

Memoria Proyecto de Empresa eFuneral

Executive MBA EOI 2012/13

Sevilla, Abril 2013

Vanesa Espadas

Raquel Mogeda

Juan Lobato

Juanjo López

Manuel Martínez

Tutor: Joaquín López Lérica



Tabla de Contenidos

01 | Resumen Ejecutivo

4

02 | Análisis Estratégico

2.1	Análisis Preliminar	11
2.2	Misión, Visión y Valores	14
2.3	Análisis Externo	14
2.4	Análisis Interno	27
2.5	Análisis DAFO - CAME	29
2.6	Objetivos Estratégicos	30

03 | Plan de Negocio

3.1	Plan de Marketing y Comercial	32
3.2	Plan de Operaciones	39
3.3	Plan de Recursos	47
3.4	Plan Económico-Financiero	53

04 | Plan de Implantación y Desarrollo

4.1	Modelo de Gestión	59
4.2	Plan de Desarrollo y Tecnología	64
4.3	Plan de Contingencias	66
4.4	Plan de Expansión	69

01

Proyecto eFuneral

Resumen Ejecutivo

Presentación de eFuneral y de las bases sobre las que prevé crear, proporcionar y captar valor.

¿Qué es eFuneral y cómo crea valor?

eFuneral es una compañía tecnológica cuya **misión** es aportar soluciones innovadoras a los usuarios que demandan servicios funerarios desde internet, generando valor para sus accionistas, empleados y colaboradores.

En concreto eFuneral presta dos categorías de **servicios** bien diferenciadas:

- Servicios 2.0, gestionados directamente a través de la **plataforma web de eFuneral**, y que suponen una gama de servicios innovadores orientados a facilitar la comunicación entre personas ante situaciones de pérdida de familiares o amigos. La gama de servicios 2.0 que constituye la base de la estrategia del modelo de negocio se resume a continuación:
 - Esquela digital (diseño, mailing, redes sociales, hosting, retroalimentada).
 - Entierro digital (convocatorias, retransmisión, información postmortem).
 - Vida digital (recopilación, eliminación).
 - Microsite in memoriam (diseño de entorno digital, hosting).
 - Prefuneral (carta al futuro, video al futuro, depósito, servicios programados).
- Servicios tradicionales, prestados a través de **empresas colaboradoras** del sector, y que van desde el servicio completo de funeral, a servicios más concretos, como pueden ser servicios de envío de coronas, comunicación de horarios, misas, etc. Para establecer estas alianzas estratégicas, eFuneral se encuentra ya en un proceso de conversación con los principales agentes del sector con los que establecerá **acuerdos marco de colaboración**.

Las empresas tradicionales del sector percibirán a eFuneral como un colaborador clave con el que poder aumentar sus cifras de negocio sin necesidad de realizar inversión alguna. eFuneral asegurará a sus colaboradores un **posicionamiento digital** de sus negocios, así como una opción de externalizar la **innovación de sus productos/servicios** en una compañía especializada en el desarrollo de nuevos servicios a partir de tecnologías 2.0.

Además eFuneral dispondrá en sus colaboradores de una vía adicional (a la plataforma web) de captación de clientes de servicios 2.0.

¿Para quién se genera valor?

eFuneral focaliza su creación de valor para un **cliente objetivo** segmentado según los siguientes criterios:

- Edad: entre 16 y 54 años (más de 19 millones de internautas españoles en este rango de edad acceden semanalmente a internet).
- Tipo de Familia: moderna, abierta y con nivel económico medio-alto.
- Religión: cualquiera.
- Ciudad: ciudades de en torno a 800.000 habitantes a nivel nacional (casi 4 millones de internautas que acceden semanalmente a la red se concentran en municipios españoles de más de 500.000 habitantes).
- Estilo de vida: actual y dinámico, sin prejuicios. Usuario habitual de internet. Preferiblemente sin seguro funerario (alrededor del 40 % de la población carece de este tipo de seguro).

Otro parámetro clave para dimensionar el **mercado potencial** de eFuneral, es el volumen de fallecimientos en España, que se encuentra en el entorno de los 400.000 al año (8,88 por cada 1000 habitantes).

¿Por qué eFuneral decide emprender?

eFuneral dispone de una serie de fortalezas y ha detectado una serie de oportunidades en el mercado, que hace que el modelo de negocio sea atractivo para sus socios e inversores. Las principales fortalezas y oportunidades se describen a continuación:

- Fortalezas:
 - Servicios innovadores inéditos en España.
 - Amplia gama de posibles productos inexistentes o poco desarrollados.
 - Equipo multidisciplinar, que incluye entre sus socios a profesionales de referencia en el sector del marketing on line y en la creación de empresas con base tecnológica.
 - Inversión inicial asequible (ver estructura de costes más abajo).
- Oportunidades:
 - Sector con gran potencial de innovación.
 - Sitios web precarios y mal posicionados en general.
 - Demanda creciente de servicios on line (**más de 53.000 consultas on line** sobre servicios funerarios en España solo en el pasado mes de Marzo).

Teniendo en cuenta estas fortalezas y oportunidades se puede decir que estamos posiblemente ante un modelo de negocio que creará un nuevo nicho de mercado donde la competencia será irrelevante, es decir un **“océano azul”**.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía?

La **visión** de eFuneral es ser referente nacional en la prestación de servicios funerarios desde internet, además de liderar la generación de innovación sobre la gama de servicios del sector que cubra las necesidades que demanden los usuarios desde la red.

Con esta visión eFuneral establece como bases estratégicas sobre las que desarrolla su plan de negocio, los siguientes **objetivos**:

- Ser la empresa de funerales 2.0 de referencia en el país y generar las barreras suficientes como para hacer muy complicada la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Conseguir una fidelización permanente de clientes, de forma que quién haga uso de sus servicios, repita y recomiende a otros potenciales clientes.
- Innovación y creatividad permanente como palancas para el desarrollo de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones relevantes en el sector funerario.
- Desarrollo de marketing on line como uno de los pilares del posicionamiento y crecimiento de la compañía.
- Expansión a mercados internacionales tras consolidación de posición de liderazgo en España.

¿Con qué recursos clave contará eFuneral?

El principal recurso de eFuneral será su **equipo humano** que compartirá una competencia común, que deberá ser la **creatividad**, motor de desarrollo continuo de la compañía:

- Equipo directivo: formado por profesionales multidisciplinares con más de 5 años de experiencia en empresas de diferentes sectores, y con formación complementaria en administración y dirección de empresas, y que cuenta además con referentes en el sector del marketing on line y la creación de empresas con base tecnológica.
- Desarrolladores informáticos: profesionales con más de 5 años de experiencia en el desarrollo y mantenimiento de soluciones en entornos web.
- Agentes comerciales: profesionales con más de 3 años de experiencia en el sector funerario y desarrollo de marketing on line.
- Administración y teleoperadores: profesionales con más de 3 años de experiencia en administración de empresas y atención al público.

En cuanto a los **recursos materiales**, el recurso clave de eFuneral será su **plataforma web**, desde la que se prestarán los servicios demandados por sus clientes, y cuyo

posicionamiento en la red será una de las actividades clave a desarrollar en paralelo. En la actualidad esta plataforma se encuentra en fase de desarrollo, si bien ya está disponible a través de la dirección <http://www.efuneral.es>.

Fuentes de ingresos, estructura de costes y proyección financiera de la compañía

Las **fuentes de ingresos** de eFuneral se clasifican en tres categorías:

- Servicios 2.0: contratación de alguno de los servicios de la cartera 2.0. El servicio puede ser contratado directamente por el cliente a través de la plataforma de eFuneral, o bien a través de alguna de sus empresas colaboradoras. El precio medio del servicio 2.0 será de 100 €.
- Servicios Básicos: contratación de servicios tradicionales. En este caso la empresa colaboradora abonará a eFuneral la comisión acordada por la captación del cliente. La comisión podría estimarse en el entorno del 10 %, por lo que si el funeral medio en España supone un coste aproximado de 3.000 €, el ingreso medio de eFuneral por servicio básico es de unos 300 €.
- Servicios Pack: contratación de servicios 2.0 y básicos. En este caso el cliente abonará los servicios 2.0 a eFuneral, mientras que la empresa colaboradora que preste el servicio al cliente abonará la comisión establecida. El ingreso medio de eFuneral por servicio pack se puede estimar en unos 375 €.

El objetivo de eFuneral para el primer año es alcanzar un total de 1000 clientes (50 % servicios 2.0, 20 % servicios básicos y 30 % servicios pack), lo que supone una facturación estimada de 222.500 €.

La **estructura de costes** prevista para la puesta en marcha y desarrollo del negocio se detalla a continuación:

- Recursos materiales (19.944 €):
 - Equipos informáticos.
 - Mobiliario oficina.
 - Software ERP.

Además de los costes en inmovilizado material, los costes de estructura estimados para el primer año son los siguientes:

- Servicio de desarrollo de plataforma web (30.000 €).
- Sueldos y salarios, considerando para el primer año la contratación de: 1 agente comercial, 1 informático, 1 administrativo (96.000 €).
- Gastos en marketing y publicidad (48.000 €).
- Alquiler oficina (7.200 €).
- Telefonía, suministros y conservación (8.400 €).

- Gastos en I+D, es decir en desarrollo de nuevos productos/servicios (10.000 €).
- Otros gastos (2.400 €).

El **plan de financiación** de eFuneral será el que sigue:

- Recursos propios aportados por los socios (6.000 €).
- Préstamo bancario a 5 años (50.000 €).
- Fondos reembolsables en 7 años de agencia IDEA (50.000 €).

Teniendo en cuenta lo anterior la **proyección de resultados** de eFuneral para los próximos años es la que se muestra en la siguiente tabla:

Previsión de Resultados - Tres años			
		150%	200%
Usuarios anuales	1000	1500	3000
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Servicios 2.0	50.000,00	125.000,00	375.000,00
Servicios tradicionales Comision	60.000,00	150.000,00	450.000,00
Servicios Pack	112.500,00	281.250,00	843.750,00
0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos directos	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00
Margen bruto	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Rentabilidad %	100,00%	100,00%	100,00%
Costes de estructura	202.200,00	436.977,50	968.880,50
Sueldos y salarios	74.000,00	148.000,00	244.000,00
Seguridad social	22.200,00	44.400,00	73.200,00
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	30.000,00	30.000,00	60.000,00
Callcenter	0,00	38.937,50	116.812,50
Telefonia	3.600,00	9.000,00	22.500,00
Gtos Marketing	48.000,00	120.000,00	360.000,00
Reparacion y conservacion	2.400,00	6.000,00	18.000,00
Suministros	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Alquiler	7.200,00	8.640,00	10.368,00
I+D	10.000,00	20.000,00	40.000,00
Otros gastos,	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Resultado bruto de explotación	20.300,00	119.272,50	699.869,50
Rentabilidad %	9,12%	21,44%	41,94%
Gtos. Financieros	1.108	1.300	1.300
Resultado neto de explotación	19.192	117.973	698.570
Amortización	2.688,75	2.688,75	2.688,75
Resultado bruto del negocio	16.503	115.284	695.881
Rentabilidad %	7,42%	20,73%	41,70%
Impuestos	4.950,88	34.585,13	208.764,23
Resultado neto del negocio	11.552	80.699	487.117

Conclusiones

Como principal conclusión se puede decir que eFuneral se presenta como una “start-up” con un potencial de éxito y crecimiento elevado, capaz de desarrollar incluso un “océano azul” en el mercado, en base a los siguientes datos clave:

- Propuesta de una cartera de servicios inexistentes actualmente en el mercado.
- Existencia de una demanda de servicios funerarios on line no atendida.
- Equipo de profesionales con gran experiencia en los sectores del marketing on line y el desarrollo de compañías de base tecnológica.
- Inversión inicial y plan de financiación asequibles.
- Modelo de negocio con clara propuesta de valor para todos sus stakeholders (accionistas, empleados, socios colaboradores, proveedores y por supuesto clientes).
- Planificada la estrategia de expansión e innovación de productos y servicios.
- Desarrollo de la plataforma web en curso (<http://www.efuneral.es>).
- Iniciados contactos con agentes del sector funerario tradicional.

02

Proyecto eFuneral

Análisis Estratégico

Identificación y análisis de las claves del mercado en el que operará eFuneral:
principales actores del sector, detección de oportunidades, visión y objetivos
estratégicos del negocio,....

2.1 Análisis Preliminar

eFuneral es una empresa dedicada al negocio funerario con un enfoque 2.0. De esta manera proporciona servicios 2.0 para eventos funerarios a la vez que tiene capacidad para prestar servicios funerarios integrales mediante la subcontratación de servicios tradicionales a empresas del mercado y la provisión de servicios en la red para completar este tipo de eventos.

En el sector funerario tradicional eFuneral actúa como una empresa que presta servicios telemáticos a empresas que no disponen de los mismos, transfiriendo un componente de innovación y marketing a todas las empresas que acepten trabajar con su sistema y condiciones económicas. De esta forma eFuneral se convierte en el nexo de unión entre los internautas que demandan estos servicios y los proveedores de servicios funerarios.

Las cifras sobre eventos funerarios en España que se presentan a continuación, justifican en gran medida la base del modelo de negocio:

- Los españoles se han gastado en funerales el año pasado 1.200 Millones de Euros.
- Tasa de mortalidad: 8,88 muertes/1.000 habitantes.
- Si en España hay 47.190.493 habitantes, según datos del padrón municipal de 2011, este año morirán en España unas 410.000 personas.
- Durante el pasado mes de Marzo se registraron más de 54.000 consultas en internet relacionadas con servicios funerarios.
- Si el 1% de los fallecimientos supone la contratación de un servicio 2.0 de eFuneral (con un precio medio de 100 €), estamos ante un negocio capaz de facturar 410.000 € solo a través de la prestación de servicios digitales a un pequeño segmento del mercado.
- Si la estimación de comisión media por servicio tradicional es de 300 €, partiendo de la misma hipótesis del punto anterior, estamos ante un negocio con un potencial de facturación total de 1.640.000 €.

eFuneral propone dos categorías de servicios bien diferenciados:

- Servicios 2.0, gestionados directamente a través de la plataforma web de eFuneral, y que suponen una gama de servicios innovadores orientados a facilitar la comunicación entre personas ante situaciones de pérdida de familiares o amigos. La propuesta inicial de servicios 2.0 se resume a continuación:

ítem	Familia	Servicio	Descripción
1	Esquela digital	1.1 Diseño esquela digital	Consiste en la creación de una esquela con los datos del difunto. Ofreceremos dos tipos de esquelas. Plantillas y personalizadas.
		1.2 Mailing esquela	Distribución vía email de esquelas digitales.
		1.3 Esquela en redes sociales	Distribución de esquelas digitales a través de las redes sociales.
		1.4 Hosting esquela	Este servicio permite diseñar una página con la esquela que podrá ser accedida
		1.5 Esquela retroalimentada	Este servicio permite agregar contenidos a la esquela. La agregación de contenidos a la esquela se produce sin necesidad de estar registrado. Se permite añadir textos, fotos, videos, audio, enlaces, etc.
2	Entierro digital	2.1 Convocatoria a eventos	Consiste en la comunicación del entierro y la confirmación de los asistentes vía digital. Se le entregará a la familia un report de los asistentes.
		2.2 Retransmisión eventos	Se habilitará un frame virtual para la retransmisión en directo del funeral o de cualquier otro evento. Se realizaran unos filtros de lo que se retransmite a gusto de los familiares.
		2.3 Información postmortem	Envío automático a través de feed de informaciones posteriores a la muerte a través de usuario de twitter o de feed rss habilitado al efecto
3	Vida digital	3.1 Recopilación vida digital	Consiste en el rastreo de datos en la red, elaboración de informe con la información encontrada y entrega de una copia de seguridad a los familiares.

ítem	Familia	Servicio	Descripción
		3.2 Eliminación vida digital	Consiste en la realización del trámite de eliminación efectiva en entornos digitales. Incluye contacto con las empresas donde se encuentran los datos y trámite de eliminación.
		3.3 Cierre vida digital	Consiste en la realización del trámite de baja efectiva en entornos digitales. En el contacto con las empresas donde se encuentran los datos y trámite de eliminación.
4	Microsite inMemoriam	4.1 Diseño microsite	Diseño de un entorno digital en memoria del difunto (2 propuestas) y programación de un site 2.0 en el que se podrán incluir dedicatorias.
		4.2 Hosting microsite	Hosting del microsite por 10 años.
5	Servicios pre-Funeral	5.1 Carta al futuro	Carta o texto digital para introducir en redes sociales o enviar por correo a la lista elegida una vez que se produzca el fallecimiento
		5.2 Video al futuro	El mismo servicio con un video que es alojado en un lugar habilitado al efecto
		5.3 Deposito palabras de paso	Sitio web donde la persona va depositando sus datos de acceso o formas de recuperación de las redes sociales y/o direcciones de correo que permitirán posteriormente el acceso a sus datos
		5.4 Servicios recurrentes	Servicios a realizar con posterioridad al fallecimiento con la periodicidad o puntualidad deseada. Por ejemplo, enviar un ramo de flores todos los años un día concreto, una botella de vino, ...

- Servicios tradicionales, prestados a través de empresas colaboradoras del sector, y que van desde el servicio completo de funeral, a servicios más concretos, como pueden ser servicios de envío de coronas, comunicación de horarios, misas, etc. Para establecer estas alianzas estratégicas, eFuneral

está en conversaciones en la actualidad con los principales agentes del sector con los que establecerá acuerdos marco de colaboración.

Las empresas tradicionales del sector percibirán a eFuneral como un colaborador clave con el que poder aumentar sus cifras de negocio sin necesidad de realizar inversión alguna. eFuneral asegurará a sus colaboradores un posicionamiento digital de sus negocios, así como una opción de externalizar la innovación de sus productos/servicios en una compañía especializada en el desarrollo de nuevos servicios a partir de tecnologías 2.0.

Además eFuneral dispondrá en sus colaboradores de una vía adicional (a la plataforma web) de captación de clientes de servicios 2.0.

2.2 Misión, Visión y Valores

eFuneral establece los siguientes puntos sobre misión, visión y valores que definen la filosofía de la empresa:

- **Misión:** Aportar soluciones innovadoras a los usuarios que demandan servicios funerarios desde Internet, generando valor para sus accionistas y empleados.
- **Visión:** Ser referente nacional en la prestación de servicios funerarios desde Internet, además de liderar la generación de innovación sobre la gama de servicios del sector que cubra las necesidades que demanden los usuarios desde la red.
- **Valores:** Las señas de identidad de eFuneral se basan en:
 - Atención al cliente.
 - Rapidez y calidad del servicio.
 - Innovación y mejora continua de los productos y servicios.
 - Contar con los mejores profesionales del sector (desarrolladores, técnicos, comerciales, ejecutivos,...).
 - Colaboración con los mejores proveedores del sector.

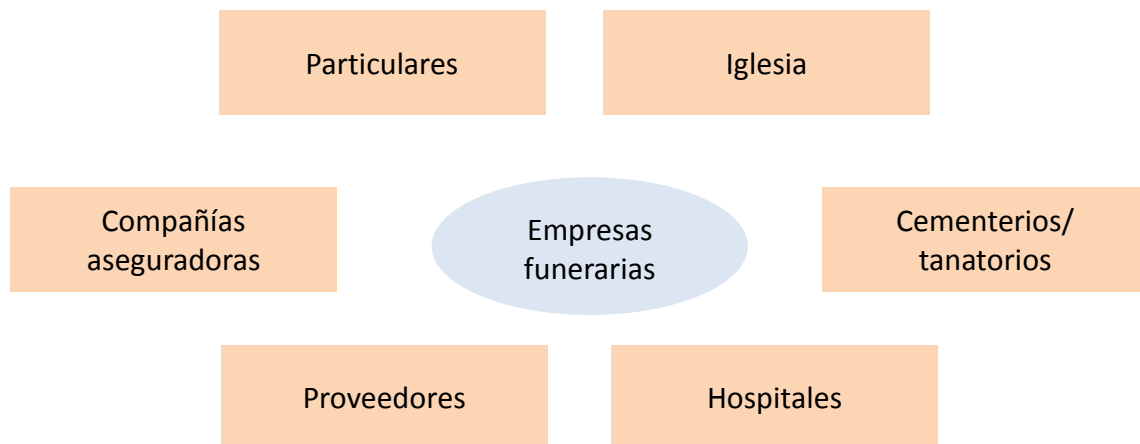
2.3 Análisis Externo

2.3.1 Análisis sector funerario

Los servicios funerarios lo constituyen todos aquellos actos, trámites y diligencias necesarios desde que se produce la defunción hasta que el cadáver es inhumado o incinerado.

Actualmente todos estos servicios son ofrecidos por funerarias mediante conciertos con tanatorios, crematorios junto con servicios complementarios como floristería, traslados esquelas en periódico, etc... Estos servicios son contratados o bien directamente con la funeraria en el momento del deceso o a través de aseguradoras.

En la siguiente imagen se muestra los principales agentes que participan en la prestación del servicio funerario integral:



Los servicios funerarios presentan unas características algo especiales y particulares al tratarse de un servicio básico pero que cuando se produce la demanda las personas que lo solicitan se encuentran en una situación emocional muy especial, que es la pérdida de un familiar. Además de esto no hay que olvidar el importante desembolso que este servicio implica para los familiares que no están en la situación más favorable para la toma de decisiones de contratación por lo que no se toman en la más estrictamente razonables. Estas se tienen que tomar de forma rápida y el contratante no dispone de información suficiente al no ser un servicio contratado habitualmente, por lo que suelen contratar el servicio más próximo a la localidad o el utilizado con antepasados.

Entre otras cosas, por ser un sector fuertemente regulado en el pasado (mediante la existencia de un monopolio de actividad pública) y por su estrecha relación con otros mercados vecinos como son el mercado de seguros de decesos y los mercados de servicios sanitarios y geriátricos.

La relevante presencia de las compañías de seguros como demandantes de servicios funerarios y la enorme trascendencia social de su cobertura (21 millones de españoles) exige reflexionar sobre la regulación de esta figura. La regulación vigente es oscura e

incomprensible, a diferencia de lo que ocurre con otras modalidades de seguro menos importantes.

La vinculación entre los mercados de servicios funerarios y de seguros de decesos deriva del hecho que aproximadamente el 60% de los fallecidos en España están asegurados de deceso y, por tanto, en el 60% de las prestaciones de servicios funerarios intervienen las compañías aseguradoras (dato de memoria Unespa 18/05/2012), y hasta el 90% en zonas como Andalucía y Extremadura.

Probablemente no se pueda hablar de mercados relacionados verticalmente de forma estricta, dado que los servicios de seguro de deceso no forman parte necesariamente de la prestación de servicios mortuorios (pese a que en España la mayor parte de la demanda de servicios mortuorios se canalice a través de las compañías aseguradoras de decesos y la mayor parte de la población se encuentre asegurada en esta modalidad).

Sin embargo, es claro que desde un punto de vista de la relación funcional entre las prestaciones de uno y otro mercado, el de servicios mortuorios y el de seguros de deceso mantienen una relación de tipo vertical que quizá pueda ser caracterizada como de conglomerado entre mercados próximos.

Finalmente, debe tenerse en cuenta la relación que actualmente existe entre los mercados de servicios funerarios y de servicios sanitarios y geriátricos, dado que a causa de las actuales tendencias socio-demográficas mayoritarias, los hospitales y residencias geriátricas aglutinan la mayor parte de los decesos que se producen en España (80 % de las defunciones en hospitales y geriátricos según documento Ministerio 28/06/2010). De este modo, los hospitales y las residencias geriátricas se han constituido en “guardabarreras” del sector de servicios mortuorios (gatekeepers). Posición competitiva de las empresas aseguradoras de decesos y poder de demanda frente a las empresas funerarias.

La dinámica competitiva del sector funerario español se encuentra en gran medida condicionada por la existencia e importancia social del seguro de deceso, en virtud del cual las compañías aseguradoras garantizan la prestación de los servicios funerarios requeridos por el asegurado en el momento de su fallecimiento.

En este sentido, la importancia de las compañías aseguradoras de decesos deriva de una doble circunstancia: de una parte, la importancia social del seguro de decesos (que lleva a una gran concentración de demanda de servicios funerarios en manos de las compañías aseguradoras) y, de otra parte, de la integración vertical de las compañías aseguradoras en el mercado de prestación de servicios funerarios.

Las empresas aseguradoras que existen actualmente están en torno a 61, entre ellas Santa Lucía, Ocaso y Mapfre, absorben el 73% del volumen de primas. Se puede concluir que estas tres grandes aseguradoras controlan alrededor del 50% de las prestaciones anuales de servicios funerarios en España.

Adicionalmente, si ampliamos el análisis, veremos que las diez primeras compañías aseguradoras de decesos alcanzan el 90% de cuota de mercado, por lo que apreciamos la posible existencia de un oligopsonio de demanda para un importante volumen de servicios funerarios.

Finalmente, debemos considerar que las nuevas formas de comercialización de los seguros de decesos como parte de pólizas multi-riesgo refuerzan la penetración de estos seguros en el mercado actual (que parece mayoritariamente menos dispuesto a la contratación de seguros de deceso) y, por tanto, pretende perpetuar la situación existente de elevado poder negociador de las compañías de seguros frente a las empresas funerarias.

2.3.2 Servicios que ofrecen actualmente las compañías de seguros y funerarias

Las entidades aseguradoras intervienen en el mercado de los servicios funerarios por dos vías: bien contratando dichos servicios para la prestación a sus clientes (seguros de deceso), bien participando en empresas funerarias.

A continuación se describe el procedimiento tipo de una aseguradora:

- Las compañías valoran el capital asegurado en unos 3000-3500 €, esto incluye los servicios básicos; sepelio, tanatorio incineración o nicho, esquelas, coronas, taxis...etc.
- Cuando una persona fallece, el cliente llama a un teléfono de la compañía centralizado y se da aviso al personal de asistencia que este de guardia en ese momento y éste empieza a gestionar todo, velatorio en casa del cliente o traslado a tanatorio, etc.
- El personal de asistencia llama a los tanatorios más cercanos o el indicado por el cliente. Y se pone en contacto con las funerarias con las que trabaja para ofrecer el resto de los servicios; ataúd, lapida, 2 o 3 coronas, la urna de las cenizas, gastos parroquiales, (los traslados normalmente están cubiertos siempre, si estuviera fuera de Sevilla o en el extranjero o incluso del hospital al crematorio por ejemplo),...todo estos servicios van en la factura que se le presenta a los familiares al final de todo donde se justifican todos los gastos.
- El asistente es en todo momento el mediador entre la compañía y la familia.

Los servicios tradicionales fúnebres que ofrecen las compañías aseguradoras son:

- Arca fúnebre.
- Exequias/responso cementerio.
- montaje y servicio de capilla ardiente.
- acondicionamiento del cadáver.
- certificaciones oficiales.
- gastos de inhumación o incineración.
- coche de acompañamiento.
- coche fúnebre.
- corona de flores.
- servicios religiosos.
- sala tanatorio o tanatosala.
- sepultura o nicho temporal.
- lapida e inscripción.
- Asistencia en viajes: En España y En el extranjero.
- Asistencia en traslados: Traslado nacional, Traslado internacional.

En cuanto a la tramitación legal, los servicios habituales son:

- Partida de defunción.
- Baja en el libro de familia.
- baja de pensiones del I.N.S.S.
- Pensión de viudedad.
- Adjudicación de la herencia.
- Pago del impuesto de sucesiones y donaciones.
- Obtención de becas de estudio oficiales para hijos del fallecido/a.
- Actuaciones cuando existan contratos de arrendamiento.
- Reclamaciones de terceros y certificado de convivencia.

2.3.3 Entorno web de servicios funerarios en España

La oferta de servicios funerarios se presta en su mayor parte por pequeñas o medianas empresas de carácter familiar, operando en áreas geográficas limitadas.

Las funerarias más importantes de nuestro país poseen páginas webs (Funespaña, Memora, Servisa, Serveis Funeraris Integrals, entre otras) pero se trata de webs desfasadas, con poca información y mal posicionadas a nivel orgánico.

Así mismo se encuentran empresas de servicios complementarios de lápidas: memorialspain.com, floristerías, ataúdes, urnas, columbarios, esquelas, etc... en los que las web están atomizadas.

En la siguiente tabla se muestran las principales empresas que prestan servicios funerarios on line en España, detallando los servicios prestados. La tercera columna incluye servicios y/o mejoras que eFuneral incorporará con respecto a estas empresas:

Empresa	Servicios on line	Ventajas propuesta eFuneral
<p>portodolovivido.com</p>	<p>Espacio para el recuerdo de familiares y mascotas</p>	<p>Mejora general del diseño de la web, cartera de servicios 2.0 mucho más amplia y desarrollada, vinculación a redes sociales. <u>No se considera competencia.</u></p>
	<p>blog /noticias y curiosidades</p>	
<p>Mi voluntad.com</p>	<p>Mis cartas</p>	<p>Cartera de servicios 2.0 más amplia. Diseño y posicionamiento web. <u>Competencia parcial</u> para servicios “vida digital”, “entierro digital” y “prefunerar”.</p>
	<p>Mis albaceas</p>	
	<p>Mi sepelio</p>	
	<p>Mis contraseñas</p>	
	<p>Mi legado</p>	
	<p>Mis deudas</p>	
	<p>Mi biografía</p>	
<p>Rememori.com</p>	<p>Esquelas digitales</p>	<p>Cartera de servicios 2.0 mucho más amplia. Mayor posicionamiento web. <u>Competencia parcial</u> para servicios</p>
	<p>Homenajes</p>	

Empresa	Servicios on line	Ventajas propuesta eFuneral
	Bases de datos de tanatorios, funerarias floristerías, aseguradoras, iglesias, cementerios, hospitales, otros servicios.	“esquelas digitales”.
	Noticias y enlaces de interés	
	Obituario famosos	
Esquelasonline.com	Esquelas digitales	Cartera de servicios 2.0 mucho más amplia. Mayor posicionamiento web. <u>Competencia parcial</u> para servicios “esquelas digitales”.
	Homenajes	
	Obituario famosos	

Fuera de España (por ejemplo Argentina, UK, USA) existen empresas en las que a través de una única página fácilmente se pueden encontrar los servicios funerarios al completo, (portalfunerario.com, eladios.com, funerarias24h.com). Así como otros que ofrecen homenajes u otros servicios complementarios como retransmisión en directo y/o grabación del funeral: wesleymusic.co.uk , inmemora.com.

Por tanto podemos hablar de un negocio con excelentes expectativas como lo demuestran las empresas ya establecidas a nivel mundial, pero con poco o casi nulo desarrollo en España.

Para completar el análisis del entorno web del sector funerario, se presentan los datos de volumen o tráfico de consultas on line que actualmente se producen en la red, así como datos de tráfico de los principales competidores de servicios 2.0.

Las herramientas de monitorización pertenecen a la base de datos de Google y aportan la siguiente información:

- Términos relevantes al sector, es decir palabras clave que el usuario introduce en el buscador para realizar consultas.
- Niveles de competencia de anunciantes, estimación de número de anunciantes del sector en Google.
- Volumen de búsquedas mensuales en la red, totales de consultas/mes realizadas por los usuarios.

Así los datos obtenidos para el pasado mes de Marzo (Fuente Data Center de Google vía herramienta Keywordtools), y que se detallan en la siguiente imagen, muestran que más de 54.000 usuarios realizaron búsquedas relacionadas con el sector funerario:

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales
funeraria madrid	Medio	2.900	2.900
funeraria barcelona	Baja	3.600	3.600
funeraria sevilla	Baja	1.300	1.300
funeraria zaragoza	Baja	1.900	1.900
funeraria valencia	Medio	2.900	2.900
organizar funeral	Baja	110	110
empresa funeraria	Baja	2.900	2.900
esqueles digitales	Baja	2.900	2.900
esqueles internet	Baja	1.600	1.600
servicios funerarios	Medio	22.200	22.200
esqueles madrid	Baja	3.600	3.600
esqueles barcelona	Baja	3.600	3.600
esqueles valencia	Baja	1.300	1.300
esqueles sevilla	Baja	2.400	2.400

En cuanto al tráfico de los sitios web de los principales competidores del sector funerario 2.0, a continuación se muestran los niveles en que se encuentran, y que confirman que solo 'Rememori.com' podría considerarse un claro competidor de eFuneral.

portodolovivido.com



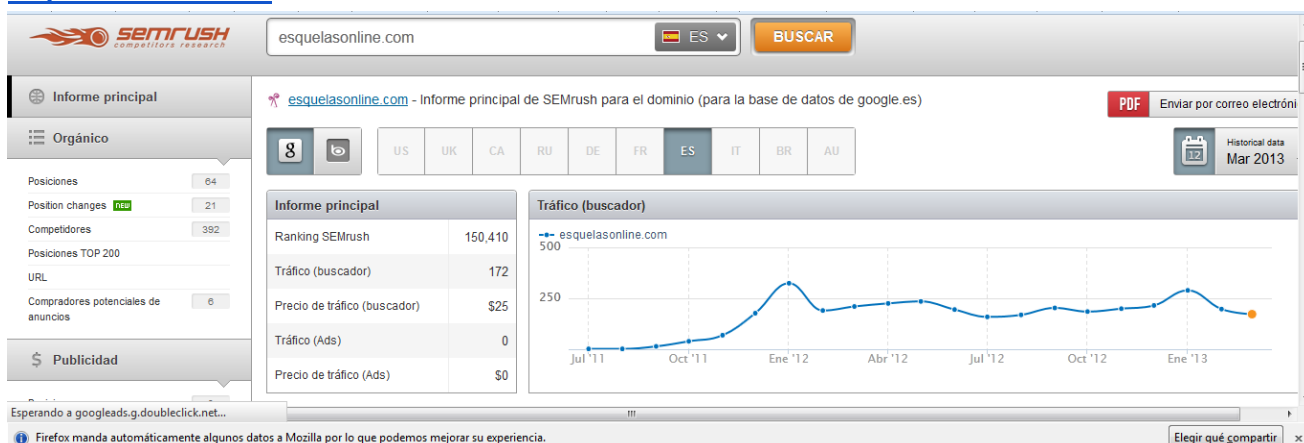
Mivoluntad.com



Rememori.com



Esquelasonline.com



2.3.4 Conclusiones

En cuanto al sector tradicional, en el que eFuneral participará como colaborador de los principales agentes, las claves y tendencias del mercado son las que se exponen a continuación:

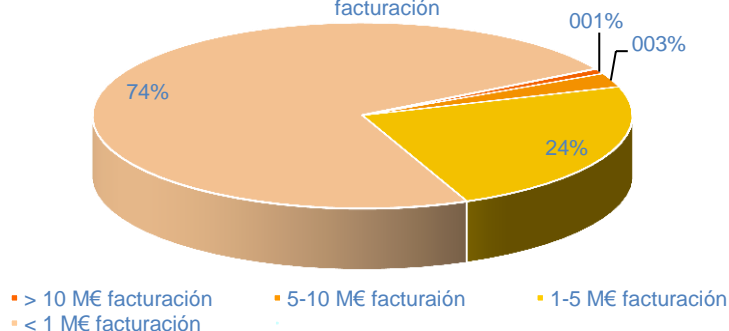
- Aspectos normativos:
 - La ley estatal básica, RD de liberalización no ha sido desarrollada.
 - La descentralización de competencias a las CCAA en esta materia suple la ausencia de desarrollo dando origen a diversidad de condicionantes.
 - Estas diferencias pueden ser causa de diferencias en el tipo, calidad y coste de los servicios funerarios.
 - Existe dualidad en la administración de los municipios en relación a un servicio básico: el cementerio.
 - Ostentan la responsabilidad en la asunción de este servicio.

- Paralelamente, establecen la política de utilización y de precios con impacto recaudatorio y repercusión en las diferencias de precio de los servicios entre mercados provinciales.
- Perfil de la demanda:
 - España es un caso único en la implantación del seguro de deceso.
 - Pese a que siguen creciendo en volumen de primas por incrementos interanuales, las compañías están desarrollando estrategias que apuntan a un cambio en esta tendencia:
 - Desarrollo de pólizas multirriesgo.
 - Posicionamiento como proveedores a través de la integración vertical.
 - La relación de agencia implica pérdida de capacidad de elección por desconocimiento del funcionamiento del servicio.
 - Por tipo de servicios, se observa un incremento en la demanda de cremación frente a la inhumación, aunque es variable entre zonas geográficas.
 - Se están implantando nuevos servicios condicionados por los cambios socioculturales:
 - Ceremonias civiles.
 - Servicios musicales.
 - Servicios de apoyo: catering, transporte,...
 - Tanatoestética.
 - A.D.N.
 - Apoyo psicológico al duelo (ex-post).
- Proceso de prestación de los servicios funerarios:
 - Los requisitos para apertura y funcionamiento de una empresa funeraria están regulados por normativa, aunque existe variabilidad entre CCAA.
 - La cobertura ante contingencias debe ser elevada (disponibilidad de salas, de coches fúnebres).
 - Cobertura 24x365.
 - Actualmente muchos municipios no tienen Ordenanzas reguladoras.
 - La ausencia de instalaciones propias (tanatorios y crematorios) para la prestación de servicios implica la búsqueda de alianzas
 - La formación profesional reglada es inexistente en España.
 - Las empresas que apuestan por la calidad y la profesionalización están impulsando planes de formación continuada y titulaciones propias.

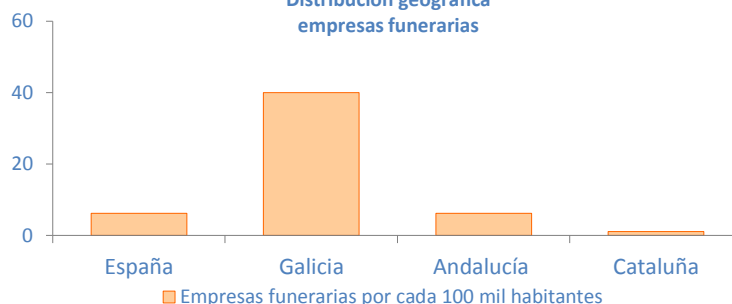
- En el proceso de prestación del servicio para terceros (Compañías) es crítica la accesibilidad al cliente final desde la empresa funeraria para la valoración del servicio prestado, o incluso en la mejora de los servicios.
- Las empresas funerarias no ejercen control sobre las tasas de cementerios y crematorios, ni sobre las condiciones de uso.
- La empresa funeraria actúa como mero pagador a cuenta del cliente final en relación al coste de los servicios religiosos.
- Variables que inciden estratégicamente en la prestación del servicio funerario integral:
 - Se evidencia la preocupación de las empresas por adaptarse a las nuevas tendencias y por mejorar la profesionalización en sus distintos campos de actuación.
 - No existen estudios homologados en este ámbito, siendo las empresas con vocación de excelencia empresarial las que están introduciendo planes de formación en el mercado, algunos en colaboración incluso con universidades.
 - Se están consolidando patrones formativos, e incorporando prácticas y contenidos de formación del ámbito internacional.
 - La función higiénico-sanitaria de la conservación y embalsamamiento de cadáveres se encuentra regulada de forma heterogénea por las distintas CCAA.
 - La figura del tanatopractor como profesional cualificado no existe en España, salvo en Cataluña, donde existe una Asociación de Profesionales.
 - La práctica de la tanatopraxia por parte de profesionales médicos es una fuente de variabilidad en el coste en prácticas de conservación complejas.
 - La supervisión médica no es necesaria en otros países del entorno (Francia) donde la formación es oficial.
 - Amenaza de invasión del mercado por profesionales formados en otros países de la UE.
- Seguro de decesos:
 - Perspectiva de estancamiento en el número de asegurados (mercado maduro).
 - Se prevé la aparición de nuevos competidores (seguros generales en la comercialización de estos productos).
 - Aparición de nuevos productos: Pre-necesidad.
 - Nuevas estrategias de comercialización, llegar a asegurados más jóvenes y a los poderes adquisitivos más altos, adaptándose a necesidades de estos segmento de población.
 - Nuevas ofertas en cobertura.

- Comercialización como seguro Multirriesgo.
- Desarrollo de estrategias de integración vertical.
- Alta implantación en España (60% de la población).
- Posicionamiento dominante en relación a las empresas funerarias, mayor a menor tamaño de la empresa, forzando políticas de precio y calidad.
- Fenómeno exclusivo español.
- Ausencia de derecho de rescate.
- Se asegura un capital solo revalorizable en función del incremento de las primas.
- Escaso conocimiento del público general de su funcionamiento.
- 3 compañías aglutinan el 70% de las primas.
- Los operadores más importantes se encuentran en un proceso integración vertical.
- Principales rasgos y tendencias en el mercado de las empresas funerarias:
 - Elevadas inversiones en equipamientos e infraestructuras.
 - Profesionalización por la vía de la formación.
 - De las aproximadamente 2.500 empresas funerarias que operan en España el 74% facturan menos de 1 millón de euros (ver siguientes figuras cuya información ha sido extraída de la base de datos SABI y THANOS).

Distribución % empresas servicios tradicionales por volumen de facturación



Distribución geográfica empresas funerarias



- Solo 10 superan los 6 millones de euros, lo que pone de manifiesto la atomización de este mercado.
- La liberalización del sector ha permitido la entrada de inversores en este sector.
- La concentración se configura como una estrategia de futuro y viene de la mano de las inversiones necesarias para profesionalizar el sector.
- El mayor poder de negociación adquirido por volumen es una fuerza compensadora sobre la posición preminente de las aseguradoras.
- Se observa como los operadores más importantes en seguros de decesos, están apostando por actuar como proveedores directos mediante la adquisición de empresas funerarias.

En cuanto al entorno web, después de analizar los datos del apartado anterior se puede obtener como conclusión que realizando tan solo una muestra de algunas palabras clave de búsqueda, los niveles de consultas son muy elevados, mientras que el tráfico de los principales agentes de servicios digitales son relativamente bajos. Por tanto eFuneral puede convertirse en el principal agente que cubra la necesidad actual demandada y que no está atendida.

2.4 Análisis Interno

Se ha realizado un análisis exhaustivo de los recursos que tenemos al alcance para conseguir los objetivos establecidos, con un resultado muy satisfactorio.

En la siguiente tabla se reflejan de forma resumida los aspectos relativos a cada una de las áreas de la organización, y su valoración como debilidad o fortaleza para el posterior estudio en el Análisis DAFO-CAME.

Área de gestión y administración	
Estrategia. Exclusividad del servicio	Buscamos un posicionamiento estratégico en el sector funerario. Se pretende ser referente en Internet en la prestación de estos servicios, lo que será percibido por el cliente como un valor exclusivo. FORTALEZA
Perfil de los Directivos	El equipo directivo es heterogéneo. Está compuesto por perfiles profesionales procedentes de distintos campos, con una buena formación, lo que permite formar un equipo de trabajo multidisciplinar con una buena capacidad de gestión. FORTALEZA
Complementación	Cada uno de los integrantes del equipo directivo esta especializado en un ámbito específico de la organización, lo que va a suponer un alto grado de complementación en las tareas a desarrollar. FORTALEZA
Experiencia profesional	El equipo directivo está integrado por profesionales con más de cinco años de experiencia en distintos cargos de responsabilidad con personas a su cargo. FORTALEZA El desconocimiento de los directivos del funcionamiento del sector funerario puede suponer una DEBILIDAD .
Implicación y Compromiso	Dado que todos los directivos de la organización son a la vez socios, su grado de implicación y compromiso con el proyecto va a ser elevado. FORTALEZA
Área de marketing	
Captación de Clientes	Nuestro “know how” en el marketing online nos va a permitir llegar a los clientes de forma clara y directa. FORTALEZA
Singularidad del servicio	Ofrecemos servicios que se podrán contratar directamente a través de Internet, además de otros servicios que en la actualidad son poco usuales, como los relativos a gestión de datos telemáticos de los difuntos. Esto nos va a permitir una diferenciación de la competencia. FORTALEZA
Posicionamiento-Promoción	Transferimos un componente de innovación y marketing a través del posicionamiento online a todas las empresas que acepten trabajar con nuestro sistema. FORTALEZA

Distribución del servicio	Buscadores, posicionamiento SEO/SEM, web, RRSS y a través de nuestros Partners.
Área de de contabilidad y finanzas	
Inversión inicial	Dadas las características de nuestro modelo de negocio no se requiere una inversión importante para comenzar la actividad, siendo perfectamente asumible por los propios socios en la etapa inicial. FORTALEZA.
Forma de pago	Dependerá de la procedencia del cliente (directo/ via Partners) Servicios on line: Tarjeta, PayPal Servicios partners: transferencia bancaria u otros
Área de producción y operaciones	
Instalaciones	No es necesario estar físicamente ante el cliente. Las instalaciones necesarias para desarrollar la actividad consisten en una oficina localizada en una zona con buen acceso a Internet. FORTALEZA.
Investigación y desarrollo	Gran permeabilidad de entrada de la competencia en el negocio. DEBILIDAD.
Tecnología necesaria	Contamos con personal que desarrolla habitualmente estas tecnologías, por lo que creemos tener una FORTALEZA.
Control de costes	El sistema de gestión empresarial permite un control continuo en tiempo real de las desviaciones en los costes. FORTALEZA.
Outsourcing	Gran parte del modelo de negocio se basa en la tramitación de servicios prestados por terceros. FORTALEZA.
Seguimiento del servicio prestado	Se mantiene un contacto directo con el cliente a través de las redes sociales y nuestra pagina web, lo que nos permite fidelizar. FORTALEZA
Área de recursos humanos	
Experiencia en gestión de personas	Los miembros del equipo directivo tienen una amplia trayectoria profesional en puestos de mando intermedio, y dirección de equipos de trabajo. FORTALEZA
Selección de personal	Esta trayectoria profesional va a permitir al equipo directivo seleccionar el personal que mejor se adapte a los objetivos empresariales, garantizando la misión de la organización. FORTALEZA
Motivación	Una política dinámica de formación continua del personal, junto con la política de remuneración optimizada garantizan la correcta alineación y pertenencia al equipo de trabajo. FORTALEZA

2.5 Análisis DAFO-CAME

En la siguiente tabla se recoge el resumen de los análisis externo e interno realizados en apartados anteriores, así como las decisiones sobre como gestionar las claves identificadas:

DAFO-CAME	Amenazas (Externo)	Oportunidades (Externo)
	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes empresas aseguradoras y personas aseguradas, 60% aprox. -Posible facilidad en la copia del negocio una vez puesto en marcha. -Mercado tradicional de difícil acceso. -Cultura y pensamiento tradicional de las personas. -Competencia, pudor del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevado nº de funerarias con webs precarias o inexistentes. - Sector con baja cualificación del personal. -Sector con mucho margen de innovación. -Demanda de servicios on line en aumento. -Alianzas con funerarias.
Fortalezas (Interno)	Afrontar	Emprender
<ul style="list-style-type: none"> -Servicios innovadores e inexistentes en España -Bajo coste de inversión inicial. -Know-how en marketing on line. -Amplia gama de posibles productos inexistentes o poco desarrollados. -Equipo multidisciplinar y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sector de difícil penetración. - Crear alianzas de interés con agentes del sector. funerarias, aseguradoras... 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar cartera de productos /servicios innovadores a ofrecer. -Desarrollar web potente y bien posicionada.
Debilidades (Interno)	Corregir	Modificar
<ul style="list-style-type: none"> -Ningún miembro del equipo pertenece al sector. -Vía on line no habitual para acceso a servicios funerarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar en detalle mercado. Buscar socio especializado en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar y acotar más los datos de intención de uso de vía on line para gestionar servicio funerario

2.6 Objetivos Estratégicos

A continuación se recogen los principales objetivos en los que se resume la estrategia de eFuneral y que serán el punto de referencia para configurar el plan de negocio:

- El objetivo estratégico principal de eFuneral es ser la empresa de funerales 2.0 de referencia en el país y generar las barreras suficientes como para hacer muy complicada la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Conseguir una fidelización permanente de clientes, de forma que quién haga uso de sus servicios, repita y recomiende a otros potenciales clientes.
- Innovación y creatividad permanente como palancas para el desarrollo de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones relevantes en el sector funerario.
- Desarrollo de marketing on line como uno de los pilares del posicionamiento y crecimiento de la compañía.
- Expansión a mercados internacionales tras consolidación de posición de liderazgo en España.

03

Proyecto eFuneral

Plan de Negocio

A continuación se detalla el plan de negocio que desarrolla e integra las líneas estratégicas definidas en la sección anterior. El plan se despliega en 4 bloques principales que determinan la viabilidad técnica y económica del negocio: Plan de Marketing y Comercial, Plan de Operaciones, Plan de Recursos y Plan Financiero.

3.1 Plan de Marketing y Comercial

3.1.1 Posicionamiento y Segmentación

El posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor, y debe ser:

- Importante: que tenga entidad y sea interesante.
- Distintivo: que quede caracterizado por sí mismo.
- Comunicable y comprensible: fácil de transmitir y de entender.
- No imitable: de forma que otros no sean capaces de hacer lo mismo.
- Rentable y asequible: económicamente viable y técnicamente alcanzable.

eFuneral va a ser una compañía moderna, que quiere ofrecer un concepto de servicio funerario personalizado que actualmente no se ofrece en España, y lo va a distribuir a través de un canal sencillo y dinámico.

Las características que acompañan a cada servicio de eFuneral están enfocadas en la consecución de ese vínculo emocional que conecta la marca con la mente y las emociones de sus clientes, más allá del propio servicio ofrecido, de forma que se identifiquen los atributos diferenciales de este servicio ofrecido con la marca eFuneral de forma automática e inmediata.

Teniendo en cuenta lo anterior, el posicionamiento de eFuneral será el que se describe a continuación.

El usuario percibirá a eFuneral como una herramienta **sencilla y cómoda** (dado que no ofrece dificultad en su uso desde cualquier dispositivo), **ágil** (dado que la respuesta es inmediata) y **de confianza** (dado que es prestada por profesionales) en la organización y gestión de servicios funerarios en internet.

En cuanto al público objetivo, eFuneral quiere ofrecer a sus clientes “experiencias únicas” en la organización y gestión de su servicio funerario, es por ello que es una organización totalmente centrada en el cliente, dado su carácter de startup innovadora.

Para conseguir este grado de compromiso con el cliente es necesario conocer las necesidades de los clientes, entendidos estos como seres humanos, y poder agruparlos por necesidades comunes.

En este proceso de agrupación, los criterios de segmentación que eFuneral va a emplear se establecen en base a los siguientes parámetros:

- Edad: entre 16 y 54 años (más de 19 millones de internautas españoles en este rango de edad acceden semanalmente a internet).
- Tipo de Familia: moderna, abierta y con nivel económico medio-alto.
- Religión: cualquiera.
- Ciudad: ciudades de en torno a 800.000 habitantes a nivel nacional (casi 4 millones de internautas que acceden semanalmente a la red se concentran en municipios españoles de más de 500.000 habitantes).
- Estilo de vida: actual y dinámico, sin prejuicios. Usuario habitual de internet. Preferiblemente sin seguro funerario (alrededor del 40 % de la población carece de este tipo de seguro).

Una vez conocidos los criterios de segmentación, la forma en que eFuneral va a permanecer centrado en sus clientes se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Conocer la diversidad de sus clientes. Al reconocer las diferencias fundamentales e inevitables entre los clientes, se puede obtener una ventaja estratégica sobre la competencia, dado que está pasando por alto algún pequeño detalle.
- Centrarse en el valor de cada cliente de forma individual. Al entender que hay valor real y cuantificable en cada uno de sus clientes, eFuneral puede planificar mejor a largo plazo sus esfuerzos, precisamente sobre aquellos clientes que le generarán mayor valor.
- Determinar el valor real de cada nuevo cliente y el coste de adquisición y de retención de este. Así, se puede obtener un conocimiento muy valioso sobre cuánto se debe estar dispuesto a invertir para mantener un cliente existente y cuánto para adquirir uno nuevo.
- Personalización. Apostar por una gestión de la relación con el cliente enfocada en el plano individual, que permitirá prestar el servicio de una forma tan personalizada que sin duda se diferenciará de cualquier otro competidor.

Este proceso de centralización en el cliente no debe quedar en un esfuerzo unitario y puntual, sino que debe realizarse de forma continua y prolongada en el tiempo, manteniendo siempre la atención sobre los continuos cambios en las necesidades e intereses de los clientes, y poder alinear nuevamente los recursos.

3.1.2 Objetivos y Estrategias

En línea con los objetivos estratégicos planteados en la sección anterior, los objetivos de marketing a corto plazo (para el año 2013) que se marca eFuneral se establecen en torno a tres líneas básicas:

- Ser líder a nivel nacional en la provisión de servicios fúnebres on-line.
- Alcanzar 1.000 servicios prestados en el primer año de actividad.

- Ser presentados como servicio complementario a los servicios tradicionales en la cartera de 30 funerarias-partners a nivel nacional.

Una vez introducidos en el mercado, cuando los servicios de eFuneral sean conocidos y percibidos como servicios de confianza, los objetivos a medio plazo para eFuneral son más ambiciosos. Se pretende consolidar la posición de referencia en el sector, posicionándose como empresa innovadora en la prestación de servicios funerarios 2.0. Para el horizonte 2014-2017 los objetivos de eFuneral son:

- Consolidarse como referente a nivel nacional en la provisión de servicios fúnebres on-line.
- Aumentar un 20% anual el número de servicios prestados.
- Tener capacidad y autonomía para organizar un servicio funerario completo, con independencia de que partes de este servicio estén subcontractados por eFuneral. A la vista del cliente el servicio estará proporcionado por eFuneral.

Las líneas estratégicas son el medio para alcanzar los objetivos arriba mencionados, y por ello en su definición se han reflejado dichos objetivos de negocio, teniendo en cuenta los recursos disponibles que se orientarán a su consecución.

Dado que eFuneral es una compañía nueva en el sector, que presta servicios innovadores y distintos a los que actualmente se prestan, se plantean dos líneas estratégicas principales:

- Por un lado debe generar conocimiento de marca y de servicio, puesto que no tiene referencia histórica en el sector.
- Por otro lado eFuneral debe crear una prueba de negocio palpable para que los servicios que presta sean reconocibles y transmitan confianza al posible usuario.

Las acciones para alcanzar los objetivos de negocio siguiendo las líneas estrategias descritas se desarrollan en torno a tres ideas clave:

- Conseguir un posicionamiento destacado en los principales motores de búsqueda en Internet.
- Implantación de un Sistema de Gestión Comercial (CRM) que permita llevar un seguimiento individualizado de cada cliente, para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos.
- Vigilancia tecnológica para identificación de nuevas aplicaciones y herramientas para implementar en los servicios funerarios 2.0.

3.1.3 Palancas

Se describen a continuación las palancas de eFuneral organizadas en torno a servicio, distribución, precio y comunicación.

3.1.3.1 Servicio

Como cualquier otro, el servicio que eFuneral presta es intangible, puesto que no puede tocarse, es heterogéneo dado que cada servicio prestado es diferente al anterior, es instantáneo ya que solo es válido para una vez, y el momento de su prestación es imprevisible en el tiempo.

La base del negocio de eFuneral es la captación de clientes potenciales a través de internet y la posterior cesión de esos clientes a las empresas del sector a cambio de una comisión por la facturación de ese cliente, conjuntamente con el ofrecimiento de servicios tanto tradicionales como telemáticos 2.0, que pudieran completar la gama de servicios funerarios en un evento de este tipo. Los servicios telemáticos se prestan directamente con recursos de eFuneral.

Se están realizando alianzas con las funerarias tradicionales mediante contratos marco de colaboración en los que se establecerán las bases y criterios. Como criterios generales se tendrá en cuenta lo siguiente:

- A la funeraria se cobra un 10% de comisión por la captación de un cliente.
- En el caso de que un cliente contrate los servicios de eFuneral, la comisión del 10% la cobra la funeraria.
- Subcontratación por servicio prestado, siendo la funeraria la que fije el precio por ese servicio.

La oferta de servicios de eFuneral se divide en servicios tradicionales y servicios 2.0, y tal como se ha detallado en el capítulo 2 de este documento.

Es necesario respaldar el servicio con evidencias físicas que lo acompañarán y le darán mayor fuerza. Aquí es donde entra en juego la plataforma web en la que se dejará constancia de los servicios prestados. A través de herramientas como:

- Story board: manual gráfico del servicio por pasos.
- Video tutoriales: montajes en video de la prestación de un servicio. Video-historias.
- Testimonios: relatos escritos por nuestros clientes satisfechos que quieran dejar constancia.

3.1.3.2 Distribución

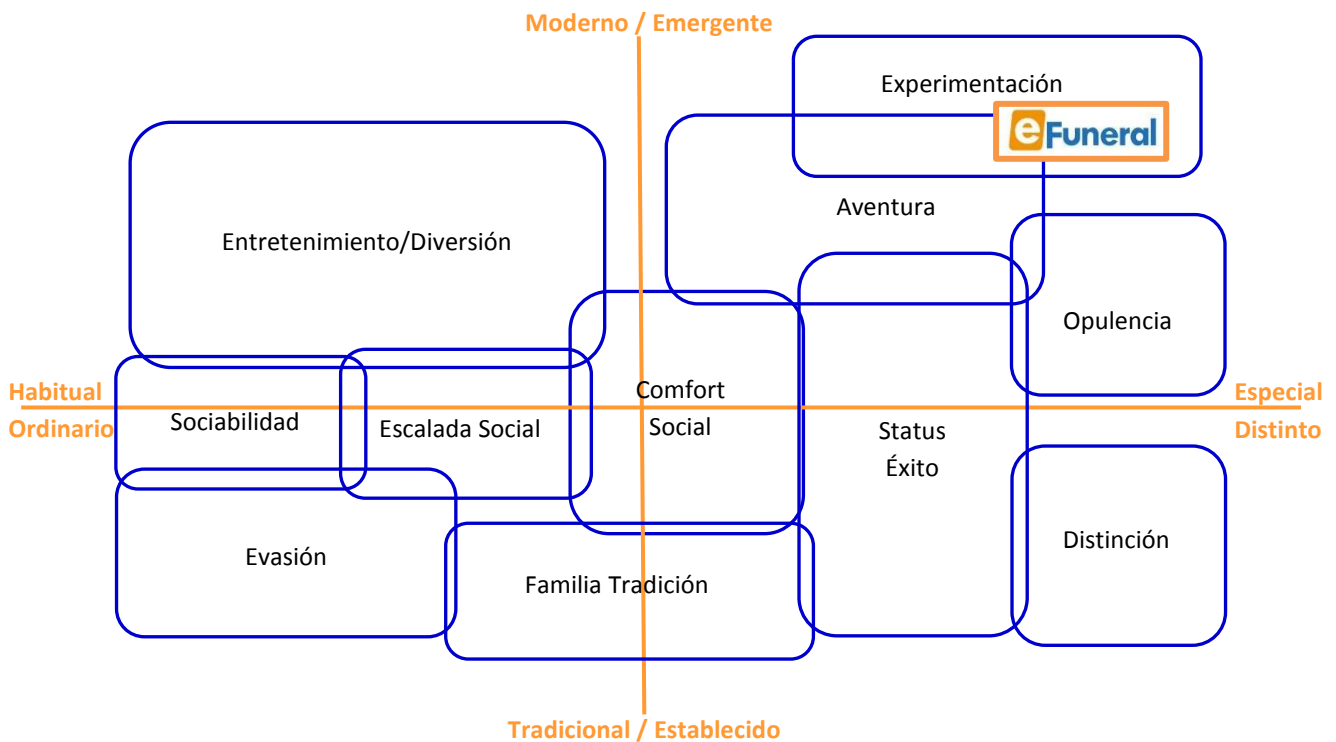
El circuito a través del cual los servicios de eFuneral son puestos a disposición de sus clientes es Internet. Independientemente de que los servicios se presten directamente al cliente, o a través de una funeraria-partner, estos se prestan en soporte informático.

Por tanto los servicios se van a prestar mediante un canal directo en el primer caso, o bien mediante un canal indirecto, apoyándose en un intermediario, en el segundo caso.

3.1.3.3 Precio

El servicio prestado por eFuneral es un servicio diferente, y por lo tanto especial, distinto a los servicios prestados actualmente por las empresas funerarias. Este servicio además es moderno, dado que se basa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En consecuencia, para establecer nuestro precio nos situamos en el cluster de clientes que buscan experimentación.



El precio que eFuneral va a establecer para sus servicios es un precio exclusivo pero siempre dentro de los márgenes del mercado. Hablamos para el caso de España de un océano azul bastante claro. Jugamos con la ventaja que proporcionan este tipo de entornos donde el precio, dentro de unos parámetros razonables, no está condicionado por ningún factor que provenga de la competencia y que implicaría un ajuste de márgenes.

La gran oportunidad que eFuneral encuentra radica en que el sector actualmente no invierte en publicidad en medios masivos. No se tienen competidores directos. Hay otras empresas que ofrecen servicios 2.0 pero no al nivel de eFuneral. eFuneral capta al cliente mediante un canal diferente, a través de internet, en el que actualmente ya

se pueden detectar un número de búsquedas suficientes como para pensar que es un servicio que va a ir creciendo en los próximos años. Existe demanda y no existe de momento una empresa que esté proporcionando solución a esa demanda.

En la publicación de esquelas, por ejemplo, existen niveles culturales que emplean servicios tradicionales, a los que “robaremos” clientes: caso esquelas en periódicos. Pero la mayor demanda que recibirá eFuneral es la que se crea a partir de los servicios funerarios 2.0, es decir, que los usuarios que contrataran estos servicios no los habrían contratado en otro formato.

3.1.3.4 Comunicación

En primer lugar procede analizar quienes son las partes interesadas de eFuneral:

- Inversores: posibles Venture Capital o Business Angels dispuestos a invertir en el negocio.
- Competidores: aunque a priori no tenemos competidores directos, debemos considerar los competidores sustitutivos, es decir, todos aquellos otros servicios a los que vamos a quitar cuota de mercado.
- Líderes de opinión: en este sentido es importante contar con la aprobación y apoyo de este grupo.
- Medios de comunicación: debemos mantener una estrecha colaboración con los medios más serios y distinguidos.
- Grupos de presión: entraremos en contacto con asociaciones de empresas funerarias a nivel nacional, a las que nos vincularemos.
- Posibles empleados/colaboradores
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados/Trabajadores.

Se pueden establecer dos áreas de comunicación en la compañía:

- Comunicación Interna: Se empleará una comunicación transversal a todos los niveles, de forma que se propicie un buen entendimiento y un clima agradable para el trabajo en equipo, fomentando la generación de nuevas ideas. Para que la comunicación sea efectiva se implantará un correo semanal informativo desde la dirección, que se verá apoyado por un blog interno, un buzón de sugerencias y un tablón de anuncios y comunicados.
- Comunicación Externa: el trato que el cliente recibe del personal de eFuneral debe ser muy profesional y exquisito, por lo que se elaboraran una serie de manuales de atención desarrollados en los protocolos de atención que se explicaran en planes de formación para el personal de ventas interno, o se entregan a la empresa subcontratista del servicio de atención telefónica. En este sentido el feedback del cliente tendrá un trato preferencial ya que en cierta medida ayudará a ir modelando el servicio.

eFuneral contará además con una identidad corporativa bien definida que hará que la identifiquen fácilmente las partes externa a través de sus colores y logo corporativo.

En resumen eFuneral se basará en los siguientes elementos para llevar a cabo una comunicación efectiva:

- Desarrollo de la web corporativa que incluirá:
 - Blog con recomendaciones y noticias de interés.
 - Relación de archivos y documentos interesantes y útiles para descarga.
- Campañas de posicionamiento en buscadores: SEO y SEM.
- Campañas de Display: Banners y Programas de Afiliación.
- Campañas en Social Media.
- Campañas de email marketing.
- Creación de notas de prensa para desarrollar la imagen de la compañía en los medios.
- Redacción de memorias anuales con la actividad del año.
- Plan de contingencias detallado que permita regularizar las reacciones para los casos de incidentes, malas experiencias por parte de los clientes, comentarios no adecuados en redes sociales, etc.

3.1.4 Implementación y Medición

El desarrollo de la estrategia de eFuneral de cara a redes sociales y la comunicación con los clientes se desarrollará en torno a los siguientes aspectos:

- Posicionamiento patrocinado (SEM): Creación y parametrización de campaña SEM en Google Adwords. Aunque las inversiones se realizarán en función de la propia evolución de los eventos, podemos aventurarnos a decir que nos encontramos en un entorno de CPC alto (mayor de 0,5€) con alta efectividad dada la baja competencia.
- Posicionamiento orgánico (SEO): Campaña de generación de contenidos (artículos de interés con nuestros servicios, tendencias del sector, etc..) y artículos patrocinados. En la actualidad, dados los cambios realizados por Google a finales de 2012, existe una magnífica oportunidad de posicionamiento al haberse producido un importante cambio en las reglas que ha modificado sustancialmente el ranking de la mayoría de los webs.
- Redes Sociales: Al menos con posicionamiento en Facebook, Twitter y un canal en YouTube que ponga de manifiesto los servicios y su forma de ponerlos en marcha.
- Afiliación en portales que tengan que ver con la temática y estén bien posicionados.
- A CPL por captación de leads en blogs del sector bien posicionados.

- Mailing.
- Autorespuesta y encuestas de calidad además de recordatorios de aniversario.
- Comunicación en prensa.
- Difusión del servicio y nuestro NPS “Net Promoted Score” o índice de recomendación.

3.2 Plan de Operaciones

La gestión basada en procesos es una de las señas de identidad de eFuneral. En la fase de diseño del servicio se han definido los procesos involucrados con una descripción detallada de sus actividades, funciones, organización, entradas y salidas, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales,...) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma.

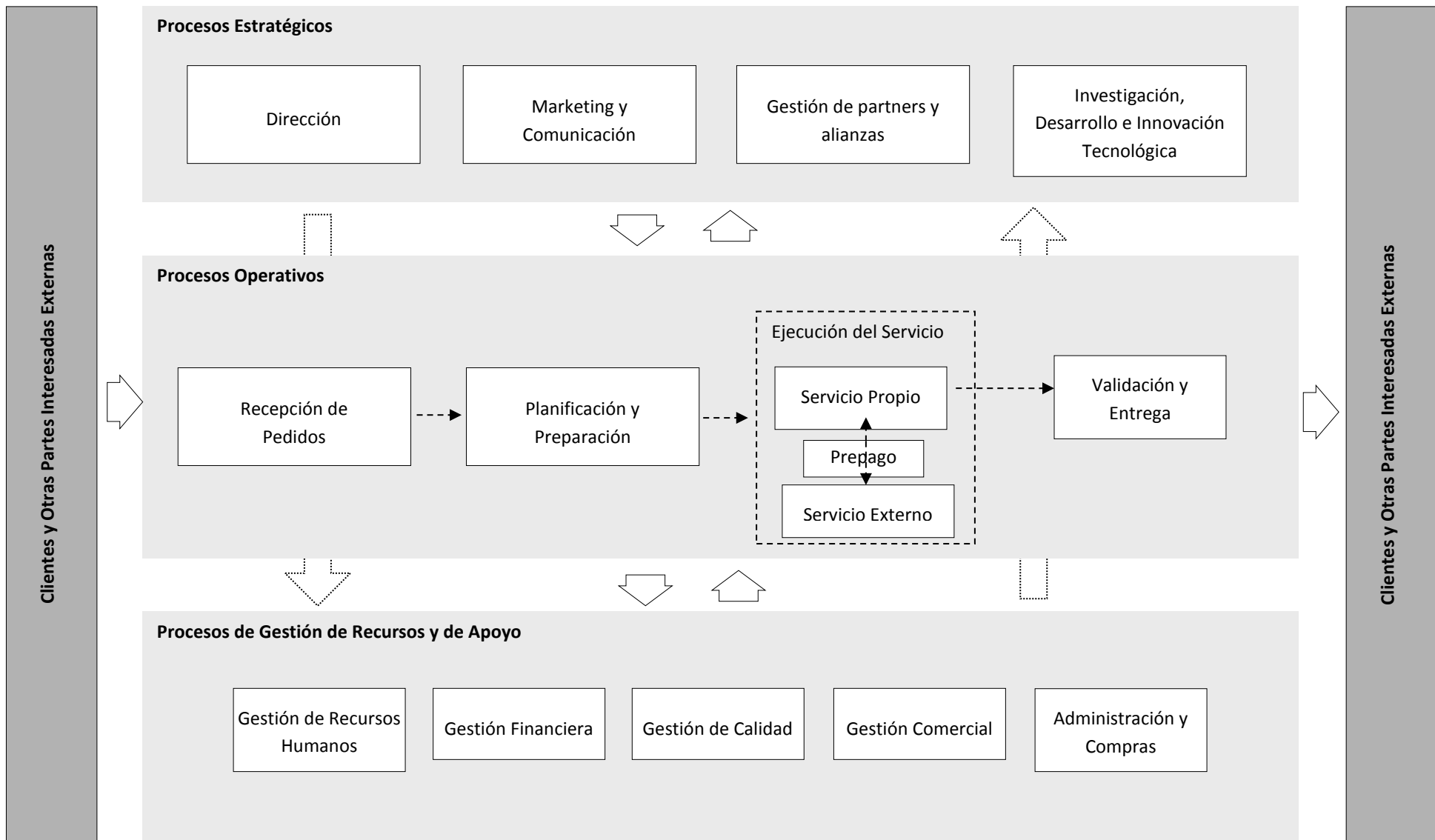
Se establecen procesos de control para asegurar que los procesos se realizan de forma eficiente y cumplen los objetivos establecidos.

Los procesos no deben ser un fin en sí mismo, sino que deben tener como principal objetivo que la empresa ofrezca servicios de valor al cliente de forma eficiente.

En el Plan de Operaciones se expone el proceso de producción que se sigue hasta llegar a prestar los servicios, de que dispone la empresa.

En el plan se incluyen el mapa de procesos, en el que observan forma general, todos los procesos que se llevan a cabo. Y posteriormente se realiza una descripción técnica detallada de los mismos especificando las características fundamentales y el modo de funcionamiento de los mismos.

A continuación se muestra el mapa general de procesos de eFuneral:



3.2.1 Procesos Estratégicos

Estos procesos están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la Dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos.

- Dirección: La dirección será el encargado de asegurar el cumplimiento de todos los procesos, garantizar la satisfacción del cliente.
- Marketing y Comunicación: Será el proceso encargado de la realización de las campañas de dar a conocer los servicios y de realizar la comunicación de la empresa.
- Gestión de Partners y Alianzas: La misión consiste en conseguir el mayor número de colaboradores para poder satisfacer al mayor número de clientes y darle una mayor cobertura.
- Investigación, desarrollo e Innovación Tecnológica: Al ser un negocio en red y tener base tecnológica, es necesario estudiar de forma continua, nuevos campos, tecnologías para que siempre esté a la última.

3.2.2 Procesos operativos

En los que se explican los distintos procesos que siguen hasta llegar a la prestación de los servicios de la empresa. Descritos de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios para proyectar la estructura organizativa de la empresa y los costes de la misma.

La fase de Operación del Servicio es, sin duda, la más crítica entre todas. La percepción que los clientes y usuarios tengan de la calidad de los servicios prestados depende en última instancia de una correcta organización y coordinación de todos los agentes involucrados.

Todas las otras fases del Ciclo de Vida del Servicio tienen como objetivo último que los servicios sean correctamente prestados aportando el valor y la utilidad requerida por el cliente con los niveles de calidad acordados. Es evidente que de nada sirve una correcta estrategia, diseño y transición del servicio si falla la “entrega”.

Por otro lado para que la Mejora Continua del Servicio sea capaz de ofrecer soluciones y cambios es necesaria recopilar toda la información durante los procesos operativos.

Los principales objetivos incluyen:

- Coordinar e implementar todos los procesos, actividades y funciones necesarias para la prestación de los servicios acordados con los niveles de calidad aprobados.

- Dar soporte a todos los usuarios del servicio.
- Gestionar la infraestructura tecnológica necesaria para la prestación del servicio.

Uno de los aspectos esenciales, es la búsqueda de un equilibrio entre estabilidad y capacidad de respuesta.

Es también esencial encontrar un correcto equilibrio entre los procesos de gestión internos orientados a gestionar y mantener la tecnología y recursos humanos necesarios para la prestación del servicio y las demandas externas de los clientes. La organización no debe comprometerse en la prestación de servicios para los que carezca de capacidad tecnológica o los necesarios recursos humanos ni tampoco caer en el error de engordar en exceso la infraestructura encareciendo innecesariamente el coste de los servicios prestados.

Se elaboraran acuerdos a nivel interno de la propia organización, mediante documentos que determinan los procesos y procedimiento necesarios para ofrecer los niveles de servicio acordados con los clientes. Estos por su naturaleza, involucra detalles sobre la prestación del servicio que deben ser opacos para el cliente pero que resultan imprescindibles a la organización para desarrollar y coordinar su labor.

A continuación se detallan los subprocesos operativos:

- Recepción de pedidos: El operador telefónico recibirá la llamada o e mail y atenderá al cliente. Recabará los datos básicos del difunto: Nombre, DNI y ubicación.

Los datos anotados se pasarán a administración para proceder a registrar al cliente en caso de nuevo cliente. En caso de ya estar registrado registrará el parte de fallecimiento. Posteriormente el operador informará de los servicios a ofertar:

- Básico: funeral tradicional.
- Premium: funeral tradicional +servicios 2.0.
- Servicios 2.0.

El cliente elegirá si es nuevo cliente o confirmará el servicio si ya estaba registrado y procederá a un prepagado electrónico de un 10% de precio total. En caso que el cliente llegue a través de partners, el cobro se realizará a través de estas una vez finalizados los servicios 2.0.

Tras esto se le informará al cliente de que en uno 30 minutos recibirán confirmación de la hora de inicio de los servicios y de cuando le será enviado el contrato. Posteriormente se procede al fin de llamada.

Por último se procede al envío del contrato vía telemática con la posibilidad de recibir original mediante correo ordinario a petición del cliente.

- Planificación y preparación: este proceso tiene dos orígenes diferenciados, que pueden ser mediante:
 - Servicio directo, el cliente contrata a través de la web el funeral, ya sea versión básica o la versión Premium.
 - Servicio indirecto, el cliente mediante un partner (aseguradora, funeraria..) contrata los servicios 2.0.

En los servicios directos las etapas serían las que siguen:

- Ubicación del fallecido
- Chequear alianzas/partner más cercanos y disponibles para dar el servicio en un plazo estipulado según servicio.

Los plazos aproximados para servir cada uno de los servicios 2.0 son los que siguen:

- Esquela digital: diseño, maling, en redes sociales, hosting y retroalimentada: 3h.
- Entierro digital: convocatoria 3h, se realizará en streaming y para la entrega del material 2 días.
- Vida digital: recopilación, eliminación, y cierre: 7 días.
- Servicios pre-funeral: disponibilidad a partir del momento de la contratación.

En caso de requerir servicios funerarios tradicionales, estos se demandarían desde el call center y serían prestados directamente por los partner, con independencia del servicio que se solicite.

En caso que los servicios sean requeridos de forma indirecta a través de los socios, el proceso sería el que sigue:

El partner avisaría al call center, mediante llamada o correo electrónico, comunicando los datos del cliente, e indicando los servicios que este tiene contratados, estos datos serán contrastados en la base de datos por el operador que ha recibido la llamada, y dará un plazo en el que tendrá disponible el libro de condolencias, in memoriam, el lugar y horario de honras fúnebres(misa, entierro..) retransmisión del funeral, y el plazo para dar como completado la anulación de las cuentas de correos electrónicos, redes sociales, cuentas bancarias on line, etc, es decir de todos los servicios contratados.

En caso de haber contratado una retransmisión/grabación del funeral se contactará con la persona encargada del mismo para que este o alguien de su equipo realicen la grabación y confirmación que en la fecha y hora fijada para el funeral esté dicha persona en el lugar de las honras fúnebres.

- Validación y prestación del servicio: La persona del call center, se encargará de confirmar que los servicios solicitados se están ejecutando en el plazo acordado. Esto se realizará mediante llamadas telefónicas a las personas encargadas de realizar los servicios (aseguradoras y técnicos de los servicios 2.0), con la confirmación final de un familiar o bien de la persona que realizó la llamada u otra persona que esta hubiera considerado oportuna.

3.2.3 Procesos de gestión de recursos y apoyo

Estos dan soporte a todas las operaciones vistas anteriormente, es decir a los procesos estratégicos y a los clave u operativos. Los procesos de gestión son los siguientes:

- Administración/ Contabilidad/ Financiero.
- Calidad.
- Compras.
- Comercial.
- Soporte Tecnológico.
- Recursos humanos.

A continuación se detallan cada uno de los subprocesos:

- Administración/ Contabilidad/ Financiero: Dichos servicios se llevaran de forma interna inicialmente y con asesoría externa en caso fuera necesario (cuando el volumen del negocio así lo necesite). Se encargará de llevar los siguientes ámbitos:
 - Laboral (nominas, contratos, liquidaciones de impuestos, altas, etc.).
 - Fiscal (liquidaciones HP, impuestos municipales, extraordinarios, etc.).
 - Contabilidad (basado en información facilitada por la central con contabilidad analítica, etc.).
- Comercial: Será el encargado de conseguir clientes directamente a través de la web y el encargado de conseguir partners, bien sean aseguradoras, funerarias y empresas que puedan aportar innovaciones en el sector.
- Soporte tecnológico: Toda la infraestructura informática (ordenadores, técnicos de mantenimientos de equipos y los sistemas informáticos así como los servicios de telefonía (compañías telefónicas, y en un futuro, el servicio call center) estarán externalizada.
- Calidad: El control de calidad y la satisfacción del cliente resultan imprescindibles, ya que estamos en uno de los momentos más delicados en la vida de una persona que es la pérdida de un familiar. Por ello para prestar un servicio adecuado al cliente optimizando los retornos de inversión. La dirección será la encargada de definir los indicadores básicos a considerar para clientes y para proveedores, siendo los siguientes:

Para clientes:

- El tiempo de respuesta a la solicitud de información debe ser corto para evitar que el cliente busque otro proveedor. En la web aparecerán diferentes formas de ponerse en contacto: mediante e-mail, teléfono gratuito línea 900 (24h disponible) y mediante un servicio de atención al cliente a través del operador digital que invitará al cliente o futuro cliente a dejar su número de teléfono, en cuyo caso el tiempo de respuesta debe ser aún inferior (menos de 2 min) o bien dejar por escrito su consulta y mediante e-mail debe recibir respuesta que en un plazo inferior a 2 horas.
- El tiempo medio de entrega de cada servicio, es definido para cada caso por la dirección, ya que será variable en función del servicio y emplazamiento del fallecido, en ningún caso debe ser superior a 1 día.
- El grado de satisfacción de los clientes se medirá mediante llamadas telefónicas que se realizarán en plazo inferior a una semana.
- El valor de dichos indicadores se obtendrá de los resultados obtenidos de los distintos check list elaborados por el departamento de calidad, y con frecuencia en función del mismo de semanal, mensual y trimestral.

Para Proveedores:

- Se realizarán unos contratos soporte, por los que se determinan las responsabilidades de los proveedores externos para la prestación de algunos servicios. Estos contratos deben representar compromisos claros y perfectamente delimitados, que persiguen el fin de organizar los procesos y procedimientos necesarios para la correcta provisión de los servicios.
- El tiempo de respuesta es otro de los parámetros importantes a medir ya que aflorará la calidad proporcionada de los servicios. Por ello la importancia en el cumplimiento de entrega de los servicios para los proveedores, así que se medirá la calidad de los mismos mediante los tiempos de respuesta a nuestra demanda (e-mail y telefónica). Dichos tiempos serán:
 - De respuesta mediante email < 2horas.
 - De respuesta telefónica < 10 min.

Para clientes y proveedores, también se medirán los niveles de calidad prestados mediante el número de reclamaciones recibidas.

Dado que a día de hoy, se exigen continuos cambios, la empresa tiene entre otros objetivos ofrecer mejores servicios adaptados a las siempre cambiantes necesidades de los clientes y entorno, esto se consigue mediante la optimización de procesos internos que permitan mayores retornos a la inversión y mayor satisfacción del cliente.

Este objetivo de mejora, sólo se puede alcanzar mediante la continua monitorización y medición de todas las actividades y procesos involucrados en la prestación de los servicios:

- Conformidad: los procesos se adecúan a los nuevos modelos y protocolos.
- Calidad: se cumplen los objetivos preestablecidos en plazo y forma.
- Rendimiento: los procesos son eficientes y rentables para la organización.
- Valor: los servicios ofrecen el valor esperado y se diferencian de los de la competencia.

Los principales objetivos de la Mejora Continua del servicio se resumen en:

- Recomendar mejoras para todos los procesos y actividades involucrados en la gestión y prestación de los servicios.
- Monitorizar y analizar los parámetros de seguimiento de niveles de servicio y contrastarlos con los niveles en vigor.
- Proponer mejoras que aumenten el ROI y valores asociados a los servicios.
- Dar soporte a la fase de estrategia y diseño para la definición de nuevos servicios y procesos/ actividades asociados a los mismos.

Los resultados son necesarios para mejorar la calidad de los servicios prestados e incorporar nuevos servicios que se adapten mejor a los requisitos de los clientes y el mercado, para mejorar y hacer más eficientes los procesos internos de la organización.

- Recursos humanos: La actividad de contratación del personal de la empresa resulta de suma importancia para la buena marcha del negocio ya que tanto el servicio como la atención al cliente son totalmente dependientes del mismo.

3.3 Plan de Recursos

3.3.1 Plan de Recursos Humanos

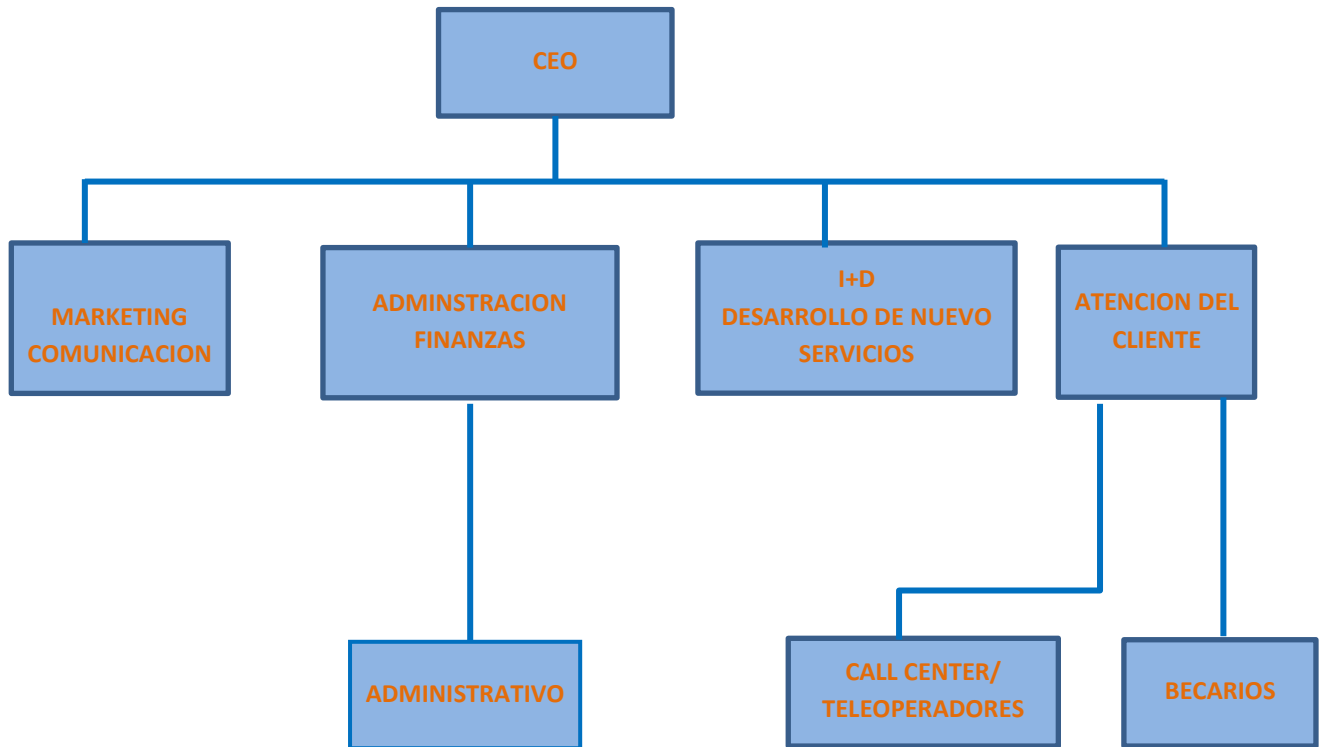
El Plan de recursos humanos supone la valoración de las personas de cara a conseguir el éxito en la empresa. En este se detallan los perfiles necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad empresarial y los procesos a seguir hasta conformar la plantilla. Este plan contempla los siguientes elementos clave:

- Gerencia o dirección: según el perfil requerido de la empresa, con conocimientos de ambos mundos o una adecuada supervisión en su caso.
- Organigrama (ver en la figura más bajo): coherente con la estructura de la empresa y que permita una eficiente planificación y organización de las tareas. Ha de ser flexible, pero lo suficientemente claro para asegurar el correcto desempeño y crecimiento de la empresa.
- Perfiles de empleados.
- Políticas de reclutamiento y selección: una vez descritos los requisitos específicos de cada puesto de trabajo, se realizará un proceso de selección

que tendrá un carácter casi permanente. Conocidas las necesidades, se procede a buscar los candidatos idóneos, los cuales se pueden reclutar mediante anuncios (oferta pública), consultores de empresa, empresas de consultoría en recursos humanos y empresas de trabajo temporal.

- Sistemas de retribución: la política salarial de la empresa estará basada en las tablas salariales actualizadas para cada puesto.

Organigrama de eFuneral



3.3.2 Descripción del equipo directivo

El equipo directivo, estará formado por un Consejo de Administración (seis socios de la empresa) especialmente activo, con participación muy directa en muchas de la decisiones. El Consejo de administración se apoyará en la figura del Gerente para dirigir el proceso de ejecución.

El papel del gerente es muy relevante en la empresa, ya que además de desempeñar las funciones propias del cargo, desarrollará inicialmente otras como las de Director Comercial, Jefe de Administración y Desarrollo del Negocio.

El área fiscal y contable de la sociedad serán gestionadas por una empresa externa que se encargará de llevar estas tareas de forma directa, siendo función del Gerente únicamente el control de dichas empresas.

Así mismo una empresa externa gestionará los RRHH y deberá anticiparse a las necesidades (sobre todo en la parte relativa a atención al cliente) y disponer de soluciones para temas relativos a bajas prolongadas, salidas de la empresa, etc.

3.3.3 Perfiles y funciones

A continuación se definen las fichas de los puestos de trabajo y requisitos mínimos exigibles.

GERENTE	FUNCIONES
	Dirigir y formular la política de la empresa.
	Planificar, coordinar y dirigir las actividades generales de los departamentos junto a sus colaboradores.
	Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones
	Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, e informar al Consejo de Administración.
	Representar a la empresa.
	Supervisar e interpretar informes y balances económicos.
	Toma de decisiones.
	TITULACIÓN
	Titulación universitaria Superior.
	Master en administración y dirección de empresas.

COMERCIAL	FUNCIONES
	Conocer el sector e Identificar proyectos y nuevas oportunidades en el sector funerario para facilitar el crecimiento de la cartera de clientes y partners, e incrementar ventas.
	Gestionar la fuerza de ventas y realizar las ventas de servicios a través de los diferentes canales de comercialización.
	Controlar la operación administrativa / comercial con el propósito de asegurar el orden, la calidad, la rentabilidad, etc.
	Hacer seguimientos de los clientes / proyectos para potenciar las relaciones y la visibilidad frente a las oportunidades.
	Realizar una planificación operativa comercial que le permita administrar tiempos y esfuerzos que faciliten el logro de los resultados.
	Identificar los componentes de una propuesta y gestionar los recursos / alianzas necesarios con la debida anticipación, para asegurar que las mismas se presenten en tiempo y forma, con calidad adecuada.
	Informar y cooperar con los referentes de las diferentes áreas que requieran y estén involucradas en la concreción de propuestas con el objeto de desarrollar propuestas con una visión integral y de calidad a clientes / proyectos que faciliten el logro de los objetivos del negocio.
	Conocer adecuadamente el offering y entender el negocio del cliente para identificar oportunidades concretas y potenciar las posibilidades de éxito
	Negociar adecuadamente con una visión integral que contemple a los decisores adecuados, con propuestas / soluciones alineadas a los requerimientos del cliente y para la empresa.
	Calificar nuevas oportunidades correctamente y reconocer el timing del proceso de venta para focalizar adecuadamente los esfuerzos, aumentar la visibilidad y facilitar el cierre de ventas.
	TITULACIÓN
	Grado medio
Idioma inglés valorando el resto de conocimientos sobre idiomas	

TELEOPERADOR	FUNCIONES
	Atención al cliente (recepción llamada, toma de datos, gestión de consultas, etc.)
	Tramitación de servicios 2.0 y partners.
	Asistencia 24 horas al cliente ante la presencia de cualquier incidente hasta finalización de servicio.
	TITULACIÓN
	Nivel básico de estudios: ESO.
	Ofimática a nivel usuario.

ADMINISTRATIVO	FUNCIONES
	Gestión y seguimiento del servicio al cliente.
	Gestión sistema informático, ERP.
	Emisión de Facturas.
	Apoyo al departamento de Contabilidad.
	TITULACIÓN
	FP, Titulación grado Medio en administración.

3.3.4 Competencias

- Personal Directivo: Liderazgo, Planificación y organización, Visión, Resolución. Sensibilidad interpersonal. Tolerancia al estrés. Delegación. Desarrollo de personas. Iniciativa o espíritu emprendedor. Evaluación de los colaboradores.
- Comerciales:
 - Conocimiento del sector funerario y del marketing 2.0.
 - Visión estratégica del negocio y de los clientes/partners.
 - Iniciativa y flexibilidad.
 - Trabajo en equipo y liderazgo comercial.
 - Tolerancia a la frustración.
 - Técnicas de venta.
 - Habilidades psicoprofesionales para ventas.
 - Negociación comercial avanzada.
- Teleoperadores/Callcenter y Administración: Compromiso, orientación al cliente, negociación, escucha activa, persuasión, sociabilidad, aprendizaje.
- Desarrolladores informáticos:
 - Trabajo en Equipo.

- Capacidad de dar respuesta a la demanda de los clientes/usuarios, mostrando un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades.
- Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- Conocimientos técnicos amplios y detallados de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente.
- Flexibilidad y mejora continua.
- Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continuada y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, y la capacidad de reciclarse, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, perfeccionando el desempeño en el puesto.
- Capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando y modernizando los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.

3.3.5 Política de selección

La política de selección de personal persigue objetivos, que responderán a los siguientes puntos:

- Incorporar al candidato de nivel de calificación y competencias que mejor se adecue a la necesidad actual y, en general, a las del futuro. Teniendo en cuenta la capacidad de integración al grupo.
- Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.

Siempre se tendrá en cuenta la posibilidad de promoción interna para ocupar puestos disponibles.

El área solicitante adjuntará un perfil de la función a cubrir, incluyendo en el mismo las características personales y profesionales del futuro ocupante.

El proceso de selección será coordinado y administrado por la dirección junto con la empresa externa de recursos humanos, quienes pre-seleccionarán a los candidatos adecuados para la función y decidirán en cada caso los medios más adecuados para llevar adelante una búsqueda de personal.

Los candidatos serán seleccionados de acuerdo con las entrevistas, exámenes y tests coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos siendo la elección final del postulante, por el Área solicitante.

Los postulantes no seleccionados serán informados, preferiblemente por escrito, siendo la comunicación de la misma responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.

3.3.6 Previsión de recursos humanos

En línea con los objetivos estratégicos establecidos, en la siguiente tabla se muestra la previsión de contratación de personal:

Previsión contrataciones							
Personal	SB	N	AÑO 1	N	AÑO 2	N	AÑO 3
Comerciales	30000,00	1	30000,00	2	60000,00	3	90000,00
Informatico	26000,00	1	26000,00	2	52000,00	3	78000,00
Administrativos	18000,00	1	18000,00	2	36000,00	2	36000,00
Becarios	10000,00	0	0,00	0	0,00	4	40000,00
SUBTOTAL			74.000,00		148.000,00		244.000,00
EXTERNOS							
Callcenter			0,00		38.937,50		116.812,50
Total RRHH (€)			74.000,00		186.937,50		360.812,50

3.3.7 Recursos materiales y tecnológicos

A continuación se muestran las tablas de previsión de recursos materiales y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha y desarrollo del negocio:

Recursos materiales	PVP	Total	Cant.	Total inversión	
Activo 1	PC Portatiles	1.749,00	2.116,29	3	6.348,87
Activo 2	Impresora laser	600,00	726,00	1	726,00
Activo 3	Sillas	240,00	290,40	3	871,20
Activo 4	Mesas	600	726,00	3	2.178,00
Activo 5	Armarios	1.000,00	1.210,00	2	2.420,00
Activo 6	Estanterías	1000	1.210,00	2	2.420,00
Activo 7	Software ERP	2.000,00	2.420,00	1	2.420,00
Activo 8	Otros	300,00	363,00	1	363,00
TOTAL	7.489,00	9.061,69			19.944,79

Recursos tecnológicos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	30000,00	30000,00	60000,00
Desarrollo I+D	10000,00	20000,00	40000,00
Total Recursos Tecnológicos	40.000,00	50.000,00	100.000,00

3.4 Plan Económico-Financiero

A continuación se procede a desarrollar el Plan de Inversión, Financiación, cálculo del resultado para el primer año y proyección a 3 años, así como cálculo de los Cash Flows generados y rentabilidad prevista.

3.4.1 Plan de inversión

Se detalla a continuación el plan de Inversión previsto para el primer año que recoge las inversiones a ejecutar para el inicio y desarrollo del plan de negocio:

PLAN DE INVERSION		PVP	Total	Cant.	Total inversión	% amort.	amort. Anual	
Activo 1	PC Portatiles	1.749,00	2.116,29	3	6.348,87	25%	1.311,75	
Activo 2	Impresora laser	600,00	726,00	1	726,00	25%	150,00	
Activo 3	Sillas	240,00	290,40	3	871,20	10%	72,00	
Activo 4	Mesas	600	726,00	3	2.178,00	10%	180,00	
Activo 5	Armarios	1.000,00	1.210,00	2	2.420,00	10%	200,00	
Activo 6	Estanterías	1000,00	1.210,00	2	2.420,00	10%	200,00	
Activo 7	Software ERP	2.000,00	2.420,00	1	2.420,00	25%	500,00	
Activo 8	Otros	300,00	363,00	1	363,00	25%	75,00	
TOTAL		7.489,00	9.061,69		19.944,79		2.688,75	
							<i>mensual</i>	224,06

3.4.2 Plan de financiación

Se ha definido un plan de financiación que estará constituido por Recursos Propios y Recursos Ajenos, estos últimos serán a través de préstamo bancario ordinario (a 5 años con un interés del 8%) y un préstamo reembolsable de la Agencia IDEA (Fondos Jeremie de 7 años, con 1 año de carencia y a un interés del 7%).

Plan de Financiación	
RECURSOS PROPIOS	6.000,00 €
Recursos propios 1 año	6.000,00 €
RECURSOS AJENOS	50.000,00 €
Préstamo bancario	50.000,00 €
Fondos Reembolsables 1 año	50.000,00 €

3.4.3 Resultados primer año

Se detalla a continuación la previsión de cuenta de resultados obtenidas el primer año de operación de la compañía.

Usuarios %	3%	4%	5%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
Usuarios mensuales	30,00	40,00	50,00	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.000,0
NOMBRE DEL PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS	6.675,00	8.900,00	11.125,00	17.800,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	222.500,00
Servicios 2.0	1.500,00	2.000,00	2.500,00	4.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	50.000,00
Servicios tradicionales Comision	1.800,00	2.400,00	3.000,00	4.800,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	60.000,00
Servicios Pack	3.375,00	4.500,00	5.625,00	9.000,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	112.500,00
COSTES DIRECTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTE DIRECTO 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	6.675,00	8.900,00	11.125,00	17.800,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	22.250,00	222.500,00
COSTES DE ESTRUCTURA	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	16.850,00	202.200,00
Sueldos y salarios	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	74.000,00
Ssocial	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00
Servicios prof. Desarrollo Plataforma	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Callcenter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefonia	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Gtos Marketing	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
Reparacion y conservacion	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Suministros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Alquiler (Renovable anualmente)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
I+D	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	10.000,00
Otros gastos,	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
EBITDA/ Rsdo bruto de explotación	-10.175,00	-7.950,00	-5.725,00	950,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	20.300,00
Gtos. Financieros	0,00	66,67	66,67	108,33	108,33	108,33	108,33	108,33	108,33	108,33	108,33	108,33	1.108,33
Rsdo. Neto de Explotación	-10.175,00	-8.016,67	-5.791,67	841,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	5.291,67	19.191,67
Amortización	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	224,06	2.688,75
R. BRUTO DEL PROYECTO	-10.399,06	-8.240,73	-6.015,73	617,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	5.067,60	16.502,92

3.4.4 Proyección de resultados a tres años

Según las previsiones de ventas estimadas según la cantidad de usuarios captados, se obtienen los siguientes resultados para los dos años siguientes, logrando alcanzar una rentabilidad en el tercer año de 41,70 %.

Previsión de Resultados - Tres años			
		150%	200%
Usuarios anuales	1000	1500	3000
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Servicios 2.0	50.000,00	125.000,00	375.000,00
Servicios tradicionales Comision	60.000,00	150.000,00	450.000,00
Servicios Pack	112.500,00	281.250,00	843.750,00
0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS DIRECTOS	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Rentabilidad %	100,00%	100,00%	100,00%
COSTES DE ESTRUCTURA	202.200,00	436.977,50	968.880,50
Sueldos y salarios	74.000,00	148.000,00	244.000,00
Seguridad social	22.200,00	44.400,00	73.200,00
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	30.000,00	30.000,00	60.000,00
Callcenter	0,00	38.937,50	116.812,50
Telefonia	3.600,00	9.000,00	22.500,00
Gtos Marketing	48.000,00	120.000,00	360.000,00
Reparacion y conservacion	2.400,00	6.000,00	18.000,00
Suministros	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Alquiler	7.200,00	8.640,00	10.368,00
I+D	10.000,00	20.000,00	40.000,00
Otros gastos,	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Resultado bruto de explotación	20.300,00	119.272,50	699.869,50
Rentabilidad %	9,12%	21,44%	41,94%
Gtos. Financieros	1.108	1.300	1.300
Rsd. Neto de Explotación	19.192	117.973	698.570
Amortización	2.688,75	2.688,75	2.688,75
RSDO. BRUTO DEL PROYECTO	16.503	115.284	695.881
Rentabilidad %	7,42%	20,73%	41,70%
Impuestos	4.950,88	34.585,13	208.764,23
RSDO. NETO	11.552	80.699	487.117

3.4.5 Cash Flow del primer año

Cash Flow primer año													
TODO CON IVA													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Caja/Saldo inicial	2.197,72	-10.500,07	19.902,14	8.381,10	46.777,64	40.599,44	42.497,98	54.524,02	61.807,07	69.090,11	82.050,65	89.333,70	
Servicios 2.0	0,00	0,00	1.815,00	2.420,00	3.025,00	4.840,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	48.400,00
Servicios tradicionales Comision	0,00	0,00	2.178,00	2.904,00	3.630,00	5.808,00	7.260,00	7.260,00	7.260,00	7.260,00	7.260,00	7.260,00	58.080,00
Servicios Pack	0,00	0,00	4.083,75	5.445,00	6.806,25	10.890,00	13.612,50	13.612,50	13.612,50	13.612,50	13.612,50	13.612,50	108.900,00
Financiación	6.000,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106.000,00
Total Entradas Efectivo	6.000,00	50.000,00	8.076,75	60.769,00	13.461,25	21.538,00	26.922,50	26.922,50	26.922,50	26.922,50	26.922,50	26.922,50	321.380,00
Pagos													
Sueldos y salarios	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	6.166,67	74.000,00
Seguridad social	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00
IRPF	0,00			2.775,00			2.775,00			2.775,00			8.325,00
LIQUIDACION DE IVA	0,00			-42,00			-7.518,00			-8.452,50			-16.012,50
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	36.300,00
Callcenter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefonia	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	4.356,00
Gtos Marketing	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	58.080,00
Reparacion y conservacion	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	2.904,00
Suministros	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	2.832,00
Alquiler	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	724,79	8.697,48
I+D	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	1.008,33	12.100,00
Otros gastos,	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	2.904,00
CUOTA CREDITO	0,00	900,00	900,00	941,67	941,67	941,67	941,67	941,67	941,67	941,67	941,67	941,67	10.275,00
Total Salidas Efectivo	18.697,79	19.597,79	19.597,79	22.372,46	19.639,46	19.639,46	14.896,46	19.639,46	19.639,46	13.961,96	19.639,46	19.639,46	226.960,98
CAJA/SALDO FINAL	-10.500,07	19.902,14	8.381,10	46.777,64	40.599,44	42.497,98	54.524,02	61.807,07	69.090,11	82.050,65	89.333,70	96.616,74	

3.4.6 Previsión de Cash Flows a tres años

A continuación se detallan los Cash Flow generados según las condiciones de cobro y pagos estipuladas. Se consideran los siguientes parámetros de cobros y pagos:

- Métodos de Cobro: los servicios 2.0 se cobran al contado, mientras que el resto de servicios se cobrarán a 75 días.
- Métodos de pagos: mensual, última semana del mes.

Cash Flow Tres años			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA/SALDO INICIAL	2.198	96.617	338.301
Servicios 2.0	48.400	120.171	360.514
Servicios tradicionales Comision	58.080	144.205	432.616
Servicios Pack	108.900	270.385	811.156
Financiación	106.000		
Total Entradas Efectivo	321.380,00	534.761,99	1.604.285,96
Pagos			
Sueldos y salarios	74.000,00	77.700	83.139
Seguridad social	22.200,00	23.310	24.942
IRPF	8.325,00	8.741	9.353
LIQUIDACION DE IVA	-16.012,50	- 16.813	- 17.990
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	36.300,00	38.115	40.783
Callcenter	0,00	47.114	141.343
Telefonia	4.356,00	4.574	4.894
Gtos Marketing	58.080,00	60.984	65.253
Reparacion y conservacion	2.904,00	3.049	3.263
Suministros	2.832,00	2.974	3.182
Alquiler	8.697,48	9.132	9.772
I+D	12.100,00	12.705	13.594
Otros gastos,	2.904,00	3.049	3.263
CUOTA CREDITO	10.275,00	18.443	18.443
Total Salidas Efectivo	226.960,98	293.078	403.233
CAJA/SALDO FINAL	96.617	338.301	1.539.354

04

Proyecto eFuneral

Plan de Implantación y Desarrollo

A continuación se detalla cómo se constituirá eFuneral y cuáles son los planes tecnológicos y de desarrollo, de contingencias y de expansión futura.

4.1 Modelo de gestión

La forma jurídica que adoptará la entidad mercantil a constituir será una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada, por el Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio y por el Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil.

Dicha sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con dicha inscripción adquirirá personalidad jurídica propia.

La sociedad mercantil estará compuesta por seis socios quienes la constituirán en su propio nombre y derecho, cada uno de ellos con el mismo porcentaje de participación: Se constituirá con un capital de 6000 € más un préstamo bancario de 50.000 €, que serán desembolsado íntegramente en un plazo de 2 meses desde el momento de la constitución, a su vez se solicitara a la Agencia IDEA un Fondo Reembolsable de 50.000 a desembolsar en un plazo de 6 meses.

Por otro lado los Estatutos Sociales y Escritura de Constitución, documentos que regulan la sociedad, serán entregados a cada uno de los socios fundadores.

Por último, destacar que se ha obtenido certificado positivo en el Registro Mercantil Central, con el nombre de **Emotion Funeral**, aunque el nombre comercial adoptado será **eFuneral**.

4.1.1 Órgano de administración

La Sociedad será regida y administrada:

- Por la voluntad de los socios, expresada en Junta General, mediante la mayoría estatutaria o legalmente establecida.
- Por el órgano de administración, estará constituido por un Consejo de Administración, estará formado por 6 consejeros, uno de ellos como consejero delegado, el cual tendrá la facultad de realizar las gestiones oportunas para el desarrollo del negocio. El Consejo estará formado por la figura del Presidente, Secretario y 4 Vocales. Todo acuerdo de modificación del modo de organizar la administración de la sociedad se consignará en escritura pública y se inscribirá en el Registro Mercantil.

Todo ello, sin perjuicio de los apoderamientos que los órganos sociales puedan conferir, dentro de sus respectivas competencias.

4.1.2 Contenido básicos de contrato de colaboración

Se definirá un contrato de colaboración y exclusividad para establecer alianzas con funerarias, aseguradoras y empresas del sector para la expansión de los servicios eFuneral.

Por otro lado, se define un formulario para la recogida de datos del cliente el cual estará disponible en la plataforma web.



4.1.3 Legislación

A continuación se recogen los principales requisitos legales aplicables en el sector funerario.

- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre**, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Para garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar de los clientes.
- **LSSI, Ley de Servicios de la Sociedad de Información**. Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico.

Por la que se rige "Todo servicio prestado normalmente a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario. El concepto de servicio de la sociedad de la información comprende también

los servicios no remunerados por sus destinatarios, en la medida en que constituyan una actividad económica para el prestador de servicios.", así como las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúen como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia, el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

A continuación, en línea con la estrategia de expansión del negocio, se han analizado los requisitos legales por los que se rige la construcción de cementerios privados.

- **El Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria, aprobado por Decreto 95/2001, de 3 de abril**, regula en su Capítulo VI los requisitos generales de los tanatorios y en el Capítulo VII los requisitos de emplazamiento de cementerios, así como las previsiones en el planeamiento urbanístico.

La presente modificación obedece a razones de adaptación a la realidad actual de Andalucía, que aconsejan una nueva revisión que modifique el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria aprobado por el Decreto 95/2001, de 3 de abril, para realizar ajustes en orden a la adecuación de dicha realidad.

En efecto, una vez transcurridos más de diez años desde la aparición por vez primera de la regulación de la Policía Sanitaria Mortuoria en Andalucía, esta modificación se configura como una respuesta necesaria a efectos de conseguir una mayor eficacia. En consecuencia, esta modificación concilia, de un lado, el crecimiento urbanístico de pequeños municipios con singulares condiciones de emplazamiento y dispersión y, por otro, que dichos desarrollos no conlleven merma alguna de las garantías para salvaguardar la salud pública, emitiéndose informe sanitario a tal efecto.

De otra parte, los avances tecnológicos generados en el sector exigen adaptar los requisitos generales de tanatorios a la realidad actual.

- En su virtud, en el ejercicio de las atribuciones conferidas por el artículo 27.9 de la Ley 6/2006, de 24 de octubre, del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía, a propuesta de la Consejera de Salud, de acuerdo con el Consejo Consultivo de Andalucía y previa deliberación del Consejo de Gobierno en su reunión del día 13 de marzo de 2012, dispone:

Artículo único. Modificación del Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria, aprobado por Decreto 95/2001, de 3 de abril.

Artículo 32. Ubicación de tanatorios y crematorios:

- La ubicación de tanatorios y crematorios será coherente con la ordenación urbanística.
- Los proyectos de nuevos hornos crematorios se someterán al procedimiento de autorización de emisiones a la atmósfera, regulado por

el Decreto 239/2011, de 12 de julio, por el que se regula la calidad del medio ambiente atmosférico y se crea el Registro de Sistemas de Evaluación de la Calidad del Aire en Andalucía.

Artículo 33. Requisitos generales de los tanatorios y crematorios.

- Los tanatorios y crematorios deben reunir los siguientes requisitos generales:
- Ubicación: Los tanatorios se ubicarán en edificios de uso exclusivo. Los crematorios se ubicarán en edificios aislados y de uso exclusivo, pudiendo ubicarse también en cementerios y tanatorios. En este caso, los tanatorios, además de sus requisitos particulares, deberán cumplir los requisitos relativos a la ubicación de crematorios.
- Accesos: El público y los cadáveres tendrán accesos independientes.
- Dependencias: Las de tránsito y permanencia del público tendrán accesos y circulaciones independientes de las de tránsito, permanencia y, en su caso, tratamiento y exposición de cadáveres. Contarán con aseos independientes para el público y el personal.
- Personal y equipamiento: Deberán disponer del personal, material y equipamiento necesario y suficiente para atender los servicios ofertados, garantizando el necesario nivel de higiene para que no se produzcan riesgos para la salud.

▪ **Artículo 39.** Requisitos de emplazamiento de los cementerios.

- El emplazamiento de cementerios de nueva construcción deberá cumplir los siguientes requisitos:
 - Los terrenos serán permeables.
 - Alrededor del suelo destinado a la construcción del cementerio se establecerá una zona de protección de 50 metros de anchura, libre de toda construcción, que podrá ser ajardinada.
 - A partir del recinto de esta primera zona de protección se establecerá una segunda zona, cuya anchura mínima será de 200 metros, que no podrá destinarse a uso residencial.
- Los cementerios existentes deberán cumplir con los requisitos establecidos en el apartado 1. No obstante, siempre que quede acreditado que no existe otra posibilidad de crecimiento urbanístico dentro del término municipal que la franja de terreno adyacente al cementerio, las zonas de protección previstas en las letras b) y c) del apartado anterior, podrán reducirse hasta un mínimo de 25 metros, permitiéndose a partir de dicha distancia un uso residencial, previo informe de evaluación de impacto en salud, preceptivo y vinculante, de la persona titular de la Delegación Provincial de la Consejería competente en materia de salud. Dicho informe, de acuerdo con lo previsto en el artículo 58.2 de la Ley 16/2011, de 23 de diciembre, de Salud Pública de Andalucía, se evacuará en el plazo de un mes, entendiéndose

favorable si no se emite en el plazo señalado. Excepcionalmente, mediante resolución motivada, dicho plazo podrá ser ampliado hasta un máximo de tres meses.

- La delimitación de la segunda zona de protección no conllevará por sí sola la situación de fuera de ordenación de edificaciones residenciales existentes legalmente construidas, salvo que así lo prevea expresamente el correspondiente instrumento de planeamiento.
- La ampliación de cementerios que suponga incremento de su superficie estará sujeta a los mismos requisitos de emplazamiento que los de nueva construcción. A los efectos de este Reglamento se entiende por ampliación toda modificación que suponga incremento de su superficie o aumento del número total de sepulturas previstas en el proyecto inicial.
- **Artículo 40.** Previsiones en el planeamiento urbanístico.
 - Las diferentes figuras del planeamiento urbanístico en Andalucía deberán ajustarse, en el momento de su revisión y en el supuesto de nuevo planeamiento, a las normas sobre emplazamiento de cementerios previstas por este Reglamento.
 - Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 56 a 59 de la Ley 16/2011, de 23 de diciembre, y de conformidad con el artículo 56.1.b) 2.º de la citada Ley 16/2011, de 23 de diciembre, en los procedimientos de aprobación de instrumentos de planeamiento de desarrollo urbanístico, siempre que afecten a las condiciones de emplazamiento de cementerios, por su especial incidencia en la salud humana, será preceptivo y vinculante el informe de evaluación de impacto en salud. Dicho informe se evacuará en el plazo de un mes, entendiéndose favorable si no se emite en el plazo señalado. Excepcionalmente, mediante resolución motivada, dicho plazo podrá ser ampliado hasta un máximo de tres meses.

En Resumen, la gestión y autorización de cementerios se transfirió a las comunidades autónomas, bajo sus respectivos servicios de salud y a los ayuntamientos a partir de la Ley General de la Sanidad en su art 42.

Las normas generales que se deben cumplir para establecer un cementerio de titularidad privada es la **calificación previa del suelo** donde se vaya a destinar las instalaciones, cumplir con la normativa vigente de edificabilidad en los perímetros de dicha parcela, y solicitar las correspondientes autorización por parte de la administración que corresponda; bien ayuntamiento o bien la comunidad autónoma al respecto.

Teniendo en cuenta que el índice de ocupación por metro cuadrado edificado es el más alto que se puede obtener con diferencia de cualquier edificación que se haga. **Se puede realizar la compra-venta privada de nichos y sepulturas**, bien bajo transmisión propia de la propiedad de edificación, dado que no es contrario al Código Civil, o por si

acaso genera alguna duda el concepto de división horizontal a efectos registrales, se puede articular un mecanismo de compra-venta de participaciones sociales o acciones en la sociedad que lo regente. Otra fuente de ingresos vía contrato de alquiler de tumbas.

En segundo lugar, competencia directa con el ayuntamiento de la localidad donde se establezca las instalaciones. Las tasas administrativas que se cobran por la cesión de nichos presenta una cantidad que se puede equiparar a las cuotas de las comunidades de vecinos. **Cobrar por el mantenimiento de las instalaciones** es una fuente de ingresos que soportará los gastos inherentes al mantenimiento de las instalaciones.

Las ventajas que presenta este negocio son múltiples:

Es de primera necesidad y obligatorio. Para que se autorice una sepultura tiene que ser en un cementerio. En España, todavía no se ha liberalizado los enterramientos en el jardín, tal cual ocurre en USA, por ejemplo, y por ultimo destacar las sinergias del negocio que pueden provenir en cascada, como por ejemplo aperturar las instalaciones a salas de tanatorio, autopsias ...

4.2 Plan de Tecnología y Desarrollo

La plataforma web será programada con un sistema de comercio electrónico basado en la metodología B2C. No obstante se crearán otras plataformas digitales tipo “landing pages” o páginas de aterrizaje para la captación de los clientes potenciales a través de las campañas de publicidad.

Para la gestión de los clientes se implantará un sistema de gestión de clientes que estará integrado y parametrizado con los formularios de contacto de la página web, la agenda de google apps, las redes sociales y los archivos del skydrive. Es decir, tecnológicamente se opta por una arquitectura basada en la nube, de coste inicialmente cero, con posibilidad de escalar a un coste algo mayor para los planes de empresa de este tipo de tecnología que en cualquier caso supondrán un coste mínimo. De esta manera el coste de alojamiento es cero ya que no habrá ni servidores ni CPDs que mantener. Toda la programación necesaria se realizará con una plataforma “open source” (el código de la tecnología es público y de uso gratuito, sin pago de licencias).

El sistema de gestión de clientes recogerá los datos completos de los usuarios y tendrá las siguientes funcionalidades:

- Módulo de facturación
- Alertas

- Encuestas de calidad
- Capacidad de gestionar un catálogo de servicios,
- Promoción de servicios (descuentos, códigos promocionales),
- Gestión de venta cruzada de productos,
- Sistemas de pago,
- Zona de gestión del usuario,
- Gestión de múltiples tiendas de forma simultánea,
- Sistema de seguimiento de pedidos,
- Analítica de ventas.

Con estos sistemas quedarían cubiertas las necesidades de gestión de la compañía, consiguiendo por lo tanto consolidar una base solidada en la fase inicial para absorber el crecimiento exponencial a costes optimizados.

En cuanto a las licencias necesarias para el desarrollo del negocio, inicialmente se identifican las siguientes:

- Licencia de uso para Google Apps, versión gratuita. Con esta herramienta dispondremos de la el paquete de gestión y edición de documentos similar a office, correo electrónico, calendario virtual, chat y posibilidad de organizar reuniones online entre miembros del equipo y proveedores de servicios.
- Registro de dominios.
- Hosting con certificados de seguridad y que cumplan con las normativas de LOPD.

Por último, para el fomento de la innovación permanente se creará un departamento de I+D que será gestionado desde el departamento de marketing.

Para agilizar todo el proceso de gestión de la innovación en la empresa se desarrollarán las herramientas básicas de un sistema de gestión de I+D+i basado en los requisitos de la norma UNE 166002:

- Previsión tecnológica: Mediante esta herramienta se debe promover la reflexión sobre escenarios futuros, las proyecciones tecnológicas, sus efectos sociales y económicos, los obstáculos y las fuerzas que operan a favor.
- Vigilancia tecnológica: Las fuentes de información o círculos de innovación son, entre otras:
 - Congresos y ferias especializados.
 - Núcleos de investigación y conocimiento del sector.
 - Asociaciones, plataformas tecnológicas.

- Revistas especializadas, publicaciones, etc.
- **Creatividad:** La creatividad permite formular ideas y esbozos de soluciones posibles para satisfacer necesidades reales o potenciales existentes en el mercado. Para fomentar la creatividad entre el personal de la unidad de compañía se llevarán a cabo reuniones en las que se promueve un ambiente distendido, con el personal fuera de sus mesas de trabajo.

Estas reuniones suelen seguir alguno de los esquemas más empleados para la generación de ideas y la resolución de problemas como son las técnicas de “Tormenta de Ideas” y del “Arte de Preguntar”:

- **Análisis interno y externo:** A través de la actualización permanente del análisis DAFO de la compañía.

Estos requisitos tecnológicos implican un desarrollo muy rápido de la plataforma. De hecho ya se puede ver la web pública en la dirección <http://www.efuneral.es>, con independencia de que en breve se pondrán en marcha las landing pages y se desarrollará completamente el sistema de atención al cliente, que en la actualidad ya funciona de forma básica pero que se completará en el desarrollo inicial de la empresa.



4.3 Plan de contingencias

Se va a poner en marcha un sistema que garantice las medidas técnicas y organizativas para conseguir la continuidad sin interrupción del negocio, no se busca resolver las causas de los problemas.

El plan será asesorado y respaldado por la dirección. Para garantizar su éxito intervendrán también otros niveles como el personal ejecutivo de la organización, personal técnico: informáticos y los usuarios: administrativos.

Se ha realizado una clasificación de riesgos, identificando como críticos los elementos informáticos como el hardware, telecomunicaciones y software.

Posteriormente se ha realizado una evaluación de riesgos constante, siendo estos los principales: equipos informáticos, tratamiento de datos y servidores. Este servicio va a ser contratado con la empresa Amazon y realizará trabajos preventivos constantes para minimizar las incidencias. La probabilidad de ocurrencia estimada, está basada en datos medios obtenidos de empresas existentes con base tecnológica y en cualquier caso proporcionan datos de continuidad del servicio del 99,99999%.

El plan de contingencia ante los riesgos identificados se detalla a continuación:

- Caída temporal de servidor, este supuesto se produce como fallo por parte de alguno de los equipos. El ratio de que esto suceda en la compañía Amazon, el proveedor de servicios es prácticamente nulo, y la probabilidad que esto ocurra se considera del 1% (siendo este porcentaje imputable a acciones ajenas a Amazon).
- Mantenimiento de servidor, este supuesto son labores de mantenimiento y es controlado. Estas hay que realizarlas al menos 2 o 3 veces al año en cualquier sistema. Son programadas por las noches. Amazon enviará a principio de año, planificación con estas actuaciones. La probabilidad de que no sean notificadas con antelación es del 2%.
- Servidor Hackeado, este supuesto es inesperado y en principio no suele atacar a empresas del perfil funerario que utilizan licencias originales. En cualquier caso se estima que las posibilidades de que esto suceda son del 2%.

Así mismo se implementará la metodología PDCA:



De esta forma se cubrirán todos los aspectos que se van a adoptar tras una interrupción, como servicio alternativo, principales clientes, partner, socios, hardware, software, talento humano, etc..

Como sistema de gestión ante incidencias se crearán:

- Plan de respaldo. Se creará un sistema en el que si la web está fuera de servicio tendremos otros entornos digitales de captación que se activarán de inmediato. Así como la realización de copias de seguridad de los discos duros de los equipos y de las bases de datos de la web con frecuencia diaria.

- Plan de emergencia. Se creará un protocolo de cómo actuar en caso de detectar alguna incidencia. El protocolo recogerá un manual de actuación en situaciones de crisis, listado de recursos disponibles, calendario de disponibilidad actualizado de los responsables de solventar la situación, roles y responsabilidades de cada uno y datos de contacto de los responsables.
- Plan de recuperación. Se creará un protocolo para que una vez controlada y solventada la amenaza se realicen las acciones necesarias para la recuperación o subsanación de los posibles daños colaterales.

Se han estimado la cuantía económica de ejecución en las distintas etapas:

- Coste inicial de implementación del plan de contingencias, elaboración de un protocolo, jornadas formativas para que todos los miembros del equipo sepan cómo proceder y jornadas de concienciación: 2.400 €.
- Coste de ejecución del Plan de respaldo, los entornos digitales de respaldo tendrán un coste de 1.800 €, las copias de seguridad y los mantenimientos de estos entornos supondrán 50 €/mes.
- Coste de ejecución del Plan de emergencia, los miembros del equipo implicados según la planificación creada, le supondrán a la empresa un coste de 200 € por cada día de ejecución del plan.
- Coste de ejecución del plan de recuperación, dependerá de los daños ocasionados. En el peor de los casos y gracias a las medidas preventivas implementadas, no superará los 2.500€.

Se han asignado prioridades para que en caso de desastre se inicie la recuperación de los sistemas firmado por la dirección.

Se ha fijado un tiempo de recuperación inferior a las 3 horas. Dicho cumplimiento se verificará trimestralmente, para comprobar que es realista y factible para toda la organización.

Por último se elaborará un sistema documental que describa las labores realizadas en la instalación y recuperaciones necesarias entendibles y fáciles de seguir, y que quedará segmentado en cinco áreas:

- Lista de notificación, números de teléfonos, mapas y direcciones.
- Prioridades, responsabilidades, relaciones y procedimientos.
- Información sobre adquisiciones y compras.
- Plano de las instalaciones.
- Sistemas, copias de seguridad y configuraciones grabadas.

4.4 Plan de expansión

eFuneral es una empresa con ambición de crecimiento y expansión. La filosofía es que a partir de una implantación en el mercado de acuerdo a las previsiones que existen en la actualidad, existen bastantes posibilidades de realizar una proyección de la empresa para generar un mayor volumen de negocio aparte del propio crecimiento natural que pueda tener la empresa. Para ello, de forma provisional, se ha desarrollado una estrategia de expansión a medio plazo. Dadas las características de la estrategia se espera que la misma pueda experimentar variaciones en función de la evolución de la empresa.

Inicialmente se contemplan las siguientes áreas de expansión:

- Geográfica
- Nuevos productos 2.0
- Nuevos servicios

Se comentan a continuación cada una de estas.

4.4.1. Geográfica

Aunque eFuneral inicialmente se va a implantar en ciudades con una población superior a los 800.000 habitantes, conforme la empresa vaya adquiriendo popularidad será posible ampliar el radio de acción a núcleos poblacionales menores. Para ello se va a utilizar un sistema de franquicia que permita disponer de agentes independientes en núcleos pequeños a un coste cero. El sistema de franquicia permitirá prestar los servicios 2.0 como hasta ahora, y permitirá realizar la subcontratación de los servicios tradicionales a través de los propios agentes con empresas locales. En este caso la labor de eFuneral será la de seguir prestando los servicios 2.0 y la de poner prácticamente el nombre para la prestación de servicios ya que será el franquiciado el que tenga acuerdos locales con los prestadores de servicios tradicionales de la zona.

4.4.2. Nuevos productos 2.0

Aunque inicialmente los servicios 2.0 han quedado relegados a las redes sociales actuales y los comentados en el apartado 2 de este documento, existen más productos que se pueden ir incorporando conforme aumente la clientela y se adquiera una capacidad de gestión mayor. De esta forma servicios como los relativos a activity streams, webcams para diversos eventos o cruce de servicios con otras actividades de Internet como pueden ser los nombres de dominio, los webs permanentes, los nombres simbólicos como los de estrellas o los de dominio en países concretos, se pondrán en marcha. eFuneral espera poder poner en marcha algunos de estos servicios durante el segundo año de funcionamiento, aunque su carácter experimental ha hecho que no se incluyan en los planes financieros ya que se entiende que su repercusión será mínima. Todos estos servicios, siguiendo la filosofía de servicios 2.0,

se van a realizar por el procedimiento de prueba y error, es decir, poniendo a funcionar los servicios y dándoles continuidad en función de los resultados más o menos inmediatos obtenidos.

4.4.3. Nuevos servicios

eFuneral quiere ser una empresa innovadora dentro del ámbito de los productos y servicios funerarios. Dentro del plan de expansión se contempla en el largo plazo la ampliación de servicios a la provisión de tanatorios y cementerios propios. Estos tanatorios y cementerios tendrán la base en las nuevas tecnologías y en la innovación. De esta manera se pretende poner en marcha, una vez consolidada la empresa, tanatorios y cementerios que unifiquen las nuevas tecnologías, la calidad y la innovación para este tipo de servicios. En este sentido baste hablar de cementerios ya existentes en otros países que incorporan entornos cerrados, aire acondicionado, servicios de comunicaciones, alojamientos, etc. Es decir, se pretende llegar a la concepción de servicios integrales para el desarrollo de eventos fúnebres que permitan poner en marcha toda la logística de un evento de este tipo en un solo lugar sin tener que realizar los desplazamientos que se dan en la actualidad proporcionando a su vez un entorno innovador, sofisticado y moderno.



**C/ Gran Vía 6, 2º Planta, 28001
Madrid, España
<http://www.efuneral.es>**

Resumen Ejecutivo
Proyecto de Empresa eFuneral
Executive MBA EOI 2012/13

Sevilla, Abril 2013

Vanesa Espadas
Raquel Mogeda
Juan Lobato
Juanjo López
Manuel Martínez
Tutor: Joaquín López Lérída

¿Qué es eFuneral y cómo crea valor?

eFuneral es una compañía tecnológica cuya **misión** es aportar soluciones innovadoras a los usuarios que demandan servicios funerarios desde internet, generando valor para sus accionistas, empleados y colaboradores.

En concreto eFuneral presta dos categorías de **servicios** bien diferenciadas:

- Servicios 2.0, gestionados directamente a través de la **plataforma web de eFuneral**, y que suponen una gama de servicios innovadores orientados a facilitar la comunicación entre personas ante situaciones de pérdida de familiares o amigos. La gama de servicios 2.0 que constituye la base de la estrategia del modelo de negocio se resume a continuación:
 - Esquela digital (diseño, mailing, redes sociales, hosting, retroalimentada).
 - Entierro digital (convocatorias, retransmisión, información postmortem).
 - Vida digital (recopilación, eliminación).
 - Microsite in memoriam (diseño de entorno digital, hosting).
 - Prefuneral (carta al futuro, video al futuro, depósito, servicios programados).
- Servicios tradicionales, prestados a través de **empresas colaboradoras** del sector, y que van desde el servicio completo de funeral, a servicios más concretos, como pueden ser servicios de envío de coronas, comunicación de horarios, misas, etc. Para establecer estas alianzas estratégicas, eFuneral se encuentra ya en un proceso de conversación con los principales agentes del sector con los que establecerá **acuerdos marco de colaboración**.

Las empresas tradicionales del sector percibirán a eFuneral como un colaborador clave con el que poder aumentar sus cifras de negocio sin necesidad de realizar inversión alguna. eFuneral asegurará a sus colaboradores un **posicionamiento digital** de sus negocios, así como una opción de externalizar la **innovación de sus productos/servicios** en una compañía especializada en el desarrollo de nuevos servicios a partir de tecnologías 2.0.

Además eFuneral dispondrá en sus colaboradores de una vía adicional (a la plataforma web) de captación de clientes de servicios 2.0.

¿Para quién se genera valor?

eFuneral focaliza su creación de valor para un **cliente objetivo** segmentado según los siguientes criterios:

- Edad: entre 16 y 54 años (más de 19 millones de internautas españoles en este rango de edad acceden semanalmente a internet).
- Tipo de Familia: moderna, abierta y con nivel económico medio-alto.
- Religión: cualquiera.
- Ciudad: ciudades de en torno a 800.000 habitantes a nivel nacional (casi 4 millones de internautas que acceden semanalmente a la red se concentran en municipios españoles de más de 500.000 habitantes).
- Estilo de vida: actual y dinámico, sin prejuicios. Usuario habitual de internet. Preferiblemente sin seguro funerario (alrededor del 40 % de la población carece de este tipo de seguro).

Otro parámetro clave para dimensionar el **mercado potencial** de eFuneral, es el volumen de fallecimientos en España, que se encuentra en el entorno de los 400.000 al año (8,88 por cada 1000 habitantes).

¿Por qué eFuneral decide emprender?

eFuneral dispone de una serie de fortalezas y ha detectado una serie de oportunidades en el mercado, que hace que el modelo de negocio sea atractivo para sus socios e inversores. Las principales fortalezas y oportunidades se describen a continuación:

- Fortalezas:
 - Servicios innovadores inéditos en España.
 - Amplia gama de posibles productos inexistentes o poco desarrollados.
 - Equipo multidisciplinar, que incluye entre sus socios a profesionales de referencia en el sector del marketing on line y en la creación de empresas con base tecnológica.
 - Inversión inicial asequible (ver estructura de costes más abajo).
- Oportunidades:
 - Sector con gran potencial de innovación.
 - Sitios web precarios y mal posicionados en general.
 - Demanda creciente de servicios on line (**más de 53.000 consultas on line** sobre servicios funerarios en España solo en el pasado mes de Marzo).

Teniendo en cuenta estas fortalezas y oportunidades se puede decir que estamos posiblemente ante un modelo de negocio que creará un nuevo nicho de mercado donde la competencia será irrelevante, es decir un **“océano azul”**.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía?

La **visión** de eFuneral es ser referente nacional en la prestación de servicios funerarios desde internet, además de liderar la generación de innovación sobre la gama de servicios del sector que cubra las necesidades que demanden los usuarios desde la red.

Con esta visión eFuneral establece como bases estratégicas sobre las que desarrolla su plan de negocio, los siguientes **objetivos**:

- Ser la empresa de funerales 2.0 de referencia en el país y generar las barreras suficientes como para hacer muy complicada la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Conseguir una fidelización permanente de clientes, de forma que quién haga uso de sus servicios, repita y recomiende a otros potenciales clientes.
- Innovación y creatividad permanente como palancas para el desarrollo de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones relevantes en el sector funerario.
- Desarrollo de marketing on line como uno de los pilares del posicionamiento y crecimiento de la compañía.
- Expansión a mercados internacionales tras consolidación de posición de liderazgo en España.

¿Con qué recursos clave contará eFuneral?

El principal recurso de eFuneral será su **equipo humano** que compartirá una competencia común, que deberá ser la **creatividad**, motor de desarrollo continuo de la compañía:

- Equipo directivo: formado por profesionales multidisciplinares con más de 5 años de experiencia en empresas de diferentes sectores, y con formación complementaria en administración y dirección de empresas, y que cuenta además con referentes en el sector del marketing on line y la creación de empresas con base tecnológica.
- Desarrolladores informáticos: profesionales con más de 5 años de experiencia en el desarrollo y mantenimiento de soluciones en entornos web.
- Agentes comerciales: profesionales con más de 3 años de experiencia en el sector funerario y desarrollo de marketing on line.
- Administración y teleoperadores: profesionales con más de 3 años de experiencia en administración de empresas y atención al público.

En cuanto a los **recursos materiales**, el recurso clave de eFuneral será su **plataforma web**, desde la que se prestarán los servicios demandados por sus clientes, y cuyo

posicionamiento en la red será una de las actividades clave a desarrollar en paralelo. En la actualidad esta plataforma se encuentra en fase de desarrollo, si bien ya está disponible a través de la dirección <http://www.efuneral.es>.

Fuentes de ingresos, estructura de costes y proyección financiera de la compañía

Las **fuentes de ingresos** de eFuneral se clasifican en tres categorías:

- Servicios 2.0: contratación de alguno de los servicios de la cartera 2.0. El servicio puede ser contratado directamente por el cliente a través de la plataforma de eFuneral, o bien a través de alguna de sus empresas colaboradoras. El precio medio del servicio 2.0 será de 100 €.
- Servicios Básicos: contratación de servicios tradicionales. En este caso la empresa colaboradora abonará a eFuneral la comisión acordada por la captación del cliente. La comisión podría estimarse en el entorno del 10 %, por lo que si el funeral medio en España supone un coste aproximado de 3.000 €, el ingreso medio de eFuneral por servicio básico es de unos 300 €.
- Servicios Pack: contratación de servicios 2.0 y básicos. En este caso el cliente abonará los servicios 2.0 a eFuneral, mientras que la empresa colaboradora que preste el servicio al cliente abonará la comisión establecida. El ingreso medio de eFuneral por servicio pack se puede estimar en unos 375 €.

El objetivo de eFuneral para el primer año es alcanzar un total de 1000 clientes (50 % servicios 2.0, 20 % servicios básicos y 30 % servicios pack), lo que supone una facturación estimada de 222.500 €.

La **estructura de costes** prevista para la puesta en marcha y desarrollo del negocio se detalla a continuación:

- Recursos materiales (19.944 €):
 - Equipos informáticos.
 - Mobiliario oficina.
 - Software ERP.

Además de los costes en inmovilizado material, los costes de estructura estimados para el primer año son los siguientes:

- Servicio de desarrollo de plataforma web (30.000 €).
- Sueldos y salarios, considerando para el primer año la contratación de: 1 agente comercial, 1 informático, 1 administrativo (96.000 €).
- Gastos en marketing y publicidad (48.000 €).
- Alquiler oficina (7.200 €).
- Telefonía, suministros y conservación (8.400 €).

- Gastos en I+D, es decir en desarrollo de nuevos productos/servicios (10.000 €).
- Otros gastos (2.400 €).

El **plan de financiación** de eFuneral será el que sigue:

- Recursos propios aportados por los socios (6.000 €).
- Préstamo bancario a 5 años (50.000 €).
- Fondos reembolsables en 7 años de agencia IDEA (50.000 €).

Teniendo en cuenta lo anterior la **proyección de resultados** de eFuneral para los próximos años es la que se muestra en la siguiente tabla:

Previsión de Resultados - Tres años			
		150%	200%
Usuarios anuales	1000	1500	3000
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Servicios 2.0	50.000,00	125.000,00	375.000,00
Servicios tradicionales Comision	60.000,00	150.000,00	450.000,00
Servicios Pack	112.500,00	281.250,00	843.750,00
0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos directos	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00
Margen bruto	222.500,00	556.250,00	1.668.750,00
Rentabilidad %	100,00%	100,00%	100,00%
Costes de estructura	202.200,00	436.977,50	968.880,50
Sueldos y salarios	74.000,00	148.000,00	244.000,00
Seguridad social	22.200,00	44.400,00	73.200,00
Servicios profes. Desarrollo Plataforma	30.000,00	30.000,00	60.000,00
Callcenter	0,00	38.937,50	116.812,50
Telefonia	3.600,00	9.000,00	22.500,00
Gtos Marketing	48.000,00	120.000,00	360.000,00
Reparacion y conservación	2.400,00	6.000,00	18.000,00
Suministros	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Alquiler	7.200,00	8.640,00	10.368,00
I+D	10.000,00	20.000,00	40.000,00
Otros gastos,	2.400,00	6.000,00	12.000,00
Resultado bruto de explotación	20.300,00	119.272,50	699.869,50
Rentabilidad %	9,12%	21,44%	41,94%
Gtos. Financieros	1.108	1.300	1.300
Resultado neto de explotación	19.192	117.973	698.570
Amortización	2.688,75	2.688,75	2.688,75
Resultado bruto del negocio	16.503	115.284	695.881
Rentabilidad %	7,42%	20,73%	41,70%
Impuestos	4.950,88	34.585,13	208.764,23
Resultado neto del negocio	11.552	80.699	487.117

Conclusiones

Como principal conclusión se puede decir que eFuneral se presenta como una “start-up” con un potencial de éxito y crecimiento elevado, capaz de desarrollar incluso un “océano azul” en el mercado, en base a los siguientes datos clave:

- Propuesta de una cartera de servicios inexistentes actualmente en el mercado.
- Existencia de una demanda de servicios funerarios on line no atendida.
- Equipo de profesionales con gran experiencia en los sectores del marketing on line y el desarrollo de compañías de base tecnológica.
- Inversión inicial y plan de financiación asequibles.
- Modelo de negocio con clara propuesta de valor para todos sus stakeholders (accionistas, empleados, socios colaboradores, proveedores y por supuesto clientes).
- Planificada la estrategia de expansión e innovación de productos y servicios.
- Desarrollo de la plataforma web en curso (<http://www.efuneral.es>).
- Iniciados contactos con agentes del sector funerario tradición.

