revestidas en su exterior con una lámina en acero inoxidable. Si bien solo puede incinerar un cuerpo a la vez, la separación de cámaras permitirá que se pueda usar con un doble propósito. Cada uno de los colaboradores asignados para la tarea realizará el proceso de recolección de los fragmentos de hueso que quedan luego de exponer los cuerpos a una temperatura que oscila entre los 750°C y 1.200°C.

Dicha recolección implica pasar los restos por un pulverizado, llamado “*cremulador*” en donde los procesa hasta que adquieren la consistencia de granos de arena. Cada vez que se desarrolle este procedimiento, la cámara es cuidadosamente limpiada, con el fin de evitar las mezclas de cenizas con otros cuerpos. También hay que aclarar que los recipientes sobre los que se almacenan las cenizas, son únicos y no son usados para otro cuerpo, ni animal, ni humano.

2.1.1 Parque de vida y siembra de árboles con cenizas

Explicar este punto, constituye un factor primordial para entender la propuesta que se quiere llevar al mercado de la región de los municipios de Acacias, Granada, Cumaral y San Martín, todos ellos en el departamento del Meta. Teniendo en cuenta esto, se debe exponer que esta es una propuesta que

representa una opción más humana, menos dolorosa para los seres queridos del fallecido y, a todas luces, una alternativa más amigable con el medio ambiente.

Ahora bien, aunque pareciera una propuesta bastante innovadora para el mercado nacional, no lo es tanto en el ámbito mundial. Los antecedentes de esta práctica, llevada a cabo desde la perspectiva empresarial, tienen sus orígenes en los países de la península escandinava, alrededor del año 2000, en donde se empezó a almacenar los restos de cenizas en pequeñas urnas que estaban compuestas por un árbol (Ecoosfera, 2013).

Dicha idea permite al familiar conservar las cenizas de su ser querido en forma de un pequeño árbol, el cual puede ser dejado en un espacio cercano al familiar, sembrado en un jardín de la familia o, por el contrario, sembrado en una reserva ecológica (Ecoosfera, 2013). Cualquiera que sea la decisión, la finalidad es que se pueda abonar una planta que sea la representación de una vida después de la muerte, recordándolo y viéndolo crecer a medida que pasa el tiempo.

En el país, en los últimos años, esta idea ha tomado bastante fuerza y aceptación, hasta un punto tal que, en el 2015, se planteó un proyecto de este tipo (con iniciativa pública), para reforestar una zona bastante afectada en el Municipio de Guasca (Cundinamarca). La idea surge de un grupo de ingenieros ambientales que, teniendo en cuenta las especies de la zona y las recomendaciones de Corporación ambiental de la zona (CORPOGUAVIO), determinó que se podrían sembrar cerca de 857 árboles, propios de la fauna de la región (París, 2015).

Por último, en el país compañías como la funeraria Capillas de la Fe, a las afueras de la ciudad de Bogotá D.C, promueve este tipo de ofertas como opciones diferentes e innovadoras para los clientes que buscan ofertas de servicios variadas y que se adapten a todas las necesidades que propone el mercado.

2.2 Estrategias de distribución

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el tipo de comercialización que se puede aplicar a este tipo de negocios es el de *productor-consumidor*. Esto implica el desarrollo de un canal de distribución directo con el usuario, en el cual se ofrecerá el servicio de manera directa, atendiendo las especificidades del servicio crematorio a contratar.

Por otro lado, teniendo en cuenta las consideraciones teóricas acerca del diseño de estrategias de distribución, se cree que la mejor elección debe ser una

alternativa en la cual se vendan los productos en una determinada área geográfica y con un único punto de servicio. Estas características plantean la pertinencia del despliegue de una estrategia de distribución exclusiva (Posada, 2014).

La mezcla de estos dos componentes permitirá que se ejecuten acciones de penetración en el mercado, en busca de atender las necesidades del mayor número de usuarios posibles, entendiendo que es un negocio nuevo y el cual debe enfocarse en incrementar su participación respecto a los demás competidores (Domínguez, 2007).

La estrategia de penetración debe articularse con la propuesta de valor del proyecto de emprendimiento en la medida que se desarrollará un mix que permita integrar la propuesta de servicio diferenciado, la inclusión de un precio favorable y la introducción de elementos innovadores en el servicio que harán que el cliente sienta un apoyo integral en su proceso de duelo.

Ahora bien, para cumplir con la finalidad inherente al proceso de formulación de un esquema de distribución ajustado a la oferta de servicios que se requiere y teniendo en cuenta que se deben diseñar estrategias de ventas tendientes a responder a las necesidades de los usuarios, es pertinente crear estrategias de ventas basada en transmitir la propuesta de valor diferenciadora (Domínguez, 2007).

Lo anterior hace referencia a la necesidad de interiorizar en el equipo comercial, que el concepto de parque de vida es una idea innovadora dentro del mercado de servicios del sector funerario, en especial para la zona de Acacias (Meta) y sus municipios aledaños. Por ello, la estrategia de ventas propuesta para este proyecto de emprendimiento se basará en transmitir al cliente todos estos elementos diferenciadores, con el fin de llevar al mercado una oferta que se caracterice por su alto grado de novedad.

2.3 Estrategias de Precio

La fijación del precio es un elemento crucial en la determinación de la estructura productiva, no solo desde el punto de vista de la capacidad de la organización para generar ingresos económicos, sino como un factor que incide en la competitividad y en la atracción de nuevos usuarios. Desde esta perspectiva es preciso tener en cuenta que la delimitación del valor que será cobrado debe tener tres componentes 1) La disposición de los usuarios a pagar cierto valor, 2)

los precios de la competencia y 3) el margen de utilidad que se quiera obtener del ejercicio.

En ese orden, se debe analizar el valor promedio de los servicios funerarios en el país, y que sea este uno de los insumos para delimitar un valor que no afecte las condiciones bajo las cuales se mueve el mercado. Es así como, luego de identificar potenciales competidores se llega a la conclusión que los precios de los servicios funerarios se encuentran en un rango variado, con amplitud de servicios y ajustado a usuarios con diferente poder adquisitivo. Para ver de una manera más gráfica estas consideraciones se presenta la tabla 2 del siguiente modo.

Tabla 3. Comparación precios competencia Villavicencio y zonas del Meta.

Empresa prestadora	Rango de precios	Servicios incluidos
Los Olivos	Entre 600.000 y 900.000 de pesos.	Cremación de cuerpos y/o restos.
Funeraria Santa Cruz	Entre 650.000 y 950.000 mil pesos.	Cremación de cuerpos y/o restos.
Funerarias del Llano	Entre 680.000 y Un millón de pesos.	Cremación de cuerpos y/o restos.
Jardines de la Esperanza	Entre 650.000 y 950.000 mil pesos.	Cremación de cuerpos y/o restos.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque representa una base importante para reconocer los precios promedio que se manejan en el mercado local, también es relevante mencionar que existen relaciones interempresariales entre varias de las de estas compañías de servicios funerarios, con el fin de brindar ampliar su portafolio de manera más óptima. El sustento de esto se basa en que su ubicación las convierte en referentes de precio y servicios para la empresa “*Semillas Nueva Vida*”.

Como se dijo al inicio de este apartado, existe otro elemento que se debe considerar a la hora de determinar el valor de una oferta, este tiene que ver con la disposición de los clientes de la región a pagar por los servicios funerarios que se les ofrece. Por ello, y con la investigación de mercado realizada se pudo comprobar la alta propensión de los usuarios a pagar precios menores por este tipo de servicios.

Así dicho se pudo evidenciar, que cerca del 85% de los encuestados no está dispuesto a pagar más de \$1.000.000 por el servicio funerario en la región de

Acacias (Meta). Si bien esta condición podría constituir un limitante para el desarrollo de una propuesta que satisfaga a los stakeholders internos también debe ser un dato que proporcione información para la delimitación de un precio que no diste mucho de la expectativa de los clientes más cercanos.

Un último factor que se debe considerar es la utilidad. Teniendo en cuenta que este es el principal indicador de la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo, y teniendo en cuenta las variables presentadas en los acápite anteriores se puede considerar un margen cercano al 25%. Este valor no es tomado arbitrariamente, simplemente que teniendo en cuenta las fortalezas desde el punto de vista de la infraestructura y de la relación de propiedad que tendrán los inversionistas sobre ella se puede considerar que son factores que impactan en una competitividad en costos respecto a los demás actores del mercado local.

2.4 Estrategias de promoción

Ahora bien, desde el punto de vista de la implementación de estrategias de promoción la empresa “*Semillas Nueva Vida*” contempla el uso de medios convencionales para dar a conocer su portafolio de servicios. En primer lugar se dispondrá de un componente de asociatividad con empresas encargadas de financiar planes de previsión exequial, con las cuales se buscara canalizar el flujo de atención a usuarios hacia la propuesta de valor que se genere al interior de la nueva compañía.

En segundo lugar, será fundamental la capacidad que tenga la empresa “*Semillas Nueva Vida*” para establecer estructuras de cohesión con empresas prestadoras de servicios funerarios del área circundante⁴⁴, y con las cuales se pueda ejercer una labor que facilite una relación gana-gana; en donde la organización que se asocie obtiene la ampliación de su portafolio y el proyecto de emprendimiento (plasmado en este documento) aumentará su flujo de ingresos económicos.

De igual manera, se encuentra pertinente el relacionamiento con empresas de servicios veterinarios, a las que se les quiere introducir el concepto de apoyo integral a los dueños de las mascotas, no solo desde el punto de vista del cuidado de la salud sino desde la necesidad de incluir planes de asistencia exequial como parte de su estructura de negocio y como un valor agregado a sus clientes. Para

⁴⁴ Municipios como Granada, San Martín, Guamal, entre otras.

ello, se dispondrá del horno crematorio como alternativa para el sepelio de su animal doméstico.

La promoción del servicio que se desea brindar debe tener un alto componente de transmisión de las cualidades de la propuesta que se va introducir en el mercado, referente al cambio de paradigma que tiene que ver con la disposición final del cadáver. Esta inducción debe hacerse para que los habitantes de la ciudad de Acacias (Meta) entiendan que existen maneras, diferentes a la inhumación, que pueden ser una alternativa más acertada para facilitar el proceso de duelo, recordar al ser querido, disponer de sus restos de una forma más ecológica y, quizás, cumplir con la última voluntad del fallecido.

2.5 Estrategias de comunicación

Por sus características y por el alto grado de sensibilidad que tiene el tema de la muerte dentro de toda la población, se deben incluir elementos comunicacionales que vayan en este sentido, por tanto el uso de componentes publicitarios tradicionales juega un factor fundamental siempre y cuando se maneja un lenguaje de respeto y nada agresivo para el usuario final.

Por ello, se cree pertinente la utilización de elementos gráficos como volantes, folletos y tarjetas enfocadas en dar información del portafolio de productos a aquellas empresas con las que se van a ejecutar las alianzas. La razón de esto radica en que la comunicación que se pueda establecer en el ámbito interempresarial se hace de manera directa haciéndole entender a la contraparte que lo que se busca es la cooperación como fuente de generación de ingresos.

Por otro lado, la publicidad dirigida a la ciudadanía en general debe enfocarse en la transmisión de atributos dirigidos a mostrar la propuesta de valor de la empresa “*Semillas Nueva Vida*” desde una perspectiva más humana y enfocada en el acompañamiento integral, la cremación y la creación del parque de vida como elementos necesarios para sobre llevar el duelo y superarlo fácilmente. En cuanto a los medios usados para este tipo comunicación se dispondrá de las radiodifusoras en cuyo target de oyentes se encuentren personas en un rango de edad mayor a los 40 años.

2.6 Estrategias de servicio

Desde el punto de vista de las estrategias que se plantean en este tipo de servicios, hay que tener en cuenta la sensibilidad que se debe poseer para realizar la oferta al cliente. Por ello, se deben crear elementos que sustenten la propuesta comercial, desde el punto de vista de transmitir a los clientes potenciales, todos los atributos de la propuesta de valor que se quiere llevar a cabo.

Ahora bien, desde esta perspectiva se plantean factores que los clientes tienen en cuenta a la hora de elegir una propuesta específica, los cuales están enfocados en 1) cumplir con todos los lineamientos legales, 2) ofrecer un precio ajustado al poder adquisitivo de los habitantes de la región, 3) ofrecer calidad en el servicio y 4) una propuesta de valor diferenciada y que sobresalga por encima de las demás que se encuentran en el mercado (Vázquez, 2016).

En ese sentido, se tiene que disponer de una estrategia de servicio enfocada en cumplir con todos los componentes que hagan parte de dicha oferta, con el fin de obtener un grado de satisfacción acorde con las exigencias del público a quien va dirigida la oferta. Esto hace referencia a que la mejor estrategia de servicio que se pueda ejecutar tiene que ver con el aseguramiento en la prestación de un servicio eficiente y acorde con la oferta descrita en un principio.

Un cliente satisfecho debe ser la piedra angular de la estrategia de servicios que se provea. La posibilidad de ofrecer un servicio posventa, está enfocado en garantizar que el usuario pueda experimentar una sensación de alivio, en donde se reduzca el dolor de la pérdida del ser querido, al ver sus cenizas convertidas en la fuente de vida de un árbol y no tener que lidiar con el proceso de exhumación de restos, luego de un tiempo.

2.6 Estrategias de Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de los insumos necesarios para el desarrollo de la operación de la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, se encuentra enfocada en el uso del gas combustible (como fuente para realizar el proceso de cremación), la disposición de espacios para la siembra de los árboles, la adquisición de los materiales para que reposen, tanto las cenizas, como todo el material necesario para que el árbol pueda florecer (tierra, abono, etc).

La capacidad de asegurar estos insumos está dada por la consolidación de alianzas con proveedores, en donde se garantice que el flujo de elementos

necesarios para el desarrollo de la operación. Dichas alianzas deben estar ligadas al establecimiento de precios de mercado favorables, en lo que tiene que ver con el combustible, el cual no exceda al dispuesto por los entes reguladores de tales efectos.

Los recipientes en los que se siembran, en primera instancia los árboles que se le van a entregar a los familiares deben ser adquiridos gracias a la negociación que se haga con proveedores nacionales, en especial aquellos que se encuentran ubicados en la circunscripción que corresponde al desarrollo del proyecto de emprendimiento.

2.7 Proyección de ventas

La proyección en ventas para este sector de la economía tiene su principal componente en la cantidad de fallecimientos que ocurren en un espacio geográfico determinado. Por ello, y como se estableció al inicio de este documento la cantidad de posibles usuarios del servicio oscila entre los 200 y 250 fallecidos (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2014).

Con base en estos datos y teniendo en cuenta la proporción del mercado que se quiere atender se pueden establecer diferentes niveles de ventas a lo largo de los siguientes 5 años. Para el inicio de este cálculo hay que establecer que se planea abarcar durante el primer año de operación el 50% del mercado potencial, solo del municipio de Acacias (Meta) y, por lo menos, un 20% del mercado de ciudades circundantes. También hay que decir que se planea un crecimiento del 2% al 4% anual, lo que en el mediano y largo plazo garantizara la sostenibilidad del negocio.

Aunque a primera vista pareciera que son cifras demasiado optimistas y que se toman sobre un sustento poco realista, la evidencia hace suponer que no es así. En primer lugar, estas cifras se basan en el estudio de mercado realizado para esta investigación en donde, se pudo constatar que cerca del 81% de los encuestados manifestó su intención de acceder a los servicios de cremación. Por ello, se plantea un escenario de este tipo en el cual se puede absorber una demanda cercana a las 130 cremaciones anuales.

Como segunda línea de ingresos, se plantea la inclusión de ingresos derivados por la cremación de restos mortuorios producto de la exhumación de los cuerpos. Por ello, se plantea una línea de negocio diferente dadas las condiciones

que se presentan para llevar a cabo el procedimiento y la utilización de una menor cantidad de energía para obtener el producto final.

Del mismo modo, y ante la marcada tendencia de los hogares por tener su mascota, se planteó la línea de negocio enfocada en la cremación de animales domésticos. En ese sentido se puede evidenciar un mercado que provee un total de decesos que oscila entre las 200 y 250 muertes al año, por distintas causas (Alcaldía de Acacías, 2017). Por ende, se plantea la posibilidad de abarcar un 55% de este mercado, también teniendo en cuenta el elevado número de encuestados que afirmó su deseo de adquirir servicios crematorios para sus mascotas.

Es así como se planea que la incursión en el mercado de mascotas tenga una relevancia mucho mayor, ya que la empresa “*Semillas Nueva Vida*” será la única que preste este servicio en la zona de influencia que ya se ha descrito a lo largo de este trabajo. Para recopilar todos los datos expuestos se presenta la tabla 4 del siguiente modo.

Tabla 4. Proyección de ventas.

Línea de negocio	2018	2019	2020	2021	2022
Cremación cuerpos humanos	150 servicios	156 servicios	162 servicios	168 servicios	175 servicios
Cremación restos humanos	80 servicios	83 Servicios	86 servicios	90 servicios	94 servicios
Cremación mascotas	120 servicios	124 servicios	129 servicios	134 servicios	140 servicios

Fuente elaboración propia.

Por último, es necesario afirmar que los aumentos en la demanda de los servicios prestados año a año, obedecen al valor promedio que han tenido los decesos en Acacías (Meta) y sus municipios aledaños. Según cifras de (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2016), la región de influencia de este proyecto de emprendimiento ha presentado una variación alcista de entre el 5% y 6%; lo que permite prever un crecimiento en la prestación de servicios de este tipo, que oscilan en la misma cantidad.

2.8 Política de cartera

La intención de realizar alianzas inter empresariales es garantizar un flujo de efectivo casi que de contado, ya que se traslada el riesgo de la cobranza a la contraparte prestadora del servicio, la cual debe hacer el pago por la cremación en

un término no superior a los 15 días luego de prestado el servicio. Por otro lado los usuarios directos deben hacer la cancelación del 50% del valor del servicio de cremación adquirido para que empiece la relación comercial, el otro 50% se cancelara antes de hacer entrega de la semilla con las cenizas.

2,9 Política de cartera ; no se va a manejar ningún tipo de créditos, o plazos de pagos en cuanto al servicio de cremación ya que este servicios cuenta con gastos de personal directos e indirectos, que cliente a la hora de pagar lo asume

Capítulo 3: Estudio técnico de la operación

3.1 Operación: Ficha técnica de operación

La función de plantear un estudio en el cual se detallen todos los elementos que forman parte de la operación de la compañía, debe brindar los criterios para que, desde el punto de vista técnico, se tenga claro el procedimiento que se ejecuta durante el desarrollo de las actividades propias de la cremación de cuerpos y restos, tanto humanos como de mascotas (ver tabla 5).

Tabla 5. Ficha técnica del servicio y procedimiento

		<h2>FICHA TÉCNICA DE SERVICIO</h2>
CIUDAD		ACACIAS (META)
NOMBRE DE LA EMPRESA		"Semillas Nueva Vida"
DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS		
Tipo de servicio	Especificaciones del equipo utilizado	Procedimiento
Cremación cuerpos humanos	Horno Hiperjet Pack 2007 Marca INCOL. Tecnología Inglesa 2 cámaras con adobe refractario Revestidas con lámina en acero Cuatro quemadores Combustión GLP (Propano) y gas natural Sistemas electrónico y automático de control de temperatura Temperatura entre 750°C y 1.200°C Camará de salida `Camara de desechos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Se colocan cilindros de cartón para facilitar el transporte dentro del horno 2) Inicio de programación de temperatura 3) Ignición de los quemadores 4) Inicio del sistema de control de temperatura 5) Salida de restos cremados 6) Retiro de materiales no deseados 7) Ingreso a la pulverizadora 8) Captación de las cenizas en urna 9) Mezcla de cenizas con material para siembra de árbol 10) Arbol de vida entregado
Cremación restos humanos		
Cremación mascotas		

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción del proceso

Para determinar de una manera más clara, y acorde con el objetivo que se persigue con la formulación de un apartado que delimite los principales elementos de la estructura técnica del proyecto de emprendimiento descrito en este apartado, es necesario que se plasme en un flujograma (Figura 1), toda la secuencia de procesos sobre los que se desarrollará la operación de cremación dentro de la empresa "*Semillas Nueva Vida*".

Dentro de este componente se incluyen un grupo de procesos macro, los cuales encasillan actividades, necesarias para el éxito de la operación que se plantea. En ese sentido, se presentan de manera detallada dichas tareas

específicas, con el fin de ser más precisos en establecer el detalle de actividades que deben desarrollar cada uno de los implicados en el proceso.

- 1) **Alistamiento del cuerpo:** En este macroproceso se encuentran inmersas las actividades de recepción del cuerpo (ya sea humano o de la mascota) y/o restos humanos. Dentro de este mismo macroproceso se encuentran las tareas que tienen que ver con la previa utilización de elementos que se usan como facilitadores del transporte y transferencia de calor; dentro y hacia el horno de cremación.
- 2) **Preparación del horno:** Dentro de este macroproceso se encuentran relacionadas todas aquellas actividades que hacen parte de la preparación del horno antes y durante la realización del proceso crematorio. Es así como se identifican actividades tendientes a la revisión de conexiones de combustible del horno, revisión de las cámaras de salida, inspección del equipo electrónico, evaluación de los quemadores, evaluación de los controladores de temperatura y diligenciamiento del registro de idoneidad del equipo para ejecutar la operación.
- 3) **Proceso de cremación:** La cremación se basa principalmente en la incineración del cuerpo y/o restos, tanto humano como de las mascotas, dentro del horno dispuesto para ello. El horno *Hiperjet Pack 2007*, alcanzará temperaturas que oscilan entre los 750° y 1200°, calcinando completamente la mayoría de los elementos del cuerpo.
Del mismo modo, este macroproceso incluye actividades relacionadas con la salida de los restos cremados, el retiro de material no deseado y el ingreso de cenizas a la pulverizadora.
- 4) **Proceso de almacenamiento:** Por último, el resultado de la cremación y pulverización, debe ser mezclado con el material orgánico necesario para garantizar que el árbol pueda crecer y asegurar que la oferta de valor ofrecida al cliente se complete de una manera que satisfaga las exigencias de los usuarios.

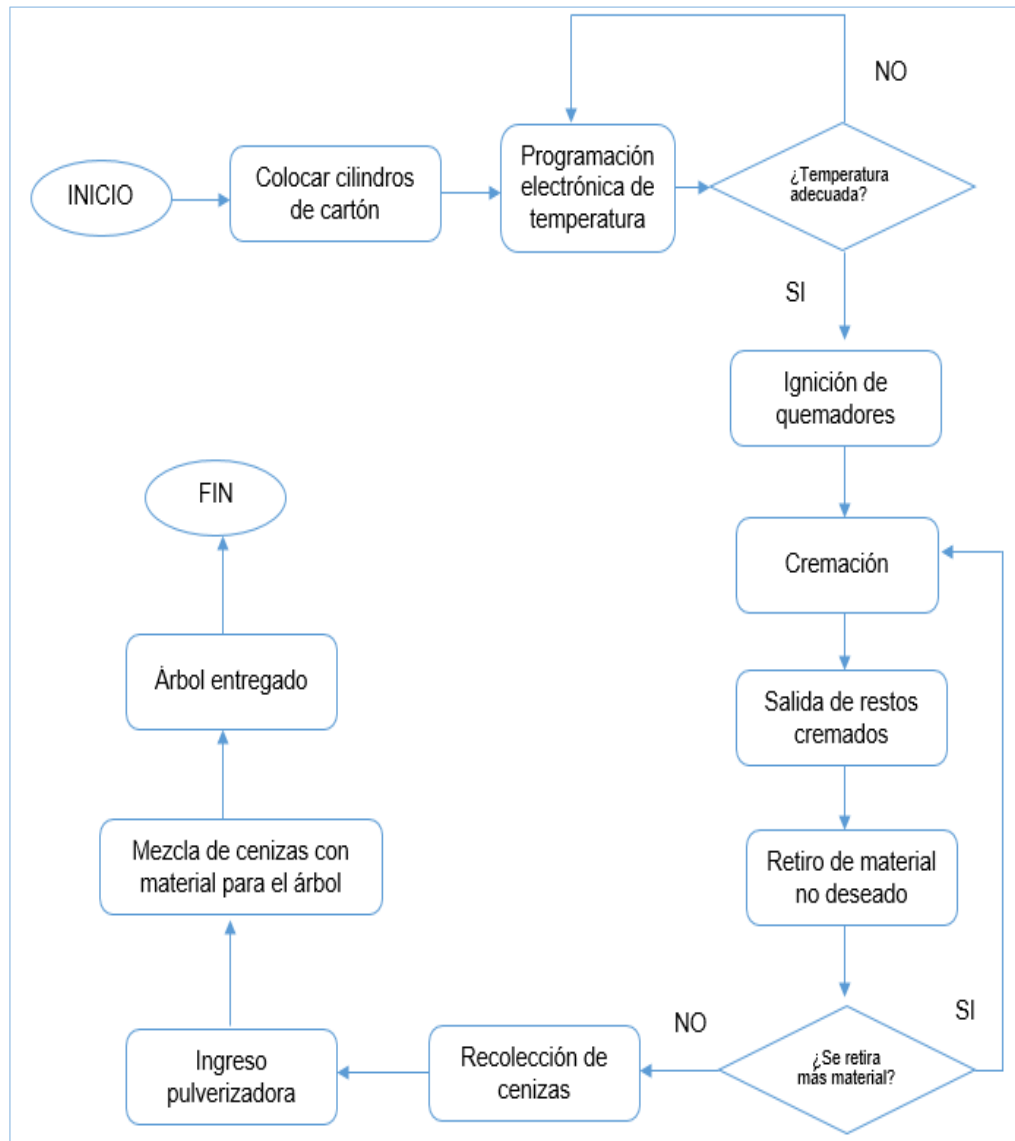


Figura 3. Flujograma de procesos empresa “Semillas Nueva Vida.
Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Costo total por unidad de servicio , el costo por unidad de un cuerdo para la cremación como empresa costara en promedio \$ 356.413


Capítulo 4: Estudio organizacional

4.1 Estrategia organizacional

Entendiendo que es necesario conocer la capacidad organizacional de la cual dispone el proyecto de emprendimiento, se deben evaluar todos los factores, tanto internos como externos, para determinar la estructura con la que se cuenta para afrontar la competencia del mercado en el que se quiere incursionar. En ese sentido, es necesario construir herramientas propias de la teoría administrativa que permitan identificar los elementos de mayor incidencia dentro de la empresa “Semillas Nueva Vida”.

Para ello, se recurre a la utilización de herramientas como la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), en donde se evalúan fortalezas y debilidades con el único objetivo de disponer las estrategias necesarias para afrontar de mejor manera cada una de las situaciones que se puedan presentar. Es así como se muestra la tabla 4 y 5 del siguiente modo.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

		ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFI		
		SEMILLAS NUEVA VIDA		EVALUACION
FACTORES INTERNOS CLAVE		Valor	Calificación	VALOR
FACTORES INTERNOS				PONDERADO
FORTALEZAS		(A)	(B)	(A*B)
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Personal directivo y administrativo con la experiencia e idoneidad suficiente para afrontar las condiciones de un mercado en expansión.	0.2	5	1.00
	Cumple con los requerimientos del Ministerio del Medio Ambiente.	0.1	2	0.20
CAPACIDAD FINANCIERA	Excelente capacidad de endeudamiento.	0.08	3	0.24
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Personal capacitado en el manejo y tratamiento de todo tipo de restos cadavéricos.	0.08	3	0.24
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Horno crematorio	0.05	2	0.10
CAPACIDAD COMPETITIVA	Tres líneas de servicio puntuales.	0.3	4	1.20
	Posee su propio horno crematorio.	0.14	2	0.28
	Riesgo mínimo en el cobro de cartera.	0.05	2	0.10
TOTALES		1		3.36
DEBILIDADES				
CAPACIDAD DIRECTIVA	La estructura de una empresa que se encuentra en nacimiento.	0.2	5	1.00
	Sistemas de gestión en diseño e implementación	0.08	3	0.24
	Falta de conocimiento total de la competencia	0.1	5	0.50
CAPACIDAD FINANCIERA	Altos volúmenes de inversión	0.02	3	0.06
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Dificultad para encontrar personal capacitado dentro de esta región	0.08	3	0.24
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Tecnología básica para la labor	0.02	2	0.04
	Dificultad para aumentar la demanda del servicio	0.1	4	0.40
	Ausencia de estrategia de mercado.	0.1	5	0.50
	Dependencia de alianzas interempresariales para aumentar la demanda	0.20	5	1.00
TOTALES		0.9		3.98

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior tabla se puede concluir la gran capacidad organizacional interna con la que cuenta el proyecto de emprendimiento debido, en gran parte a la alta ponderación que se le asigna valores como la capacidad administrativa, en gran parte motivada por la capacidad del personal directivo con el que contará la compañía. Otro factor que influencia de manera positiva a estos resultados tiene que ver con la gran ventaja que presupone contar con un horno crematorio propio, como parte de la capacidad instalada.


Así mismo, fue posible identificar componentes asociados a la capacidad competitiva que podrían actuar en dos sentidos. El primero de ellos en relación a que las condiciones geográficas podría afectar la propuesta de valor de brindar un servicio de cremación de más fácil acceso para los habitantes del municipio de Acacias (Meta) y el cual se pudiese ver afectado por condiciones de infraestructura que alejaría cierto segmento de clientes y lo haría menos eficiente.

En relación a la tabla 5 se detecta la oportunidad de incursionar en un mercado cuyo crecimiento ha sido notable a lo largo de los últimos años, el cual, debe garantizar la sostenibilidad en la generación de ingresos derivados de la prestación del servicio. El cambio constante de hábitos y paradigmas en cuanto a lo que debe ser una despedida digna para un ser querido, deja entrever la posibilidad de brindar una oferta que se ajuste a este tipo de necesidades.

Así dicho, se evidencia la oportunidad de crear factores competitivos en base a la introducción de sistemas innovadores, por lo menos desde el punto de vista del cambio del pensamiento y comportamiento de los usuarios de esta región. También hay que tener en cuenta que la alta exigencia de requerimientos político-legales necesarios para establecer una estructura productiva de este tipo, presupone la imposición de barreras de entrada a nuevos competidores, garantizando, por lo menos en el corto plazo, un clima competitivo bastante favorable.

Por otro lado, en relación las amenazas del entorno pueden afectar negativamente el negocio en el sentido del alto nivel de educación que se debe ejercer sobre los potenciales usuarios para que entiendan que la opción de la cremación representa un camino verdaderamente útil. El entorno político (si bien se dijo que podría actuar de forma positiva) también puede generar un ambiente de inestabilidad, toda vez que pudiese ser más laxa y afectar una de las ventajas competitivas que tiene la compañía.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)



ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFE				
SEMILLAS NUEVA VIDA		EVALUACION		
FACTORES EXTERNOS	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Calificación	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES	(A)	(B)	(A*B)
FACTORES ECONOMICOS	La ausencia de servicios crematorios en Acacias (Meta) permite brindar una alternativa de este tipo de servicios a los habitantes, de modo tal que ya no tienen que ir hasta la ciudad de Villavicencio.	0.15	4	0.6
FACTORES POLITICOS	La alta exigencia en la normatividad genera que no todas las empresas del sector puedan participar en la oferta de servicios crematorios	0.25	5	1.25
FACTORES SOCIALES	En la población de estratos económicos medio y alto la opción de la cremación es contemplada como una alternativa viable para la descomposición final de los restos humanos y de mascotas	0.15	4	1.25
	Existe en el municipio de Acacias (Meta) y en la zona circundante población en condición de acceder en este tipo de servicios	0.15	4	0.60
FACTORES TECNOLOGICOS	Introducción de un horno crematorio de excelentes condiciones técnicas y tecnológicas	0.09	3	0.27
FACTORES COMPETITIVOS	Al contemplarse un servicio innovador y tener diversificadas 3 líneas de servicio se pueden hacer proyecciones acerca del potencial de ingresos a futuro.	0.09	3	0.27
	TOTALES	0.79		4.24
	AMENAZAS			
FACTORES GEOGRAFICOS	Las condiciones de infraestructura vial de algunas regiones pueden afectar de manera negativa la decisión de los usuarios de acceder al servicio e ir en contra de una de las propuestas de valor que desarrolla la compañía, relacionada con hacer más ágil el servicio.	0.15	4	0.60
FACTORES ECONOMICOS	Altos precios de los insumos y tecnología necesaria para iniciar el negocio	0.25	5	1.25
FACTORES POLITICOS	El estado busca la sostenibilidad del medio ambiente mediante normatividad que impida la emisión de todo tipo de contenidos nocivos al aire	0.09	3	0.27
	Medidas sanitarias rígidas en cuanto al tratamiento de los cuerpos y la disposición final de los mismos	0.15	4	0.60
FACTORES SOCIALES	El nivel de conocimiento acerca del servicio de cremación influye negativamente a la hora de tomar la decisión de adquirir este tipo de servicios	0.09	3	0.27
FACTORES COMPETITIVOS	Al juntar dos líneas de servicio (Mascotas y Humanos) se puede distorsionar la finalidad del servicio y, en ocasiones, herir susceptibilidades	0.02	2	0.04
	Al contemplar tantas líneas de negocio se requiere incurrir en costos más elevados de personal encargado del área comercial	0.25	5	1.25
TOTALES		1		12.76

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis DOFA

El análisis interno que se hace a una empresa definirá la estrategia que se utilizará en base a los recursos y capacidades con los que cuenta la organización. Es importante resaltar los conceptos de innovación, mercado cambiante, diferenciación y valor agregado, con el fin de crear una estructura sólida que garantice rendimientos económicos a través del tiempo. La mayoría de veces, se da más prioridad al análisis externo sin conocer que producto del análisis interno se puede cambiar el sector (Advenio, 2015). La aplicación de esta matriz, tal como se muestra en la tabla 6, busca la adaptación de esta metodología, para el estudio de la situación interna de la empresa “*Semillas Nueva Vida*” sintetizando las principales características en una tabla que menciona los aspectos generales de este tipo de análisis.

Tabla 8. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>* La ausencia de servicios crematorios en Acacias (Meta) permite brindar una alternativa de este tipo de servicios a los habitantes, de modo tal que ya no tienen que ir hasta la ciudad de Villavicencio.</p> <p>* La alta exigencia en la normatividad genera que no todas las empresas del sector puedan participar en la oferta de servicios crematorios</p> <p>* En la población de estratos económicos medio y alto la opción de la cremación es contemplada como una alternativa viable para la descomposición final de los restos humanos y de mascotas</p> <p>* Existe en el municipio de Acacias (Meta) y en la zona circundante población en condición de acceder en este tipo de servicios.</p> <p>* Introducción de un horno crematorio de excelentes condiciones técnicas y tecnológicas</p> <p>* Al contemplarse un servicio innovador y tener diversificadas 3 líneas de servicio se pueden hacer proyecciones acerca del potencial de ingresos a futuro.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo y administrativo con la experiencia e idoneidad suficiente para afrontar las condiciones de un mercado en expansión. • Cumple con los requerimientos del Ministerio del Medio Ambiente. • Excelente capacidad de endeudamiento. • Personal capacitado en el manejo y tratamiento de todo tipo de restos cadavéricos. • Horno crematorio propio • Tres líneas de servicio puntuales. • Riesgo mínimo en el cobro de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura de una empresa que se encuentra en nacimiento. • Sistemas de gestión en diseño e implementación • Falta de conocimiento total de la competencia • Altos volúmenes de inversión • Dificultad para encontrar personal capacitado dentro de esta región • Tecnología básica para la labor • Dificultad para aumentar la demanda del servicio • Ausencia de estrategia de mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estructura Organizacional

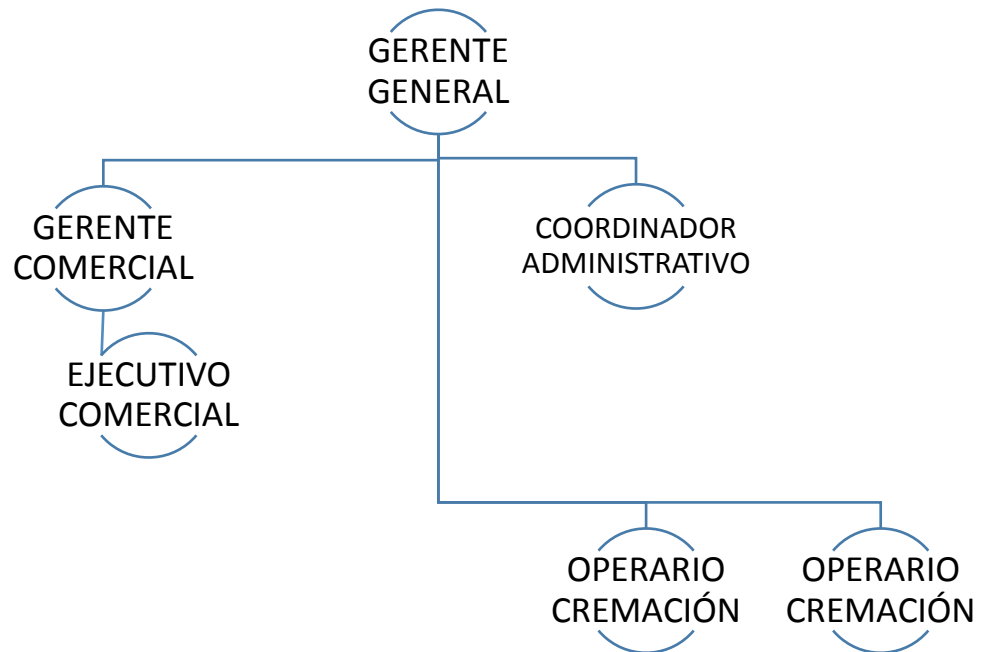


Figura 4. Organigrama empresa "Semillas Nueva Vida" AJUSTAR
Fuente: Elaboración propia.

El organigrama muestra como la empresa se compondrá de un grupo de cinco (5) colaboradores para comenzar; un gerente general, coordinador regional, un gerente comercial que tendrá a cargo un ejecutivo y dos operarios que ejercerán la parte operativa del servicio.

La persona que gestionará la contabilidad y la persona de limpieza del local serán contratadas por empresas externas. En vista de esta estructura corporativa simplificada (producto de ser una organización en surgimiento), nos permitimos presentar la clasificación de los cargos y puestos, detallados en la figura 2. Con base en esto se dispondrán los siguientes perfiles para ocupar dichos cargos.

3.3.1 Descripción de los puestos de trabajo

1) **Gerente General:** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además

de contratar al personal adecuado, ya sea bajo la nómina de la empresa o por outsourcing. Dentro de sus funciones específicas, estarán:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones inteligentes, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Administrar los recursos financieros y materiales.
- Regular las políticas de crédito a clientes y a proveedores.
- Llevar control presupuestal, costos unitarios, costos indirectos y sus aplicaciones en la estructura productiva.

El perfil solicitado para desempeñar esta labor nos habla de un profesional universitario graduado de alguna carrera de administración, preferiblemente con una especialización relacionada con gerencia de proyectos, gerencia organizacional y/o afine. Las competencias más representativas del colaborador que ocupe este cargo deben ser sensibilidad con el cliente, liderazgo, manejo de conflictos, saber comunicar siempre ya que prácticamente se estará trabajando siempre bajo proyectos, organizado, persuasivo y asertivo. La asignación económica mensual de este cargo serán \$3'500.000.

2) **Gerente Comercial**: Este colaborador, será el encargado de entrevistarse con el cliente final y con los encargados de pactar las alianzas interempresariales. Será supervisado por el Gerente General, aunque trabajarán mancomunadamente en el desarrollo de la actividad empresarial. Cumplirá funciones específicas dispuestas por la especialidad de las actividades que realice dentro de la estructura operacional, como:

- Garantizar el cumplimiento mes a mes de las ventas esperadas durante el periodo anual.
- Desarrollar estrategias en ventas y mercadeo para ofrecer el portafolio
- Manejo de personal
- Garantizar el flujo de caja con pagos oportunos por parte de los usuarios
- Apoyo en servicio al cliente

Quien quiera ocupar este cargo, debe cumplir con el perfil solicitado de una carrera profesional titulado en Mercadeo, Administración de empresas o carreras afines. Adicionalmente debe poseer competencias suficientes en alta coordinación de ejecución de proyectos, facilidad de comunicación con distintos niveles institucionales, corporativos, laborales y personales, personalidad de liderazgo, capacidad de persuasión, capacidad de estructurar reportes, presentar alternativas

y definir acciones. Capacidad de trabajar bajo presión y por resultados. La asignación económica mensual de este cargo serán \$3'000.000.

3) **Coordinador administrativo**: La principal función que desde este cargo se requiere, consiste en la necesidad de articular todos los elementos que garantizan que las actividades de tipo administrativo, financiero, de mercadeo y servicios generales se ejecuten de una manera precisa y sin dejar nada sin contemplar. El desarrollo de todas estas actividades en cabeza de un solo colaborador, no pueden ser concebidas de otra manera, sino desde el punto de vista del control y seguimiento de los contratos que se ejecuten para desarrollar las tareas anteriormente descritas.

Es así como se pretende que las actividades relacionadas con el manejo contable, mercadeo y de servicios generales, sean el resultado de contratos con empresas que se dediquen a este tipo de actividades. Con esta modalidad se reducirán sustancialmente los costos de personal y la robustez administrativa de la unidad de negocio, pudiendo centralizar todo el control de estos procesos en manos de un coordinador, cuya función primordial (como ya se dijo), será la de velar por el adecuado desarrollo de estos contratos.

El cargo deberá ser ocupado por una persona con título en ciencias económicas, derecho, ingeniería industrial y/o carreras afines. Debe tener mínimo un tres años de experiencia en manejo de contratación, seguimiento a contratos y ejerciendo labores de coordinación y/o dirección administrativa. La asignación económica mensual de este cargo será \$3'000.000.

4) **Ejecutivo Comercial**: Este colaborador, será el encargado de entrevistarse con el cliente final y con los encargados de pactar las alianzas interempresariales. De igual manera, debe ejecutar las directrices que se marquen desde la gerencia, para darle cumplimiento a las metas de ingresos previstas. También cumplirá funciones específicas como:

- Transmisión los principales atributos del servicio.
- Búsqueda y desarrollo de cuentas nuevas llevando a cabo las alianzas interempresariales.
- Apertura de nuevos mercados en las zonas circundantes al municipio de Acacias (Meta).

El cargo deberá ser ocupado por una persona con título técnico en gestión comercial, mercadología y/o carreras afines. Debe tener mínimo un año de experiencia en ventas de intangibles, preferiblemente que haya desarrollado dicha

experiencia en el sector de los servicios funerarios. La asignación económica mensual de este cargo será \$1'800.000.

5) **Operario servicio de cremación:** Estas dos vacantes representan funciones fundamentales en la prestación del servicio que se ofrece a los usuarios. Deben poseer conocimientos básicos sobre el funcionamiento de estas maquinarias así como del proceso de incineración que originan. En ese orden, los colaboradores que ocupen estos cargos deben realizar tareas enfocadas en:

- Disponer toda la capacidad instalada y la infraestructura dispuesta, al servicio contratado por el usuario.
- Debe ejecutar las acciones que le sean encomendadas por el gerente general, en cuanto a la disposición de los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad.
- Coordinar acciones para el traslado del ataúd a la sala de velación.
- Poner el ataúd en el horno crematorio y poner en funcionamiento el incinerador.
- Almacenar los restos incinerados en un recipiente y realizar el proceso de siembra de la semilla en ellas.
- Disponer de los restos incinerados, siguiendo las instrucciones de la familia o amigos del fallecido.

El perfil solicitado para ocupar este cargo, hace referencia a personas cuyo nivel de formación se encuentre en un nivel técnico, ya sea desde en carreras de manejo de maquinarias industriales, criminalística, servicios funerarios y/o técnico en cremación. Debe tener experiencia mínima de un año en el desarrollo de actividades relacionadas con la manipulación y cremación de cuerpos.

4.3 Aspectos legales (Constitución de la empresa)

El marco legal en el cual operará la empresa “*Semillas Nueva Vida*” hace entender que se debe ajustar a los parámetros exigidos, en materia ambiental y normativa, dispuesta en la legislación colombiana. De igual forma, se debe constituir un tipo de sociedad comercial que sea la más conveniente para los stakeholders, en términos de costos de practicidad a la hora de establecerla; una figura jurídica que asegure el inicio de operaciones de forma rápida.

Según el código de clasificación industrial internacional uniforme, la actividad comercial que se desarrollará, tiene que ver con Pompas fúnebres y actividades relacionadas, dentro de la que se encuentran “*la sepultura y la incineración de cadáveres humanos o animales y las actividades relacionadas con*

la preparación de los muertos para el entierro o la cremación, el embalsamamiento y los servicios mortuorios, a prestación de servicios de sepultura y cremación, el alquiler de espacios en funerarias y salas de velación” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha decidido conformar una sociedad anónima simplificada S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada). Este tipo de sociedad comercial, se creó en el país como principal elemento de impulso a la actividad empresarial debido a su facilidad a la hora de constituirse, al poco capital que se necesita para establecerse y el ágil proceso que se lleva a cabo para empezar a desarrollar la operación. Por último, se cree que es la mejor elección, debido a que *“los accionistas solo responden sólo hasta el límite de sus aportes, sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc.”* (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Por último, y de acuerdo con los procedimientos establecidos por (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017) los requisitos para el funcionamiento de nuestra compañía serán:

- Documento Privado.
- Registro en Cámara de Comercio.
- Registro de los libros del comercio.
- Uso del Suelo (para estudiar la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea analizando que se cumpla con las condiciones necesarias para no afectar el ámbito urbano y social).
- Registrarse en la DIAN (RUT).
- Registrarse en Industria y Comercio.
- Certificado de Seguridad.

Aspectos ambientales

En este apartado es necesario delimitar los principales aspectos que componen el marco normativo, en cuanto a la regulación ambiental vigente para efectos de consolidar un proyecto de emprendimiento que no tenga problemas de tipo legal para el desarrollo de su actividad. En ese sentido, es pertinente hacer referencia, en primer lugar, al (Decreto 2676, 2000) donde se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, dentro de los que se pueden encontrar los residuos anatomopatológicos.

En dicha norma, se plantea que solo las empresas debidamente certificadas por el Ministerio del Medio Ambiente, se encargarán de manipular residuos

radioactivos, residuos peligrosos, residuos químicos y los cuerpos inertes (los cuales deben ser llevados a un relleno sanitario o darles un manejo de acuerdo a su origen). En años siguientes, se expidió por parte del Ministerio de la Protección Social, la resolución 1447 de 2009, en donde se reglamenta la prestación de los servicios de cementerios, inhumación, exhumación y cremación de cadáveres por parte de las empresas públicas, privadas o mixtas dedicadas a este servicio.

Siguiendo con la exposición del marco normativo, hay que decir que el anterior norma fue derogada por el Decreto 351, 2014, en el que, debido a estudios realizados y de las actividades de control, inspección y vigilancia realizadas por las autoridades sanitarias y ambientales, se concluyó la necesidad de ajustar la normatividad que regula la gestión integral de los residuos generados en los servicios de atención en salud y otras actividades.

Del mismo modo, hay que ahondar en las disposiciones que se deben cumplir en el plano meramente local. Por ello, es necesario mencionar todos los trámites que se deben realizar ante la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA), donde se deben solicitar dos permisos⁵ determinantes para esto; el permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas y la inscripción en el registro de generadores de residuos o desechos peligrosos.

⁵ Dichos permisos deben tramitarse ante CORMACARENA, teniendo en cuenta el anexo de documentos puntuales.

Capítulo 5: Estudio financiero

5.1 Análisis de costos

Los costos representan un elemento fundamental a la hora de establecer estructuras productivas capaces de generar ingresos económicos lo suficientemente buenos como para cumplir las expectativas de los stakeholders y para que se puedan examinar de manera más detallada, cada uno de los componentes que formarán parte de los flujos negativos del proyecto de emprendimiento. Por ello, se presenta la tabla 7, de siguiente modo.

Tabla 9. Costo de servicio anual.

Año/Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Combustible de gas	\$ 27.116.250	\$ 28.200.900	\$ 29.328.936	\$ 30.502.093	\$ 31.722.177
Mantenimiento de horno crematorio	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Impuesto predial	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640	\$ 449.946	\$ 467.943
Certificado de existencia y representación	\$ 800.000	\$ 832.000	\$ 865.280	\$ 899.891	\$ 935.887
Otros conceptos de constitución	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640	\$ 449.946	\$ 467.943
Sitio WEB	\$ 650.000	\$ 676.000	\$ 703.040	\$ 731.162	\$ 760.408
Material publicitario físico	\$ 200.000	\$ 208.000	\$ 216.320	\$ 224.973	\$ 233.972
Medios masivos	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.124.864	\$ 1.169.859
Salarios	\$ 112.320.000	\$ 120.182.400	\$ 128.595.168	\$ 137.596.830	\$ 147.228.608
Caja menor	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.124.864	\$ 1.169.859
Provisión bancaria para imprevistos	\$ 7.000.000	\$ 7.280.000	\$ 7.571.200	\$ 7.874.048	\$ 8.189.010
Servicios públicos	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Elementos de aseo y cafetería	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Útiles, papelería y fotocopias	\$ 200.000	\$ 208.000	\$ 216.320	\$ 224.973	\$ 233.972
TOTAL	\$ 160.386.250	\$ 170.171.300	\$ 180.583.624	\$ 191.664.824	\$ 203.459.322

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

Esta tabla permite que se hagan inferencias significativas en cuanto a todos los costos que se asocian al desarrollo anual de la operación. En primer lugar, hay que destacar que una de las opciones más económicas que plantea el mercado para la puesta en marcha de máquinas generadoras de altas temperaturas, está representada por el uso de gas natural, en ese sentido, y como fuente de optimización de costos, se eligió un modelo de horno que tuviera como fuente de energía, el combustible anteriormente dicho.

Así dicho, se puede determinar que dentro de las características principales del horno que se desea adquirir, se encuentra la de un uso de combustible aproximado por servicio de 50 M³, lo que representa un costo aproximado cercano a los \$75.000⁶ por cada cremación realizada. Del mismo modo, hay que tener en

⁶ Teniendo en cuenta que el precio de referencia por M³, es de \$ 1549,5.

cuenta que si se le adicionan los valores representados en los demás rubros generadores de costo, se asciende a un costo unitario por servicio, que ronda los \$350.000.

La finalidad de exponer las cifras relacionadas con los desembolsos de dinero que se generan para llevar a cabo la operación, está representada en la necesidad de hacer el cálculo anual del costo de producción del servicio en el que incurre la empresa “*Semillas Nueva Vida*”, lo que constituye un elemento fundamental a la hora de determinar, tanto el margen de ganancia y el aumento en dicho costo.

Tabla 10. Costo unitario del servicio de cremación

Año	2017	2018	2019	2020	2021
COSTO TOTAL ANUAL	\$ 160.386.250	\$ 170.171.300	\$ 180.583.624	\$ 191.664.824	\$ 203.459.322
COSTO UNITARIO DEL SERVICIO	\$ 356.413,89	\$ 364.392,51	\$ 370.048,41	\$ 384.097,84	\$ 392.021,81

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

Todos los elementos descritos en el acápite anterior, son fácilmente evidenciables en la tabla 8, de donde se puede inferir un aumento cercano al 2,5% anual, situación que se presenta por el comportamiento de la inflación, así como todas las variables macroeconómicas con los que se proyectó este modelo financiero.

5.2 Análisis de ingresos

Como es de suponer la principal fuente de ingresos de este proyecto de emprendimiento hace referencia a la capacidad que tenga la estructura productiva de generar ingresos con base en la demanda estimada por cada una de sus líneas de negocio. Con base en esta información, es posible presentar la tabla 8 en donde se hace un pronóstico de ventas para los próximos años con base en las variables anteriormente dichas.

Tabla 11. Proyección de ingresos

Año	Pronóstico de ventas				
	2017	2018	2019	2020	2021
Línea de negocio					
Cremación cuerpos humanos	\$ 142.500.000	\$ 154.128.000	\$ 160.056.000	\$ 165.984.000	\$ 172.900.000
Cremación restos humanos	\$ 65.000.000	\$ 70.304.000	\$ 73.008.000	\$ 75.712.000	\$ 79.092.000
Cremación mascotas	\$ 96.000.000	\$ 103.168.000	\$ 107.328.000	\$ 111.488.000	\$ 116.480.000
Total	\$ 303.500.000	\$ 327.600.000	\$ 340.392.000	\$ 353.184.000	\$ 368.472.000

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

De esta proyección de ingresos se puede inferir un crecimiento paulatino y articulado a la proyección de ventas y con un índice de crecimiento igual a la inflación proyectada para estos años, la cual oscilará alrededor del 4% (Banco de la República, 2017). Del mismo modo, se deben mostrar de manera aún más explícita las consideraciones que se tuvieron en cuenta para realizar el cálculo de los ingresos y, por ende, del modelo financiero que se proyectó.

Dichas consideraciones, hacen referencia al precio final del servicio ofrecido al público y el precio del servicio que se le brindará a las funerarias aliadas. Bajo todas las cifras expuestas a lo largo de este documento se pudo establecer tres puntos significativos: 1) los usuarios no están dispuestos a pagar más de un millón de pesos por el servicio, 2) la competencia de directa de la zona, maneja valores similares a los obtenidos en la investigación de mercados y 3) la propuesta de valor de la empresa “*Semillas Nueva Vida*” genera la posibilidad de que los usuarios de la zona de influencia, eviten desplazarse hasta Villavicencio para adquirir este servicio.

Por lo anteriormente dicho, se planteó un precio de \$900.000 para la cremación de cuerpos, \$650.000 para la cremación de restos humanos y \$700.000 para la incineración de mascotas. Si bien estos valores no representan un elemento innovador en materia de precio, la propuesta que se plantea y el acercamiento del servicio a personas y empresas de servicios funerarios a la adquisición de servicios de esta naturaleza.

De igual manera, se debe pensar en el precio que se le ofrece a las empresas prestadoras de este servicio con las que se realizarán las alianzas interempresariales. En ese orden, se considera que se debe ajustar un valor más bajo, para que sea una propuesta de asociatividad más atractiva y que genere competitividad en el portafolio de servicios ofrecidos por ellos. Por ello se plantea un costo de \$750.000 para la cremación de cuerpos, \$550.000 para la cremación de restos humanos y \$550.000 para la incineración de mascotas.

5.1.1 Fuentes de financiación

En relación a las fuentes de financiación del proyecto de emprendimiento hay varios puntos los cuales se deben incluir para desglosar de una mejor manera la distribución del capital con el que se ejecutara la actividad empresarial. En primer lugar, y tal como lo muestra la tabla 10 se dispondrá de un aporte del 47.4% derivado de aportes de socios. Por otro lado, el valor restante será producto

de la labor de negociación con entidades financieras las cuales harán un aporte cercano a los 200 millones de pesos para iniciar la actividad.

De igual manera, es pertinente decir que este crédito se pactará a un periodo de 72 meses con una tasa que ronda el 12%. Esto generará el valor de una cuota amortizada por un total de \$49.780.490 durante cada año, la cual representa un valor cercano al 26% de los ingresos generados al año por la prestación de servicios funerarios, cremación y cremación de mascotas.

Tabla 12. Fuentes de financiación e inversión inicial

Estimación Inicial de Inversiones		Capital propio y no propio	
Concepto	Valor		
MOBILIARIO			
Horno crematorio	\$ 340,000,000		
Computadoras	\$ 3,000,000		
Impresora	\$ 300,000		
Sillas	\$ 1,000,000		
Mesas	\$ 500,000		
ASPECTOS DE INTANGIBLES			
Instalación de Software Y Hardware	\$ 100,000		
Licencia de Software	\$ 100,000		
ASPECTOS INMOBILIARIOS		Fuentes de Financiación Iniciales	
Impuesto predial	\$ 400,000	Concepto	Valor
CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD		RECURSOS PROPIOS	
Certificado de existencia y represent	\$ 800,000	Aportes de Capital Socios	\$ 180,000,000
Otros conceptos de constitución	\$ 400,000	RECURSOS NO PROPIOS	
PUBLICIDAD		Créditos a mediano plazo	\$ 199,000,000
Sitio WEB	\$ 650,000	Total	\$ 379,000,000
Material Publicitario Físico	\$ 200,000		
Medios Masivos	\$ 1,000,000		
RECURSOS HUMANOS			
Salarios Mes 1	\$ 10,560,000		
TESORERÍA			
Caja Menor	\$ 1,000,000		
Efectivo en cuentas bancarias	\$ 11,990,000		
Provisión bancaria para imprevistos	\$ 7,000,000		
Total	\$ 379,000,000		

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

5,2 Análisis de los egresos

La principal fuente de generación de costos en esta estructura productiva está representada por el desarrollo de la prestación de servicios funerarios, lo cual genera una erogación superior a los 100 millones en el primer año. Esto implica el manejo de un sistema de costos muy austero en el sentido de medir cada uno de los insumos que se necesitan para la satisfacción del usuario. Por último hay que decir que este tipo de costos tienen un peso cercano al 56% de los ingresos generados por la empresa “Semillas nueva vida”.

Tabla 13. Análisis de egresos.

	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS DE PERSONAL	\$ 112.320.000	\$ 120.182.400	\$ 128.595.168	\$ 137.596.830	\$ 147.228.608
Gerente General	\$ 36.000.000	\$ 38.520.000	\$ 41.216.400	\$ 44.101.548	\$ 47.188.656
Gerente Comercial	\$ 33.600.000	\$ 35.952.000	\$ 38.468.640	\$ 41.161.445	\$ 44.042.746
Ejecutivo Comercial	\$ 18.720.000	\$ 20.030.400	\$ 21.432.528	\$ 22.932.805	\$ 24.538.101
Operario cremación 1	\$ 12.000.000	\$ 12.840.000	\$ 13.738.800	\$ 14.700.516	\$ 15.729.552
Operario cremación 2	\$ 12.000.000	\$ 12.840.000	\$ 13.738.800	\$ 14.700.516	\$ 15.729.552
COMBUSTIBLE DE GAS	\$ 27.116.250	\$ 28.200.900	\$ 29.328.936	\$ 30.502.093	\$ 31.722.177
PAGO IMPUESTOS PREDIAL	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 436.800	\$ 458.640	\$ 481.572
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Luz	\$ 550.000	\$ 566.500	\$ 583.495	\$ 601.000	\$ 619.030
Internet	\$ 1.250.000	\$ 1.287.500	\$ 1.326.125	\$ 1.365.909	\$ 1.406.886
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 300.000	\$ 303.000	\$ 306.030	\$ 309.090	\$ 312.181
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 200.000	\$ 202.000	\$ 204.020	\$ 208.100	\$ 210.181
Total	\$ 143.336.250	\$ 152.398.300	\$ 162.053.654	\$ 172.352.935	\$ 183.331.246

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

5.4 Modelo financiero

Para la realización del modelo financiero que se ajuste a las necesidades de evaluación económica del proyecto de emprendimiento, es preciso realizar el análisis de los flujos de caja que tendrá el proyecto durante los periodos que se proyecten. Para ello se muestran en la tabla 14 los flujos de efectivo que se tendrán en el negocio y que derivarán en la determinación de los componentes de este apartado.

Así dicho, hay que tener en cuenta que la estructura de generación de ingresos que se presenta, muestra que se empiezan a contemplar niveles de utilidad significativos a partir del tercer año de operación; dentro de este modelo se presentan superávits superiores a los 16 millones de pesos, los cuales ascienden en los años siguientes por motivos de un aumento en los ingresos del proyecto.

(P&G y Balance General). La estructura de variables dispuesta de un principio, permite que se generen resultados, desde el punto de vista financiero, muy favorables para los interesados en el proyecto de emprendimiento.

Entrando en detalle, la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, muestra un margen favorable para las condiciones de inversión que se plantean. De igual manera, el valor actual neto (VAN) es igualmente positivo dado que los principios de la evaluación financiera marcan que sea positiva, y este valor es, por mucho, superior a la expectativa de cualquier inversionista.

Por ultimo para valorar la eficiencia financiera del proyecto se debe acudir a la tabla 15 en la cual se muestran los principales indicadores que arroja el flujo de caja y cuyo valor asciende al 27,09%. Este indicador casi que duplica la tasa de descuento y/o de oportunidad que está en el mercado.

Tabla 14. Análisis financiero

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	27,09%
VAN (Valor actual neto)	103.315.761
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,31
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	36 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	36,84%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

Tabla 15. Modelo financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-8.875.000	10.059.904	31.598.916	57.876.324	153.635.183
Depreciaciones		37.050.000	37.050.000	37.050.000	35.240.000	35.240.000
Amortización Gastos		68.000.000	68.000.000	68.000.000	68.000.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-1.782.000	-1.676.496	-5.989.030	-13.057.769
Neto Flujo de Caja Operativo		96.175.000	113.327.904	134.972.420	155.127.294	175.817.414
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-11.291.667	-1.273.700	-1.417.373	-1.577.253	-1.755.167
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		-27.100.000	-3.056.880	-3.401.696	-3.785.407	-4.212.401
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-38.391.667	-4.330.580	-4.819.069	-5.362.660	-5.967.569
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-340.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-6.200.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.430.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-351.630.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-351.630.000	-38.391.667	-4.330.580	-4.819.069	-5.362.660	-5.967.569
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	105.000.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	42.070.428	42.070.428	42.070.428	42.070.428	42.070.428
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	-8.414.086	-16.828.171	-25.242.257	-33.656.342
Intereses Pagados		0	-7.324.748	-13.450.341	-18.307.327	-21.817.977
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	180.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	285.000.000	42.070.428	26.331.594	11.791.916	-1.479.156	-13.403.891
Neto Periodo	-66.630.000	99.853.761	135.328.918	141.945.266	148.285.478	156.445.954
Saldo anterior		-338.630.000	-238.776.239	-103.447.320	38.497.946	186.783.424
Saldo siguiente	-66.630.000	-238.776.239	-103.447.320	38.497.946	186.783.424	343.229.378

Fuente: Simulador Fondo Emprender.

Balance General y P&G

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-338.630.000	-238.776.239	-103.447.320	38.497.946	186.783.424	343.229.378
Cuentas X Cobrar	0	11.291.667	12.565.367	13.982.740	15.559.993	17.315.160
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	27.100.000	30.156.880	33.558.576	37.343.983	41.556.385
Gastos Anticipados	272.000.000	204.000.000	136.000.000	68.000.000	0	0
Total Activo Corriente:	-66.630.000	3.615.428	75.274.926	154.039.262	239.687.401	402.100.924
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	340.000.000	306.000.000	272.000.000	238.000.000	204.000.000	170.000.000
Muebles y Enseres	6.200.000	4.960.000	3.720.000	2.480.000	1.240.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.430.000	3.620.000	1.810.000	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	351.630.000	314.580.000	277.530.000	240.480.000	205.240.000	170.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	285.000.000	318.195.428	352.804.926	394.519.262	444.927.401	572.100.924
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1.782.000	1.676.496	5.989.030	13.057.769	43.499.678
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	42.070.428	75.726.770	100.969.027	117.797.198	126.211.284
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000
PASIVO	105.000.000	148.852.428	182.403.266	211.958.057	235.854.967	274.710.962
Patrimonio						
Capital Social	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	105.866	1.321.821	3.972.943
Utilidades Retenidas	0	0	-10.657.000	-9.704.206	1.239.385	25.099.490
Utilidades del Ejercicio	0	-10.657.000	1.058.660	12.159.545	26.511.228	88.317.528
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	180.000.000	169.343.000	170.401.660	182.561.206	209.072.433	297.389.962
PASIVO + PATRIMONIO	285.000.000	318.195.428	352.804.926	394.519.262	444.927.401	572.100.924

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	271.000.000	301.568.800	335.585.761	373.439.834	415.563.848
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	111.560.000	120.663.296	130.509.421	141.158.990	152.677.563
Depreciación	37.050.000	37.050.000	37.050.000	35.240.000	35.240.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	122.390.000	143.855.504	168.026.340	197.040.845	227.646.285
Gasto de Ventas	4.500.000	4.680.000	4.867.200	5.061.888	5.264.364
Gastos de Administracion	58.765.000	61.115.600	63.560.224	66.102.633	68.746.738
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	68.000.000	68.000.000	68.000.000	68.000.000	0
Utilidad Operativa	-8.875.000	10.059.904	31.598.916	57.876.324	153.635.183
Otros ingresos					
Intereses	0	7.324.748	13.450.341	18.307.327	21.817.977
Otros ingresos y egresos	0	-7.324.748	-13.450.341	-18.307.327	-21.817.977
Utilidad antes de impuestos	-8.875.000	2.735.156	18.148.575	39.568.997	131.817.206
Impuestos (35%)	1.782.000	1.676.496	5.989.030	13.057.769	43.499.678
Utilidad Neta Final	-10.657.000	1.058.660	12.159.545	26.511.228	88.317.528

6.2 Metas Sociales: Es un proyecto donde se generará empleo de rentabilidad y donde no se contempla la parte social. En caso extremo se hará algo social.

6.2.3 Empleo: La empresa Semillas Nueva Vida dará prioridad a la población vulnerable para prescindir de sus servicios, siempre y cuando cumplan con los requisitos sugeridos por la empresa.

CONCLUSIONES

La realización de este plan de negocio permitió conocer los elementos más significativos que inciden en la creación de una estructura productiva, en la ciudad de Acacias (Meta), enfocada en el desarrollo de actividades relacionadas con la prestación de servicio de horno crematorio. Dentro de este contexto, fue posible evidenciar la favorabilidad del entorno general, en cuanto a las condiciones de mercado nacional y local que promueven la búsqueda de utilidades en esta unidad de negocio

La primera conclusión entonces, se enfoca a la gran oportunidad de negocio que muestra el sector de servicios funerarios, en la ciudad de Acacias (Meta), potencializado no solo por las condiciones actuales del entorno, sino por la posibilidad de establecer una estructura productiva capaz de satisfacer necesidades puntuales de este tipo de servicio crematorio.

La investigación permitió concluir la alta favorabilidad de la gente para adquirir este tipo de servicio, dejando de lado el paradigma que la inhumación es la forma más adecuada de disponer de los restos de un familiar o ser querido. Del mismo modo, se pudo evidenciar la gran receptibilidad de la gente ante la idea de sembrar una semilla con base en las cenizas de los restos producto de la cremación.

Por último, se pudo determinar que el proyecto de emprendimiento es capaz de generar ingresos a todos los stakeholders con base en la generación de ingresos que superen las expectativas y las tasas de oportunidad presentes en el mercado.

Bibliografía

- Advenio. (2015). *Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio*. Obtenido de Advenio: Strategy&business designe: <http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Agudelo, H. (22 de Mayo de 2014). *Períodico El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/>:
http://www.elcolombiano.com/historico/ley_de_cremacion_de_cadaveres_u_n_adios_al_camillazo-CWEC_82909
- Alcaldía de Acacias. (18 de Julio de 2017). *Alcaldía de Acacias Meta*. Obtenido de <http://acacias-meta.gov.co/indicadores.shtml>
- Alcaldía Municipal Acacias. (11 de MAyo de 2014). <http://www.meta.gov.co/>.
Obtenido de <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/Ficha%20Municipal%20Acacias.pdf>
- Banco de la República. (julio de 2017). <http://www.banrep.gov.co>. Obtenido de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (30 de Enero de 2017). <http://www.ccb.org.co/>.
Obtenido de Cómo crear una Sociedad por Acciones Simplificadas: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>

- Caro, A., & Sedano, D. (Julio de 2015). Diagnóstico del servicio funerario de la localidad de Teusaquillo. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Castro, I. (Agosto de 2015). “El Sector Funerario está muy Vivo”: Análisis del Sector Funerario en Colombia en la década 2000-2010. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia .
- De Benito, J. (23 de Agosto de 2015). <http://intrahistoria.com/>. Obtenido de IntraHistoria: <http://intrahistoria.com/ceremonia-de-sepultura-en-la-antigua-grecia/>
- Decreto 2676. (22 de Diciembre de 2000). Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Decreto 351. (19 de Febrero de 2014). Por el cual se ajusta la normatividad que regula la gestión integral de los residuos generados en los servicios de atención en salud y otras actividades. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Departamento Nacional de Estadística. (30 de Mayo de 2017). www.dane.gov.co. Obtenido de Departamento Nacional de Estadística: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7P_royecciones_poblacion.pdf
- Domínguez, A. (2007). Métricas del marketing. Madrid, España.
- Ecoosfera. (2013). <http://ecoosfera.com/>. Obtenido de <http://ecoosfera.com/2013/10/poetree-la-urna-funebre-que-te-permite-plantar-un-arbol-en-las-cenizas/>
- Fasano, C. (2005). Sobre el amor y la muerte. *Desde el Psicoanálisis* , 33-37.
- Federación Nacional de Comerciantes Antioquia. (Septiembre de 2015). <https://www.fenalcoantioquia.com/>. Obtenido de Gestión de la prestación del servicio funerario y exequial: Simposio funerarias y servicios exequiales: https://www.fenalcoantioquia.com/sites/default/files/pictures/estudio_sep_2015_sector_de_funerarias_y_servicios_exequiales.pdf
- Hernández, F. (2006). El significado de la muerte. *Revista Digital Universitaria*, 1-7.
- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. (Junio de 2014). <http://www.medicinalegal.gov.co/>. Obtenido de

<http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/34616/7-F-11-Transito.pdf/40ea4d45-f98b-4289-879e-73dbb811789d>

- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. (Abril de 2016). <http://www.medicinalegal.gov.co>. Obtenido de Forensis: Datos para la vida: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/88730/4023454/Forensis+2016+--+Datos+para+la+Vida.pdf/af636ef3-0e84-46d4-bc1b-a5ec71ac9fc1>
- Michaels, E. (2013). Plan de negocio para la creacion de una empresa de prestación de servicios exequiales. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Ministerio de la Protección Social. (2008). <https://www.minsalud.gov.co/>. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36214>
- Ministerio de Proteccion Social . (3 de Julio de 2014). Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia|. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Núñez, L. (2011). Tratamiento de desperdicios, restos contaminantes y su efecto en la contaminación ambiental producida por la empresa COMALGAR. Quito, Ecuador.
- París, A. (9 de Abril de 2015). <http://www.eltiempo.com>. Obtenido de Periodico el Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15539259>
- Pinilla, J. (2014). La cremación, entre mitos y verdades. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.
- Portafolio. (2014). *Revista Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co>: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/costo-minimo-servicio-exequial-bogota-asciende-dos-millones-pesos-426272>
- Posada, M. (2014). Las estrategias de distribución. Mexico D.F, Mexico D.F, Mexico.
- Quiroz, T. (18 de Julio de 2015). <http://www.activolegal.com/>. Obtenido de Panorama juridico y general de la cremación en Colombia.: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/549-cremacion-juridico-colombia>
- Ramírez, N. (30 de Abril de 2011). *Mitos que rodean al proceso de cremación*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/nacional/2011/04/30/478374/revelamos-la->

verdad-sobre-los-principales-mitos-que-rodean-al-proceso-de-cremacion.html

Salvo, V. (18 de Julio de 2013). *Activo legal*. Obtenido de <http://www.activolegal.com>:
<http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/549-cremacion-juridico-colombia>

Zárate, J. (2015). Plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de ataúdes fúnebres metálicos con sede en la ciudad de Bogotá. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia.

Anexos

Anexo.1

Por favor dedica unos momentos a completar esta encuesta, la información que nos proporciones será utilizada con fines académicos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación de mercados que permita recopilar información necesaria en el proyecto de emprendimiento que llevará a la creación de la empresa “*Semillas Nueva Vida*”.

Información de tipo personal.

- Sexo: 1. Masculino_____ 2. Femenino _____
- Edad: _____
- Estrato: _____
- Ocupación: _____
- Estado civil: _____

Uso del servicio: (Por favor señala con una X la opción que considere correcta)

1. ¿Ha asistido a algún funeral?

- ___ 1. Sí
___ 2. No

2. ¿Ha contratado los servicios de una funeraria?

- ___ 1. Sí
___ 2. No

3. ¿Cuál de las siguientes características tomaría más en cuenta de una funeraria?
(Seleccione una opción)

- Precio del servicio
- Cercanía con su ciudad
- Acompañamiento en el duelo
- Variedad en los servicios ofrecidos
- Posibilidad de acceder a otras opciones para tratar el cuerpo de su ser querido.

4. ¿Harías uso del servicio de cremación?

- 1. Sí
- 2. No

5. ¿Le gusta la idea de que las cenizas de su ser querido se conviertan en un árbol que repose en un parque de vida?

- 1. Sí
- 2. No

6. ¿Qué influiría en su decisión de tomar el servicio de cremación para un ser querido? (Seleccione una opción)

- 1. Voluntad de la persona que falleció.
- 2. Reducir el impacto del duelo.
- 3. Recordará de una manera más bella al ser querido.
- 4. El costo del servicio.

7. ¿Cuál es el precio estaría dispuesto a pagar por un servicio funerario en el que se incluya la cremación como alternativa principal?

- Menos de \$800.000
- Entre \$800.000 y \$1.000.000
- Entre 1.100.000 y 1.300.000
- Más de 1.500.000

8. ¿Tiene Mascota?

- 1. Sí
- 2. No

9. Si la respuesta fue afirmativa ¿contrataría un servicio funerario, en el cual se incluya la cremación para su mascota?

- 1. Sí
- 2. No

10. ¿Cuál es el precio estaría dispuesto a pagar por un servicio de cremación para tu mascota?

Menos de \$600.000

Entre \$700.000 y \$900.000

Entre 1.000.000 y 1.200.000

Más de 1.300.000

La encuesta ha concluido, muchas **GRACIAS** por su colaboración

