



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO  
“ETERNAL – Plataforma de servicios post  
fallecimiento”:  
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

**Elaborado por:**

**MARCELA VERÓNICA FRANCO BARRIGA**

**Tutoría por: Néstor Leonardo Vásquez López**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador  
Septiembre, 2023**

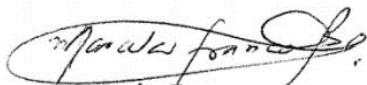
## **CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN**

Yo, **Marcela Verónica Franco Barriga** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Eternal: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**ETERNAL**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes:

Evelyn Marielisa Coppiano Orellana, Andrea Cristi Campos Villafuerte, Linda Verónica Avilés Párraga, Hernán Omar Baquero Arévalo, Andrea Elizabeth Cada Moreira

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

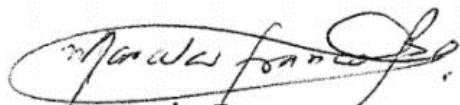
**Marcela Verónica Franco Barriga**

**0920656063**

Declaro que

**Yo, Marcela Verónica Franco Barriga** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio ETERNAL: Gerencia de Estudio Financiero**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**Marcela Verónica Franco Barriga**

**0920656063**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La creación de ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento, fue a partir de la necesidad que se presenta en la sociedad al momento de abordar los desafíos emocionales que enfrentan las personas después de la muerte de sus seres queridos. La propuesta de valor de la empresa es la confianza, calidad y cercanía que brindamos al cliente en cada interacción y el objetivo principal es convertirse en su aliado brindando soluciones integrales que les permitan preservar de manera significativa los recuerdos y el legado de sus seres queridos fallecidos por medio de servicios post fallecimiento, permitiendo así que las personas se sientan cerca de sus familiares o amigos fallecidos sin importar la distancia o la falta de tiempo. La empresa se sostiene en la ejecución con proveedores de servicios calificados para brindar diferentes opciones dentro de las ramas de jardinería, limpieza o mantenimiento de lápidas, asistencia legal para trámites post fallecimiento y acompañamiento o asistencia psicológica, borrado digital, visitas en línea, conmemoraciones en fechas especiales y más. El mercado objetivo son personas de 35 a 54 años con un nivel socioeconómico A, B o C. Se ha identificado una demanda potencial alta, sustentada en un interés del 75,2% en los servicios post fallecimiento. La metodología de diseño incluyó análisis cuantitativos y cualitativos como entrevistas y grupos focales para obtener información que sustente el modelo de negocio.

Los usuarios podrán acceder a una variedad de servicios y paquetes por medio de la página web, ofreciendo intimidad y confianza, vale indicar que hemos cuidado mucho de que la seguridad y la personalización de la experiencia estén garantizadas y para ello nos valemos del registro de usuarios y proveedores de servicios en la plataforma.

La empresa está legalmente constituida como sociedad anónima y ha protegido sus derechos de propiedad intelectual; es importante mencionar también que ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento, está en línea con la responsabilidad social y promueve la sustentabilidad a través de prácticas responsables y el apoyo a la comunidad.

Cada departamento está alineado con la propuesta de valor y tiene metas y estrategias claras. Centrarse en las prácticas de Design Thinking, la investigación de mercado, el plan de marketing, el estudio técnico, legal, financiero y de responsabilidad social contribuyeron a evaluar y garantizar de manera integral la viabilidad de la empresa.

El análisis financiero muestra un plan de inversión de \$21.717 compuesto por activos fijos, diferidos y capital de trabajo, además de la fuente de financiamiento la cual la conforma un préstamo bancario y acciones de los socios.

Los indicadores financieros positivos y el período de recuperación de 2 años respaldan la viabilidad financiera del modelo de negocios de ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento. La empresa se compromete a mantener un enfoque innovador y diversificar la gama de servicios para tener un éxito continuo.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo entre Andrea Cristi Campos Villafuerte, Evelyn Marielisa Coppiano Orellana, Linda Verónica Avilés Párraga, Hernán Omar Baquero Arévalo, Andrea Elizabeth Cada Moreira y Marcela Verónica Franco Barriga y explica el plan de negocios del proyecto denominado “ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

## **PALABRAS CLAVE**

fallecimientos, servicios, viabilidad financiera, página web, integral

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento, como modelo de negocio surge del trabajo en equipo de un grupo de académicos conformado por: Andrea Cristi Campos Villafuerte, Marcela Verónica Franco Barriga, Linda Verónica Avilés Párraga, Hernán Omar Baquero Arévalo, Andrea Elizabeth Cada Moreira y Evelyn Marielisa Coppiano Orellana,

quienes tenemos como objetivo principal el crecimiento profesional, así como asistir a las personas que atravesaron el dolor de haber perdido a un ser querido y desean seguir estando presentes demostrando su afecto.

Tomamos como punto de partida las consideraciones éticas que respetan la propiedad de las ideas y nos comprometimos asumiendo comportamientos éticos durante todo el desarrollo del presente. Aseguramos la validez científica a través de investigaciones para lo cual seleccionamos a los participantes del estudio de manera justa y sin discriminación; todos los profesionales entrevistados fueron informados sobre la investigación, de manera que no se ha violado ninguna propiedad intelectual de los participantes. Además, hemos protegido la privacidad de las personas encuestadas y no se ha divulgado ni compartido su información personal, priorizando la dignidad, la veracidad y el bienestar de todos los involucrados. Los análisis financieros incluyen políticas justas y este proyecto no plantea ninguna forma de plagio a otros trabajos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	2
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN .....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
PALABRAS CLAVE.....	5
CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	5
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO “ETERNAL” .....	12
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO .....	13
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	16
1.1. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.....	16
1.1.1. Presupuesto.....	16
1.1.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.....	16
1.1.1.2. Programa y Calendario de Inversiones .....	18
1.1.1.3. Política de cobros, pagos y existencias .....	18
1.1.1.4. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos .....	19
1.1.1.5. Programa de producción y ventas .....	20
1.1.1.6. Detalle de costos de producción o generación de servicio (materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta).....	21
1.1.1.7. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros. ....	23

1.1.2. Planeación Financiera .....	26
1.1.2.1. Flujo de caja proyectado .....	26
1.1.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	27
1.1.3. Evaluación del Proyecto.....	28
1.1.3.1. Punto de Equilibrio .....	28
1.1.3.2. Viabilidad financiera.....	29
1.1.3.3. Análisis de Sensibilidad.....	30
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Inversiones.....	17
Tabla 2. Fuentes de financiamiento.....	17
Tabla 3. Diagrama de Gantt de Inversiones .....	18
Tabla 4. Depreciación Anual.....	19
Tabla 5. Gastos de Amortización .....	20
Tabla 6. Proyección anual de producción.....	20
Tabla 7. Proyección 1er año de Servicios.....	21
Tabla 8. Proyección anual de Servicios.....	21
Tabla 9. Costos variables -Catálogo de Servicios .....	22
Tabla 10. Costos anuales .....	22
Tabla 11. Costos fijos.....	23
Tabla 12. Sueldos Administrativos.....	23
Tabla 13. Gastos Administrativos .....	24
Tabla 14. Gastos de Ventas .....	25
Tabla 15. Plan de marketing.....	25
Tabla 16. Intereses por Préstamo Bancario .....	25
Tabla 17. Flujo de caja proyección 5 años .....	27
Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado.....	28
Tabla 19. Punto de Equilibrio (Monto) .....	28
Tabla 20. Punto de Equilibrio (Unidades).....	29
Tabla 21. TIR y VAN.....	29
Tabla 22. Cálculo de Payback .....	30
Tabla 23. Flujo de Caja de Análisis de Sensibilidad 1 .....	31
Tabla 24. TIR y Van de Análisis de Sensibilidad 1 .....	31
Tabla 25. Flujo de Caja de Análisis de Sensibilidad 2 .....	32
Tabla 26. TIR y Van de Análisis de Sensibilidad 2 .....	32

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

En respuesta a los desafíos que enfrentan las personas para mantener en buen estado las lápidas de sus seres queridos, especialmente en un tiempo en el que todos están ocupados con múltiples responsabilidades diarias, “ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento” surge como una solución integral.

Las múltiples actividades del día a día, la distancia en las ciudades, el agobiante tráfico e incluso la inseguridad así como la migración hacia otros países como Estados Unidos o España, han afectado significativamente la frecuencia de visitas a los cementerios, lo que a menudo resulta en descuido de estos espacios y una imagen poco favorable; asimismo, estos escenarios han generado dificultades para aquellos que desean dedicar tiempo para visitar a sus seres queridos fallecidos, causando principalmente sentimientos de culpa y nostalgia. Por otro lado, en los camposantos, existen personas que ofrecen servicios de mantenimiento, a menudo de manera informal, lo que no garantiza la realización del trabajo contratado, generando inseguridad y desconfianza en los usuarios sobre la ejecución y la calidad de los servicios que recibe.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2023, aproximadamente la mitad de los fallecimientos del país ocurren en la región costera, con el 53% de ellos registrados en la provincia del Guayas. Además, la pandemia del COVID-19 ha provocado un aumento considerable en la cantidad de fallecimientos anuales, con un promedio de 110,000 casos, lo que representa un incremento del 50% en comparación con años anteriores. Esta situación ha llevado a la necesidad de encontrar soluciones que aborden esta creciente demanda de servicios post mortem.

Bajo este contexto y basándose en las tendencias identificadas por Euromonitor para el año 2023, que hacen referencia a la Automatización Auténtica y Aquí y Ahora, surge “ETERNAL” como una idea de negocio innovadora.

A través de plataformas digitales, esta empresa proporcionará servicios integrales después del fallecimiento, con el objetivo de ayudar a los usuarios a mantener vivo el recuerdo y el

lugar de descanso de sus seres queridos de manera memorable. La plataforma de ETERNAL se enfocará en brindar a los usuarios una alternativa confiable, respaldada por un servicio garantizado, que les permita mantener una conexión emocional y espiritual con sus seres queridos fallecidos. Permitirá a los usuarios superar las barreras de la distancia y la falta de tiempo al ofrecer servicios de mantenimiento y decoración de lápidas, entrega de flores frescas, limpieza y cuidado de los espacios, y la posibilidad de honrar a sus seres queridos a través de servicios religiosos virtuales, visitas en línea, etc.

Mediante prototipo validamos que la propuesta de ETERNAL se adapte a las necesidades y preferencias de los usuarios modernos, ofreciendo la comodidad de acceder a los servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. La plataforma también ofrecerá opciones personalizadas para que los usuarios puedan elegir entre una variedad de diseños y servicios que se ajusten a sus gustos y necesidades individuales. Además, considerando que uno de los principales dolores del modo tradicional de cubrir esta necesidad es el no poder asegurar la ejecución y calidad del trabajo contratado, ETERNAL brindará a sus usuarios la facilidad de poder validar en tiempo real o a demanda la correcta ejecución del servicio que haya contratado.

En conclusión, ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento, ofrecerá un servicio integral y confiable para mantener el recuerdo y el lugar de descanso de los seres queridos de manera memorable. A través de medios digitales, esta plataforma busca superar las barreras de tiempo y distancia, permitiendo a los usuarios mantener la conexión emocional y espiritual con sus seres queridos fallecidos.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO “ETERNAL”**

### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Objetivo General:

Evaluar, desarrollar e implementar una solución de servicios integrales post fallecimiento, como el aliado de confianza que brinda facilidades, para poder satisfacer las necesidades de las personas en relación con el cuidado, mantenimiento, visitas virtuales y homenaje a sus seres queridos fallecidos en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos:

1. Cubrir las necesidades y preferencias de los usuarios que requieren los servicios ofrecidos impactando positivamente en su vida.
2. Identificar oportunidades y nichos de mercado no satisfechos.
3. Posicionar a ETERNAL como una plataforma de servicios post fallecimiento líder en el mercado, a través de estrategias de marketing innovadoras y efectivas, generando confianza, cercanía y calidad.
4. Establecer una estructura organizacional eficiente y funcional que garantice el adecuado funcionamiento de la empresa.
5. Garantizar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones legales que apliquen a la operación de la plataforma.
6. Desarrollar un enfoque técnico operativo sólido y eficiente que permita el óptimo funcionamiento de la plataforma, incluyendo la implementación de tecnologías seguras y eficaces.
7. Implementar un plan financiero que permita la sostenibilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.
8. Desarrollar programas y acciones de impacto social que promuevan el bienestar y la mejora de las comunidades cercanas a los camposantos, así como el desarrollo constante de los colaboradores de la empresa.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO**

ETERNAL es una empresa que ofrece servicios post fallecimiento a través de una plataforma web. Su diferenciador y ventaja competitiva es brindar confianza y seguridad a sus clientes al respaldar los servicios ofrecidos por medio de una empresa formal, además de brindarle todas las facilidades y acceso a la verificación de los trabajos ejecutados. Para optimizar recursos y maximizar la oportunidad de contratos soporta la operativa de los trabajos en proveedores especializados y calificados. La plataforma web ofrece servicios como: jardinería y florería, limpieza y mantenimiento de lápidas, conmemoración en fechas importantes, visitas online, asistencia legal en trámites post fallecimiento como trámites de herencias, deudas etc, asistencia psicológica, borrado de huella digital, entre otros.

El mercado objetivo que se obtuvo mediante investigación realizada en la ciudad de Guayaquil durante el mes de mayo del 2023 fue definido en habitantes de la misma ciudad o residentes en el extranjero, entre 35 y 54 años con nivel socioeconómico A, B o C+. La demanda potencial para estos servicios es alta, ya que el 75.2% de los encuestados mostró interés en contratar los servicios post fallecimiento.

Para el diseño de la solución se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, incluyendo entrevistas a profesionales relacionados al giro de negocio y grupos focales con personas acordes al mercado objetivo definido, así como con personas residentes en el extranjero.

La solución se desarrolla en una plataforma web que permite a los usuarios acceder a los servicios desde cualquier canal de contacto y contratar el servicio que mejor se adapte a sus necesidades, teniendo opciones para contratar paquetes, servicios eventuales o suscribirse con alguna frecuencia determinada al alguno de ellos.

Para garantizar la seguridad e individualidad de los clientes, el mismo deberá registrarse en la plataforma, proporcionar datos personales básicos para ser validado su registro a través de un correo electrónico de activación. Los proveedores también se registrarán en la

plataforma, completando un formulario con sus datos personales y adjuntando fotografías de los trabajos realizados para pasar al proceso de calificación; una vez seleccionados y habiendo firmado el respectivo contrato, son dados de alta en la base de datos de la empresa para la asignación de trabajos.

La empresa se ha constituido legalmente como una Sociedad Anónima y ha registrado la propiedad intelectual de su nombre comercial, lema y logotipos los cuales representan su imagen corporativa ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI); además cumple con la responsabilidad social a través de prácticas responsables y contribuye al desarrollo sostenible colaborando con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

La metodología utilizada para el diseño de la solución Design Thinking aportó muchísimo para profundizar en la problemática identificada y permitió descubrir una necesidad emocional compartida por muchos ecuatorianos; se observó que las personas se sienten tristes por no estar cerca de sus seres queridos y desconfían de los informales que ofrecen el servicio debido a la mala calidad y la falta de responsabilidad y garantías.

El estudio de mercado reveló que el 42,5% de los encuestados tienen familiares fallecidos, la mayoría de ellos, un 70,8%, coloca flores en las tumbas y un 58,4% también gusta de rezar durante su visita. La principal motivación para visitar a sus familiares fallecidos es conmemorar su recuerdo, con un porcentaje de 73,5%. El 54% de las personas visita el cementerio anualmente y un 75,2% estaría interesado en contratar los servicios ofrecidos.

El plan de marketing incluye estrategias de comunicación mediante la página web, redes sociales y presencia en centros comerciales; también se realizarán activaciones en diferentes eventos y ferias afines al giro de negocio.

El estudio técnico destaca la importancia de la satisfacción del cliente y la experiencia agradable, confiable, cercana y segura. Esto se logra a través de alianzas con proveedores calificados, acceso a información transparente y seguimiento de servicios.

El estudio administrativo identificó los puestos de trabajo clave dentro de la empresa: Gerente Administrativo y Financiero, Coordinador Operativo y Comercial, Coordinador de Marketing, Coordinador de Sistemas, Asistente de Servicio e Inspector de Operaciones.

La relación con proveedores de servicios se formaliza a través de contratos civiles, enfatizando que solo la empresa puede tener relación comercial directa con el cliente final; en todos los contratos se garantiza la confidencialidad y protección de la información, así como la adaptabilidad del servicio a las demandas cambiantes del mercado, cumpliendo además con las leyes de comercio electrónico y defensa del consumidor.

La viabilidad financiera del proyecto se ha evaluado mediante el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto y el período de recuperación, resultando la factibilidad de ejecución de este proyecto.

Por todo lo expuesto anteriormente y luego de realizar un análisis exhaustivo, se determina que el modelo de negocio ETERNAL – Plataforma de servicios post fallecimiento es viable y se recomienda actuar de manera anticipada para evitar una disminución en las ventas e implementar un plan continuo que permita incrementar las ventas o diversificar el portafolio de servicios siempre de la mano de la innovación y considerando la necesidad de nuestros clientes.

## **DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **1.1. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO**

#### **1.1.1. Presupuesto**

##### **1.1.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento**

El plan de inversiones de ETERNAL está diseñado para desarrollar las operaciones diarias con un equipo de colaboradores que trabajará bajo una modalidad híbrida, en su mayoría home office y coworking ocasional que se llevará en un espacio destinado para poder llevar reuniones con las coordinaciones.

Además, la empresa enfocará la difusión de la marca y beneficios ofrecidos a través de los medios digitales. Al ser un modelo de negocio en línea, ETERNAL no cuenta con vendedores ya que la captación de clientes estará basada en un plan de marketing robusto y las solicitudes de los requerimientos serán a través de su herramienta digital, en este caso la página web. Los servicios serán ofrecidos por la empresa, pero ejecutados con proveedores de nuestra red de servicios, por lo que por el plan de inversiones se toma en cuenta el pago de estos montos.

En resumen, el plan de inversiones se clasifica en tres categorías principales: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Los activos fijos representan una inversión total de USD 4.500 y están destinados a la adquisición de muebles y enseres, y equipos de computación. Los activos diferidos, por otro lado, totalizan USD 7.150 y cubren gastos de constitución, registro de marca, desarrollo de página web, entre otros. Finalmente, se ha asignado un total de USD 10.067 para el capital de trabajo, que incluye los fondos necesarios para cubrir las necesidades operativas diarias de la empresa.



Tabla 1. Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.300
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.200
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.500</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.588
REGISTRO DE MARCA	\$ 160
DESARROLLO PÁGINA WEB	\$ 500
HOSTING/DOMINIO	\$ 700
MARKETING (LANZAMIENTO)	\$ 4.000
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	\$ 202
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 7.150</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 6.617
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 609
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.399
GASTOS DE VENTAS	\$ 217
IMPREVISTOS (5%)	\$ 225
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 10.067</b>
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 21.717</b>

Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de financiamiento utilizadas por ETERNAL para llevar a cabo su plan de inversiones ascienden a un total de USD 21.717, distribuidos de la siguiente manera:

Préstamo bancario: Se realizará por un monto de USD 7.000, que representa el 32,23% del total de financiamiento. Este préstamo tiene un costo de capital del 11,8%.

Aporte de capital: Los socios de ETERNAL realizarán un aporte de capital por un monto de USD 14.717, que representa el 67,77% del total de financiamiento proveniente de los recursos propios de los socios. Esto da como resultado una tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) es de 13,98%.

Tabla 2. Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	\$ 7.000	32,23%	11,8%
APORTE DE CAPITAL	\$ 14.717	67,77%	15,0%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 21.717</b>	<b>100%</b>	<b>13,98%</b>

Fuente: Elaboración propia

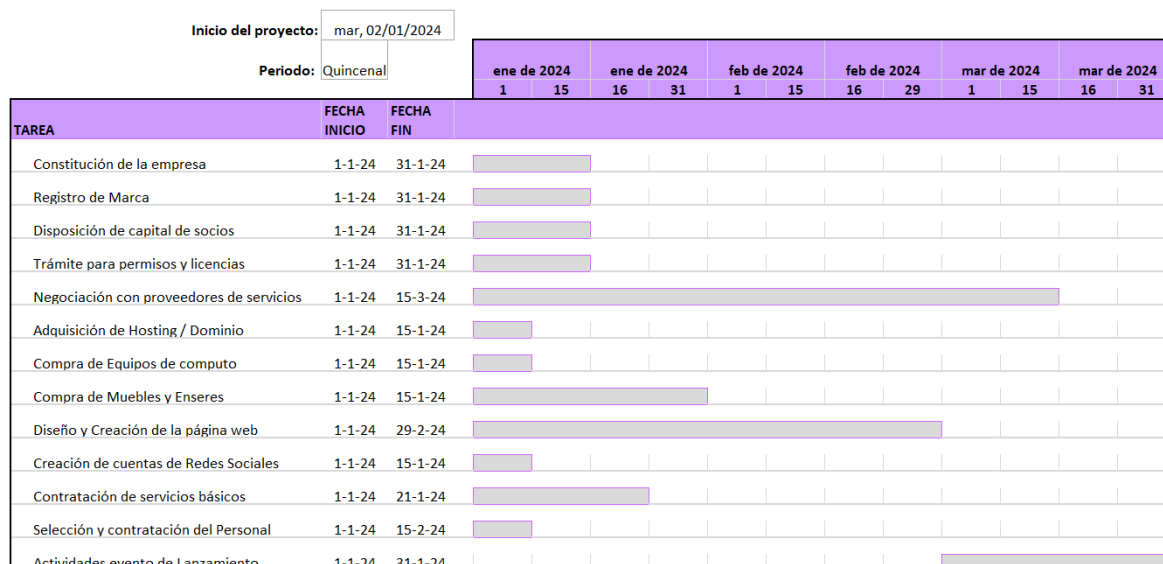
### 1.1.1.2. Programa y Calendario de Inversiones

Para poder llevar a cabo las actividades para establecer la empresa ETERNAL, se diseñó un diagrama de Gantt, la cual es una herramienta utilizada para planificar y programar las tareas en un tiempo determinado.

En el caso de ETERNAL, se toma un período preoperativo de 90 días en los cuales se llevará a cabo diferentes tareas, muchas de ellas se realizarán en el mismo período de tiempo, mientras que otras tomarán más tiempo para poder finalizarlas.

En el diagrama se encuentra la fecha de inicio y la fecha de finalización de cada tarea.

Tabla 3. Diagrama de Gantt de Inversiones



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.1.3. Política de cobros, pagos y existencias

Todos los cobros de productos y servicios de ETERNAL se realizan exclusivamente a través de tarjeta de crédito en la página web. Se establece un plazo máximo de 2 días para el procesamiento y confirmación de los pagos mediante tarjeta de crédito.

Los pagos a proveedores se realizarán en un plazo de 15 días acordados previamente. Se establecerán acuerdos y condiciones de pago con cada proveedor, teniendo en cuenta los términos y condiciones establecidos en los contratos y acuerdos comerciales.

ETERNAL no maneja inventario físico de productos, ya que se trata de una plataforma virtual de servicios a través de una página web. Los servicios serán brindados por los proveedores, evitando la necesidad de mantener un inventario de productos.

El período preoperativo será de 90 días, se establecerán las bases y se realizarán las preparaciones necesarias para el inicio de las operaciones.

Durante este período, se realizarán las gestiones administrativas, de marketing y de infraestructura necesarias para garantizar un inicio exitoso de las operaciones de ETERNAL.

#### **1.1.1.4. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos**

La depreciación de los Activos fijos de la empresa se realizará por el mobiliario que se adquiera para adecuaciones en el espacio que se utilizará para reuniones del equipo de trabajo, dicha depreciación se realizará por 5 años.

Adicional se realizará la depreciación de los equipos de cómputo del personal directo de ETERNAL, los cuales corresponden a 5 laptops y una impresora, esta depreciación se realizará a 3 años.

*Tabla 4. Depreciación Anual*

<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
MUEBLES Y ENSERES	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 733	\$ 733	\$ 733		
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 1.193</b>	<b>\$ 1.193</b>	<b>\$ 1.193</b>	<b>\$ 460</b>	<b>\$ 460</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los gastos de amortización se encuentran:

Gastos de Constitución. Se incurrirá en gastos para poder establecer la empresa como son la escritura pública, el registro mercantil, publicación en el Registro Oficial y demás.

Registro de Marca. Se realiza ante la entidad correspondiente ya que es fundamental para la operación de la empresa y la difusión de nuestros servicios.

Desarrollo de la Página Web. Dado que la actividad de la empresa se realiza a través de una plataforma digital es necesario tomar en cuenta este gasto recurrente.

Hosting y Dominio de la Página Web. Este gasto se realiza anualmente para mantener el dominio de la empresa en la dirección web.

Marketing. Se realizarán gastos de lanzamiento como un evento y pago a influencers para hacer conocer la marca.

Tabla 5. Gastos de Amortización

AMORTIZACIÓN	5 años	Mensual
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.588,00	\$ 318
REGISTRO DE MARCA	\$ 160,00	\$ 32
DESARROLLO PÁGINA WEB	\$ 500,00	\$ 100
HOSTING/DOMINIO	\$ 700,00	\$ 140
MARKETING (LANZAMIENTO)	\$ 4.000,00	\$ 800
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$ 6.948,00	\$ 1.390

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.1.5. Programa de producción y ventas

La demanda total de servicios post fallecimiento es de 29.320, se proyecta obtener el 25% lo que se traduce en aproximadamente 7.330 servicios anuales contratados a través de la página web. Los datos muestran un crecimiento trimestral constante durante el primer año y en los próximos cinco años se espera un aumento anual del 8%, todo gracias a la mayor comprensión de nuestros servicios en el mundo de los servicios post fallecimiento ofrecidos.

Tabla 6. Proyección anual de producción

PROYECCIÓN ANUAL DE PRODUCCIÓN					
Período	1	2	3	4	5
UNIDADES	7,330	7,916	8,550	9,234	9,972
<b>PRODUCCIÓN</b>	7.330	7.916	8.550	9.234	9.972
<b>PRECIO</b>	\$ 50,00				
<b>VENTAS (PXQ)</b>	\$ 366.500	\$ 395.820	\$ 427.486	\$ 461.684	\$ 498.619
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$ 183.250	\$ 197.910	\$ 213.743	\$ 230.842	\$ 249.310
<b>COSTO FIJO</b>	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 200.108	\$ 214.768	\$ 230.600	\$ 247.700	\$ 266.167

Fuente: Elaboración propia

Se espera que la variedad de servicios ofrecidos de post fallecimiento genere un aumento en la demanda. La página web permitirá acceder a un mercado potencial de familiares de fallecidos que deseen contratar servicios desde diferentes lugares de donde se encuentren. En cuanto al precio, se prevé que los servicios de post fallecimiento se vendan a su valor nominal. Se estima que el precio promedio de los servicios sea de \$50. Para proyectar las ventas, se multiplica por 25% que sería el alcance de la demanda para el primer año y para los años siguientes se incrementa en un 8% debido a la inserción en el mercado.

Tabla 7. Proyección 1er año de Servicios

AÑO 1													
MESES													
ABSORCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
PRIMER TRIMESTRE	1833	611	611	611									
SEGUNDO TRIMESTRE	1833				611	611	611						
TERCER TRIMESTRE	1833							611	611	611			
CUARTO TRIMESTRE	1831										610	610	611
TOTAL	7330	611	611	611	611	611	611	611	611	611	610	610	611

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Proyección anual de Servicios

PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS					
VENTAS	1	2	3	4	5
		\$ 366.500,00	\$ 395.820,00	\$ 427.485,60	\$ 461.684,45

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.1.6. Detalle de costos de producción o generación de servicio (materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta).

Dentro de los costos de generación de servicio, se consideró el catálogo de servicios que se ofrecerá inicialmente a los clientes, entre los cuales existen individuales y paquetes, los cuales se encuentran compuestos por diferentes alternativas, los mismos que dependen de la necesidad del cliente de contratar uno o varios de ellos junto a la periodicidad de este. Al detallar cada uno con su costo respectivo y en acuerdo con los proveedores se estableció el

costo variable de \$25 (promedio), lo cual permitió definir el precio promedio de \$50 para obtener el flujo y las proyecciones financieras adecuadas.

Tabla 9. Costos variables -Catálogo de Servicios

SERVICIOS	PRECIO	COSTOS	CANTIDAD PROYECTADA MENSUAL	CANTIDAD PROYECTADA ANUAL	TOTAL VENTAS POR SERVICIOS (\$)	TOTAL COSTOS POR SERVICIOS
<b>Florería y Jardinería</b>						
Arreglos sencillos 1	\$6	\$3	50	600	\$300	\$150
Arreglos sencillos 2	\$10	\$5	40	480	\$400	\$200
Arreglos sencillos 3	\$35	\$18	30	360	\$1.050	\$525
<b>Conmemoración en fechas especiales</b>						
Opción 1	\$60	\$30	50	600	\$3.000	\$1.500
Opción 2	\$70	\$35	30	360	\$2.100	\$1.050
Opción 3	\$80	\$40	50	600	\$4.000	\$2.000
<b>Visitas Online</b>						
Opción 1	\$20	\$10	50	600	\$1.000	\$500
<b>Mantenimiento y Limpieza de tumbas</b>						
Opción 1	\$20	\$10	50	600	\$1.000	\$500
Opción 2	\$30	\$15	40	480	\$1.200	\$600
Opción 3	\$45	\$23	40	480	\$1.800	\$900
<b>Borrado del Historial Digital</b>						
Opción 1	\$40	\$20	10	120	\$400	\$200
<b>Asesoría Jurídica</b>						
Opción 1	\$50	\$25	30	360	\$1.500	\$750
<b>Paquete Básico</b>						
Suscripción Trimestral	\$45	\$23	30	360	\$1.350	\$675
<b>Paquete Estandar</b>						
Suscripción Semestral	\$90	\$45	30	360	\$2.700	\$1.350
<b>Paquete Premium</b>						
Suscripción Anual	\$180	\$90	30	360	\$5.400	\$2.700
<b>Paquete Personalizado</b>						
Suscripción Mensual	\$20	\$10	50	600	\$1.000	\$500
<b>Promedios</b>	<b>\$50</b>	<b>\$25</b>	<b>610</b>	<b>7320</b>	<b>\$ 366.458</b>	<b>\$ 183.229</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base en la demanda proyectada a 5 años, se estimó un crecimiento en ventas del 8% anual, obteniendo los siguientes costos anuales

Tabla 10. Costos anuales

	1	2	3	4	5
<b>PRODUCCIÓN</b>	7.330	7.916	8.550	9.234	9.972
<b>PRECIO</b>	\$ 50,00				
<b>VENTAS (PXQ)</b>	\$ 366.500	\$ 395.820	\$ 427.486	\$ 461.684	\$ 498.619
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$ 183.250	\$ 197.910	\$ 213.743	\$ 230.842	\$ 249.310
<b>COSTO FIJO</b>	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 200.108</b>	<b>\$ 214.768</b>	<b>\$ 230.600</b>	<b>\$ 247.700</b>	<b>\$ 266.167</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos contemplan la mano de obra directa de quienes laboran como Asistente de Operaciones y Asistente de Servicios por la relación directa con los proveedores y clientes respectivamente. Los suministros se han considerado como un gasto administrativo.

Para los salarios del asistente de operaciones y el asistente de servicio, quienes se encargan de gestionar el proceso de validación de proveedores y atender las solicitudes de los clientes, respectivamente, se estableció un salario mensual de \$500. Además, se consideran los beneficios sociales como el décimo tercero, décimo cuarto, aporte patronal al IESS, vacaciones y fondo de reserva. Estos beneficios anuales totalizan \$8,435 para el inspector de operaciones y el asistente de servicio. Es importante destacar que este valor corresponde al segundo año, cuando se disfrutan vacaciones y fondos de reserva.

Tabla 11. Costos fijos

	EMPLEADOS	SUELDOS BASE	XIII	XIV	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>DIRECTOS</b>										
Inspector de Operaciones	1	\$ 500	\$ 42	\$ 38	\$ 61	\$ 21	\$ 42	\$ 702	\$ 702	\$ 8.429
Asistente de Servicio	1	\$ 500	\$ 42	\$ 38	\$ 61	\$ 21	\$ 42	\$ 702	\$ 702	\$ 8.429

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.1.7. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.

ETERNAL tiene entre sus Gastos Administrativos los siguientes rubros:

Sueldo de Personal Administrativo. Gerente Administrativo/Financiero el cual será la cabeza de la organización, 3 Coordinadores, a cargo de las áreas Comercial/Operativa, Marketing y Sistemas respectivamente. Se consideran los beneficios de ley como décimos tercero y cuarto, los aportes patronales, Fondo de Reserva y Vacaciones. El sueldo base que se utilizó para el cálculo fue de \$450.

Tabla 12. Sueldos Administrativos

	EMPLEADOS	SUELDOS BASE	XIII	XIV	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>										
GERENTE	1	\$ 1.200	\$ 100	\$ 38	\$ 146	\$ 50	\$ 100	\$ 1.633	\$ 1.633	\$ 19.599
Coordinadores	3	\$ 800	\$ 67	\$ 38	\$ 97	\$ 33	\$ 67	\$ 1.101	\$ 3.304	\$ 39.648

Fuente: Elaboración propia

La modalidad de trabajo será híbrida y para el tiempo presencial que se requiera que el personal esté en oficina, se contará con un espacio en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, el cual se encuentra en el domicilio de uno de los socios por el cual se cubrirán servicios básicos como agua, luz e internet. Además, durante las operaciones de ETERNAL, se utilizarán suministros de oficina como bolígrafos, hojas de impresión, post it y demás. El gasto de mantenimiento de equipos de oficina será considerado para el mantenimiento de impresoras, y demás equipos que se utilicen en oficina.

Adicional a los gastos detallados, se provisiona un gasto para los proyectos de Responsabilidad social ya que ETERNAL trabajará con diferentes alianzas para conseguir objetivos de sostenibilidad trabajando en proyectos con comunidades locales.

*Tabla 13. Gastos Administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
SUELDO PERSONAL ADM	\$ 59.247	\$ 61.025	\$ 62.856	\$ 64.741	\$ 66.683
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 5.400	\$ 5.562	\$ 5.729	\$ 5.901	\$ 6.078
SUMINISTROS OFICINA	\$ 582	\$ 599	\$ 617	\$ 636	\$ 655
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA	\$ 900	\$ 927	\$ 955	\$ 983	\$ 1.013
PROGRAMA DE RSE	\$ 300	\$ 309	\$ 318	\$ 328	\$ 338
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>\$ 66.429</b>	<b>\$ 68.422</b>	<b>\$ 70.475</b>	<b>\$ 72.589</b>	<b>\$ 74.767</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los Gastos de Ventas se considera los gastos relacionados a Marketing y Publicidad que se utilizará para impulsar las ventas, ya que estas son netamente en línea.

La empresa no cuenta con fuerza de ventas ya que el modelo de negocio es digital y on line, por lo que el Plan de Medios que se elabore año a año será el pilar para la captación de clientes y la promoción de la empresa.

El presupuesto proyectado para Marketing es el siguiente y se consideró un incremento año tras año de un 3% considerando la inflación:



Tabla 14. Gastos de Ventas

GASTO DE VENTAS	1	2	3	4	5
MARKETING Y PUBLICIDAD	\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 6.180</b>	<b>\$ 6.365</b>	<b>\$ 6.556</b>	<b>\$ 6.753</b>

Fuente: Elaboración propia

El Plan de Medios que se diseñó para el primer año y que cubre las diferentes promociones en Redes y plataformas digitales será el siguiente:

Tabla 15. Plan de marketing

MEDIO	Cronograma de Medios												Total	%
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Facebook Ads	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$1,320	22%
Instagram Ads	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$ 1,440	24%
Publicidad en Google	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$ 1,740	29%
Stand en centros comerciales		\$200		\$200	\$200							\$200	\$ 800	13%
Activaciones POP	\$ 80		\$ 80			\$ 80		\$ 80		\$ 80			\$ 400	7%
Eventos				\$150					\$150				\$ 300	5%
Totales	\$ 455	\$ 575	\$ 455	\$ 725	\$ 575	\$ 455	\$ 375	\$ 455	\$ 525	\$ 455	\$ 575	\$ 375	\$ 6,000	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre los gastos financieros que tendrá la empresa se encuentra un préstamo bancario de \$7.000 el cual tendrá un plazo de 3 años y se pagará de manera mensual mediante una tabla de amortización francesa donde la cuota mensual será de \$231,93.

Los intereses anuales los cuales serán considerados como gasto para la empresa se muestran a continuación:

Tabla 16. Intereses por Préstamo Bancario

INTERESES PRÉSTAMO BANCARIO				
	1	2	3	
PRINCIPAL	\$ 2.065	\$ 2.323	\$ 2.613	\$ 7.000
INTERESES	\$ 719	\$ 461	\$ 170	\$ 1.350

Fuente: Elaboración propia

## **1.1.2. Planeación Financiera**

### **1.1.2.1. Flujo de caja proyectado**

El flujo de caja permite saber fácil y rápidamente la capacidad que tiene la empresa para obtener dinero en efectivo. Es importante saber que este indicador es variable, pero es una referencia general que ayuda a mantener el orden financiero, además permite adelantar contingencias, recortar gastos innecesarios, de manera de aprovechar bien los fondos disponibles.

Se realizó la proyección de 5 años para el flujo de caja de ETERNAL, considerando un incremento en ventas del 8% anual y un 3% anual de incremento en gastos por inflación, en el cual se obtuvo los valores de saldo inicial y saldo final de cada periodo ligados a los gastos e ingresos del ejercicio.

Para el primer año teniendo como inversión inicial \$7.000 provenientes de un préstamo bancario y \$14.717 de aporte a capital suman un total de \$21.717 como ingresos no operacionales, mismos que fueron distribuidos entre activos fijos, diferidos y capital de trabajo; como ingresos por ventas de este primer año se registran \$274,875 menos los egresos de este primer año se tienen como disponibilidad un valor negativo como flujo neto generado de \$-24.823. En el segundo año de ventas se obtuvo \$388,490, de egresos \$360.661 teniendo como resultado flujo neto generado de \$25.046 el segundo año se recupera la inversión y obtiene ganancia. Para el tercer año de ventas se obtuvo \$ 419,569, de egresos \$383,254 se tiene como flujo neto generado \$33.532, para el cuarto año se obtuvo de ingresos \$453,135, de egresos \$383.254 y se tiene como flujo neto generado \$45.548. Para el último año se obtuvo de ingresos \$489.386, de egresos \$434.005 se tiene como flujo neto generado \$55.380.

Tabla 17. Flujo de caja proyección 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO POR 5 AÑOS	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 274.875	\$ 388.490	\$ 419.569	\$ 453.135	\$ 489.386
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 274.875	\$ 388.490	\$ 419.569	\$ 453.135	\$ 489.386
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 167.979	\$ 196.688	\$ 212.423	\$ 229.417	\$ 247.771
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858	\$ 16.858
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ 39.648	\$ 39.648	\$ 39.648	\$ 39.648	\$ 39.648
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 66.429	\$ 68.422	\$ 70.475	\$ 72.589	\$ 74.767
GASTOS DE VENTAS		\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ 13.599	\$ 15.511	\$ 17.594	\$ 19.948
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 19.266	\$ 21.974	\$ 24.924	\$ 28.260
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 296.914	\$ 360.661	\$ 383.254	\$ 407.587	\$ 434.005
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ -22.039	\$ 27.829	\$ 36.315	\$ 45.548	\$ 55.380
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 7.000					
APORTE DE CAPITAL	\$ 14.717					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 21.717	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 719	\$ 461	\$ 170	\$ -	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 2.065	\$ 2.323	\$ 2.613		
<b>INVERSIONES</b>						
ACTIVOS FIJOS	\$ 4.500					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 7.150					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10.067					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 21.717	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ -	\$ -
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ -2.783	\$ -2.783	\$ -2.783	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	\$ -21.717	\$ -24.823	\$ 25.046	\$ 33.532	\$ 45.548	\$ 55.380

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

En el detalle de estado de pérdidas y ganancias, se tomará en cuenta los presupuestos de ventas, los costos y gastos administrativos y a los que correspondan a ventas, también se incluirán los gastos financieros que se reflejan dentro de la tabla de amortización.

La utilidad bruta se la ha obtenido del resultado de sacar los valores de las ventas menos los costos totales, a este valor se le descuenta los gastos administrativos y los gastos de venta ya que estos ya se detallaron anteriormente; esto nos da como resultado el EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), a este resultado le restamos el monto de la depreciación que se determinó con la amortización de los activos diferidos, este resultado determinará la utilidad operacional o también conocida como EBIT (Earnings Before Interest and Taxes). De esta operatividad se restan los gastos financieros que están detallados dentro de la tabla de amortización y que solo se suman cada 36 cuotas de interés para saber el valor anual del mismo; con esto logramos obtener una utilidad en la que se descuenta el 15% de la participación a trabajadores y el 25% de impuesto a la renta de la

empresa, finalmente con esto podemos determinar que dentro del análisis porcentual, la mayor cantidad de gastos se va al punto de ventas del primer año teniendo en cuenta que dentro del costo de ventas está incluido el valor que le corresponde al pago a proveedores, mano de obra directa que corresponde a los valores que se cancelaran al asistente de operaciones y al asistente de servicio.

Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 366.500	\$ 395.820	\$ 427.486	\$ 461.684	\$ 498.619
COSTO DE VENTAS	\$ 200.108	\$ 214.768	\$ 230.600	\$ 247.700	\$ 266.167
UTILIDAD BRUTA	\$ 166.392	\$ 181.052	\$ 196.885	\$ 213.985	\$ 232.452
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 66.429	\$ 68.422	\$ 70.475	\$ 72.589	\$ 74.767
GASTOS DE VENTAS	\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
EBITDA	\$ 93.963	\$ 106.450	\$ 120.045	\$ 134.839	\$ 150.932
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 1.390	\$ 1.390	\$ 1.390	\$ 1.390	\$ 1.390
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 1.193	\$ 1.193	\$ 1.193	\$ 460	\$ 460
EBIT	\$ 91.380	\$ 103.867	\$ 117.462	\$ 132.990	\$ 149.083
GASTOS FINANCIEROS	\$ 719	\$ 461	\$ 170		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 90.662	\$ 103.407	\$ 117.292	\$ 132.990	\$ 149.083
15% PARTICIPACIÓN	\$ 13.599	\$ 15.511	\$ 17.594	\$ 19.948	\$ 22.362
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 77.062	\$ 87.896	\$ 99.698	\$ 113.041	\$ 126.720
25% IMPUESTOS	\$ 19.266	\$ 21.974	\$ 24.924	\$ 28.260	\$ 31.680
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 57.797</b>	<b>\$ 65.922</b>	<b>\$ 74.773</b>	<b>\$ 84.781</b>	<b>\$ 95.040</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.3. Evaluación del Proyecto

#### 1.1.3.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (PDE) es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, por lo que para la determinación del punto de equilibrio se tomará en cuenta el costo fijo total que corresponde a la mano de obra directa que corresponde al pago del inspector y el asistente de servicio. Gracias al punto de equilibrio nos permitirá analizar en qué punto se obtiene una utilidad.

Tabla 19. Punto de Equilibrio (Monto)

<b>P.E. VENTAS</b>	<b>\$ 33.715,20</b>
<b>VALOR MONETARIO</b>	

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que el punto de equilibrio se toma de manera anual, debido a que los costos fijos están expresados en ese periodo de tiempo, además de que se planea mantener el precio y costo variable detallado por un año, por lo que el margen de contribución se mantendrá de esta manera.

Tabla 20. Punto de Equilibrio (Unidades)

<b>P.E. UNIDADES</b>	\$	674,30	9%
<b>VOLUMEN</b>			

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.3.2. Viabilidad financiera

Para evaluar la viabilidad financiera se calculó el TIR (Tasa interna de Retorno) obteniendo como resultado un 48.76% y al ser mayor que la TMAR (Tasa mínima aceptable de retorno) es un indicativo que el proyecto es viable. Adicionalmente se calculó el VAN (Valor actual neto) el cual tuvo un resultado mayor a 0 lo cual significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de descuento, es decir, la rentabilidad mínima exigida y, por lo tanto, el proyecto sí sería susceptible de llevarse a cabo.

Tabla 21. TIR y VAN

<b>VIABILIDAD FINANCIERA</b>	
<b>TIR</b>	48,76%
<b>VAN</b>	\$ 54.209

Fuente: Elaboración propia

El Payback se trata de un indicador que refleja el periodo de retorno de una inversión el cual sirve para valorar cuánto tiempo se tarda en recuperar el dinero que se ha destinado a un proyecto determinado.

Para calcular el Payback de ETERNAL se tomaron como base el flujo de caja para tomar en cuenta las salidas y entradas netas de efectivo que tienen lugar en la empresa, con lo cual se determinó que la recuperación de la inversión se daría al final del segundo año de operaciones.

Tabla 22. Cálculo de Payback

PAYBACK					
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN	
1	\$ 21.717	\$ -24.823	\$ 3.036	\$ -	
2	\$ 21.717	\$ 25.046	\$ 3.036	\$ 22.010	
3	\$ -293	\$ 33.532	\$ -41	\$ 33.573	
4	\$ -33.866	\$ 45.548	\$ -4.734	\$ 50.282	
5	\$ -84.147	\$ 55.380	\$ -11.762	\$ 67.143	

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, se determina la viabilidad financiera del proyecto dado los indicadores positivos de cada uno, si se mantiene un control en la ejecución de los ingresos y gastos logrando que su variación no afecte de manera negativa, sino más bien positiva al proyecto.

### 1.1.3.3. Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad financiera es una herramienta utilizada para evaluar el impacto de cambios en variables clave en los resultados financieros de la empresa. Permite identificar y comprender cómo diferentes factores pueden afectar la rentabilidad, la liquidez y la viabilidad financiera de la empresa.

Para el ejercicio de ETERNAL, se considerarán 2 variables que pueden presentarse a través de los años, la disminución en Ventas ya sea por factores externos o por competencia, y el incremento en Gastos Administrativos para evaluar la posibilidad del incremento de sueldos al personal administrativo.

- Análisis de Sensibilidad 1: Disminución del 5% en Ventas

Se realizó un nuevo flujo de caja para evaluar la posibilidad de disminuir un 5% de las ventas, donde se obtiene como resultado que el proyecto no sea viable, dado a que el TIR (Tasa interna de Retorno) obtenido es menor y de manera considerable frente a la TMAR (Tasa mínima aceptable de retorno) del 13,36% calculado inicialmente, por lo que afecta negativamente la rentabilidad y el VAN (Valor actual neto). Con estos indicadores no se

pueden cubrir los costos para sostener el negocio. Es importante indicar que las ventas deben permanecer estables dentro de la proyección calculada o incrementar para que el negocio siga siendo rentable.

Tabla 23. Flujo de Caja de Análisis de Sensibilidad 1

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 261.131	\$ 369.066	\$ 398.591	\$ 430.478	\$ 464.916
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 296.914	\$ 360.661	\$ 383.254	\$ 407.587	\$ 434.005
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ -35.783	\$ 8.404	\$ 15.336	\$ 22.891	\$ 30.911
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.717	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.717	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	\$ -21.717	\$ -38.566	\$ 5.621	\$ 12.553	\$ 22.891	\$ 30.911

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. TIR y Van de Análisis de Sensibilidad 1

VIABILIDAD FINANCIERA	
TIR	5,29%
VAN	\$ -13.115

Fuente: Elaboración propia

Para esto es necesario que Eternal se mantenga como primera opción de los clientes con nuevos servicios o realizando alguna actividad para captar nuevos clientes y generar la fidelización de los existentes, porque un incremento en la competencia también podría influir en las ventas y ocasionar pérdidas financieras que puedan concluir en una falta de liquidez del negocio.

- Análisis de Sensibilidad 2: Incremento del Gasto Administrativo del 10%

Para tomar decisiones informadas sobre el incremento salarial se consideran diferentes factores como la capacidad financiera de la empresa, su situación competitiva en el mercado laboral y la retención de empleados.

Realizando el análisis de esta variable, se toma en cuenta un incremento del 10% de los sueldos de Gerente y Coordinadores para realizar el ejercicio del Flujo de Caja.

En la siguiente tabla se puede observar que, respecto al Flujo de Caja inicial, que este se ve afectado en el segundo año con menor liquidez, pero se sigue obteniendo un monto positivo.

Tabla 25. Flujo de Caja de Análisis de Sensibilidad 2

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 274.875	\$ 388.490	\$ 419.569	\$ 453.135	\$ 489.386
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 303.557	\$ 367.503	\$ 390.302	\$ 414.846	\$ 441.482
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ -28.682	\$ 20.987	\$ 29.267	\$ 38.289	\$ 47.904
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.717	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.717	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ 2.783	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	\$ -21.717	\$ -31.465	\$ 18.203	\$ 26.484	\$ 38.289	\$ 47.904

Fuente: Elaboración propia

A pesar de tener una disminución de liquidez en el primer año, se calcula el TIR (Tasa interna de Retorno) y el VAN (Valor actual neto) a partir de este último Flujo de Caja, el cual nos genera el siguiente resultado:

Tabla 26. TIR y Van de Análisis de Sensibilidad 2

VIABILIDAD FINANCIERA	
TIR	32,92%
VAN	\$ 30.166

Fuente: Elaboración propia

Comparando el TIR (Tasa interna de Retorno) de 32,92% que nos resulta de este ejercicio vs el TMAR (Tasa mínima aceptable de retorno) que es de 13,98%, el TIR (Tasa interna de Retorno) sigue siendo mayor por lo que se concluye que aún aumentando los Gastos Administrativos en un 10% el negocio sigue siendo viable financieramente. Adicionalmente el VAN (Valor actual neto) es positivo por lo que se considera que los resultados de la inversión aún son rentables inclusive si afectamos esta variable.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los análisis financieros realizados al modelo de negocio ETERNAL se establece que el proyecto es viable y se puede concluir:

En cuanto al objetivo de establecer el monto de inversión y fuentes de financiamiento, se definió el monto del presupuesto para la puesta en marcha del modelo de negocio tomando en cuenta la aportación de cada uno de los socios y un monto menor para el financiamiento bancario, de esta manera la rentabilidad del negocio es más alta pudiendo reinvertir la ganancia para poder ampliar e innovar el catálogo de servicios en los siguientes años.

Al ser una empresa cuyo servicio será brindado por su red de proveedores calificados el mayor rubro corresponde al pago a los mismos, lo cual debe siempre ser uno de los principales rubros a cubrir para mantener la ejecución de los servicios de acuerdo con la proyección de ventas.

El flujo de caja nos muestra flujos positivos a partir del segundo año lo cual se traduce en el que el proyecto tiene liquidez y será posible cumplir con las obligaciones adquiridas con los proveedores y accionistas.

Adicionalmente el Estado de Pérdidas y Ganancias refleja utilidades muy prometedoras y con tendencia positiva año tras año y desde el primer año de operación lo cual es uno de los indicadores para determinar que el proyecto es rentable.

Los indicadores positivos de Tasa interna de retorno (TIR) y Valor actual neto (VAN) respaldan la viabilidad del negocio el cual recuperará su inversión en el segundo año.

Como última conclusión el análisis de sensibilidad con la revisión de dos variables importantes como son la disminución en ventas y el incremento en salarios para ser utilizado como retención y mantenimiento del personal a través de los años muestran que, aunque sean modificados, los indicadores continúan siendo positivos y el negocio sigue teniendo una viabilidad financiera.

Así también se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

En caso de que existan incrementos importantes en el requerimiento de los servicios y se presente una estacionalidad en los servicios, es necesario tener una red de proveedores calificados de contingencia para atender picos de demanda y no afecte la calidad del servicio. De igual manera se puede considerar adicional un asistente en el área de servicios y operativo a medida que se incremente la demanda para poder brindar el servicio diferenciado que ofrece la empresa, esto puede ser cubierto con el análisis de sensibilidad número 2 tratado en el documento.

Es importante que la empresa se encuentre siempre en línea con la innovación tanto de su portafolio como de los servicios ofrecidos de esta manera no bajar del 5% de las ventas ya que el modelo de negocio no sería viable en esa situación, por lo que es importante mantener las ventas proyectadas o incrementarlas a través de la innovación en tecnología que nos sorprende año a año con nuevos avances y los clientes puedan tener nuevas maneras de estar cerca de sus seres queridos a través de nuevos servicios.

Como recomendación adicional se debe mantener siempre el precio hacia los clientes finales de acuerdo con la proyección ya que al ser un servicio nuevo e integral el cliente se guiará por los beneficios que recibe y comparar con las opciones de competencia indirecta.

Adicional se debe tomar en cuenta que durante el siguiente año puede existir competencia en cuanto a los servicios ofrecidos o incluso alguna empresa que brinde los mismos servicios, es importante siempre mantener activo el plan de marketing y analizar la competencia para estar pendiente de nuevas estrategias.

Como reflexión durante el proceso del desarrollo de este proyecto puedo destacar que ha sido un camino que requirió de pasión, planificación estratégica y mucho análisis. En particular considero que emprender conlleva muchos desafíos y una gran responsabilidad hacia la sociedad. Considero que una de las etapas claves del proceso fue escoger una de las problemáticas que existe en nuestra sociedad para poder empezar el camino hacia una solución innovadora aceptada por los usuarios y que cubra sus necesidades, todo esto a través de las estrategias del Design Thinking. En el caso de Servicios post fallecimiento es esencial

comprender la sensibilidad de la industria y la importancia de brindar apoyo y consuelo en diferentes momentos del duelo. El enfoque debe estar centrado en como diferenciarse de la competencia a través de el servicio integral que ofrece, además de que estos sean personalizados, con tecnología avanzada, y que acompañe al cliente en todo momento brindando la posibilidad de sentirse cerca de su ser querido sin importar la situación que ocasione el no poder visitar físicamente a su familiar o brindar un homenaje adecuado en algún momento especial.

La planificación minuciosa es otra de las etapas claves en el desarrollo del proyecto, desde la elaboración del plan de negocios, la definición de la estructura de precios, la selección de proveedores confiables, hasta considerar la estructura y el equipo necesario para llevar a cabo la gestión efectiva de los servicios. Todo esto forma parte de un diferenciador en la propuesta del modelo de negocio para poder destacar y que el usuario sienta el acompañamiento que brinda la empresa en un momento tan vulnerable como es honrar la memoria de su ser querido.

La conexión con la comunidad también es una parte muy importante de este proceso, establecer alianzas con organizaciones relacionadas, ser una empresa con objetivos sustentables demuestran el compromiso que tiene la empresa.

El éxito a largo plazo para ETERNAL conlleva la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes los cuales pueden variar a través de los años y cumplir sus expectativas. La retroalimentación de los clientes mediante la calificación de los servicios permitirá mejorar los servicios que ofrece para mantener la calidad de estos.

En resumen, considero que el desarrollo de un modelo de negocio como ETERNAL, requiere mucha sensibilidad y empatía a los usuarios sin dejar de lado la planificación estratégica pero más que nada requiere un enfoque centrado en el cliente y sus necesidades.

El éxito de la empresa no solo se medirá en rentabilidad sino en la contribución que esta realizará a la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Beltrán, B. (Octubre de 2019) El Comercio. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/tumbas-olvidadas-cementerios-criptas-quito.html>
- 2.- Robles, J. (Noviembre de 2019) Pressreader Diario Extra. Obtenido de <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-extra/20191102/281814285666179>
- 3.- Cementerio Patrimonial Junta de Beneficencia (Mayo de 2017) <https://cementeriopatrimonial.org.ec/noticias/1385-con-flores-musica-nostalgia-vivio-emotivo-dia-madres>
- 4.- Tapia, Evelyn (Enero de 2023) Primicias. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocio-propio-financiamiento-opciones-ecuador/>
- 5.- Enríquez, C. (Abril de 2019) Líderes. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/capital-emprendimientos-estudio-financiamiento-inversion.html>
- 6.- Sevilla Arias, A. (Julio de 2014). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- 7.- Velayos Morales, V. (Marzo de 2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- 8.- Simply Stakeholders. (s.f.). Guía de análisis de stakeholder Obtenido de: <https://simplystakeholders.com/guia-de-analisis-de-stakeholders/>
- 9.- ISO. (s.f.). ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social Obtenido de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- 10.- ESERP Business School. (s.f.). ¿Qué son los KPIs? Obtenido de: <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>

- 11.- InboundCycle. (s.f.). Cómo definir KPIs de marketing digital Obtenido de:  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-definir-kpi-marketing-digital>
- 12.- ISO. (2010). ISO 26000: Panorama del proyecto (ISO 26000 Project Overview) [PDF]  
Obtenido de:  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- 13.- Bower, J. E., Kemeny, M. E., Taylor, S. E., & Fahey, J. L. (2019). Finding positive meaning and its association with natural killer cell cytotoxicity among participants in a bereavement-related disclosure intervention. *Annals of Behavioral Medicine*, 53(9), 813-821.
- 14.- Chen, S. C., Lu, L. Y., Tseng, H. M., Tsay, S. L., & Tung, H. H. (2017). Psychological morbidity and quality of life in families of patients with cancer in Taiwan. *Asian Nursing Research*, 11(3), 186-193.
- 15.- González, A. E. P., Rodríguez, A. C., & López, J. C. A. (2020). Aplicación móvil para la gestión de trámites funerarios. *Revista Científica Iberoamericana de Educación y Comunicación*, 13(26), 51-66.
- 16.- ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter.  
<https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>
- 17.- Jerabek, S. (2018). 9 Types of Internet Marketing Strategies. Blue Interactive Agency:  
Recuperado de: <https://blueinteractiveagency.com/seo-blog/2018/01/9-types-ofinternet-marketing-strategies/>
- 18.- Briceño, S., Mejías, I. & Godoy, E. (2018). Comunicación de Marketing. *Daena: International Journal of Good Conscience*;5(1): 98-113 (ISSN 1870-557X). Recuperado de:

[https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)98-113.pdf](https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)98-113.pdf)

19.- Ansoff, H. (1976): “La estrategia de la empresa”. Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: Corporate strategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.

20.- Kumar, K., Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002): “Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?”. Journal of Applied Business Research, Vol. 18, n. 1, pp. 37-50.