



## Trabajo de Fin de Grado

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FUNERARIA SAN NICOLÁS

Autor

Carlos Benítez Gómez

Directora

Marta Fernández Olmos

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Junio de 2018

**Autor:** Benítez Gómez, Carlos

**Directora:** Fernández Olmos, Marta

**Título del trabajo:** Análisis Estratégico de la empresa funeraria San Nicolás / Strategic Analysis of San Nicolás

**Titulación vinculada:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN

El proyecto se centra en un análisis estratégico del sector funerario en Aragón, más concretamente en Zaragoza. El objetivo es tratar de conocer en mayor profundidad el tema extrapolando las ideas contenidas en el informe de Panasef. Para ello, el trabajo realiza un estudio del entorno de la empresa funeraria San Nicolás, haciendo hincapié en los recursos y capacidades, así como en la capacidad de organización y control. Finalmente, se concluirá si la compañía posee alguna ventaja diferenciadora frente sus competidores.

## ABSTRACT

The project focuses on the strategic analysis of mortuary services in Aragon, more precisely in Zaragoza. The main goal is digging into the subject by extrapolating the ideas contained in the report of Panasef. To do so, an analysis of the environment of the mortuary company San Nicolás will be carried out, highlighting the resources and capabilities, and the ability to organize and control. In the end, it will be discussed whether the company has a differential advantage compared to the competitors.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 HISTORIA DE PANASEF .....	3
1.2 TAMAÑO DEL MERCADO POR DEFUNCIONES .....	3
1.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO POR SEXO.....	4
1.4 TAMAÑO ECONÓMICO DEL MERCADO.....	5
1.5 ESTRUCTURA DE LA FORMACIÓN DEL COSTE DE UN FUNERAL PARA EL CLIENTE .....	6
1.6 DESTINO FINAL DE LOS DIFUNTOS .....	7
1.7 ESTRUCTURA DE LA OFERTA EN EL SECTOR FUNERARIO .....	8
1.8 INFRAESTRUCTURAS Y CAPACIDAD DEL SECTOR FUNERARIO.....	9
1.8.1 Tanatorio .....	9
1.8.2 Hornos crematorios .....	10
1.8.3 Cementerios.....	10
1.9 EMPLEO .....	12
1.10 MUJER EN EL SECTOR .....	13
1.11 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	14
<b>2. POMPAS FÚNEBRES SAN NICOLÁS .....</b>	<b>16</b>
2.1 HISTORIA.....	16
2.2 COMENTARIO ECONÓMICO-FINANCIERO .....	16
<b>3. INDUSTRIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....</b>	<b>20</b>
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>	<b>25</b>
<b>6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>29</b>
6.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	29
6.2 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	31
6.3 ANÁLISIS VRIO .....	32
6.4 ANÁLISIS DAFO .....	34
6.5 CADENA DE VALOR .....	37
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1. HISTORIA DE PANASEF**

Panasef es una asociación que representa a todas las empresas que prestan el 70 % de servicios funerarios en España. Dicha empresa, cuyos inicios datan de hace 20 años, tiene como función la defensa de los asociados, así como el fomento e impulso de realización de prácticas innovadoras en defensa de todos los clientes a los que se le prestan servicios funerarios.

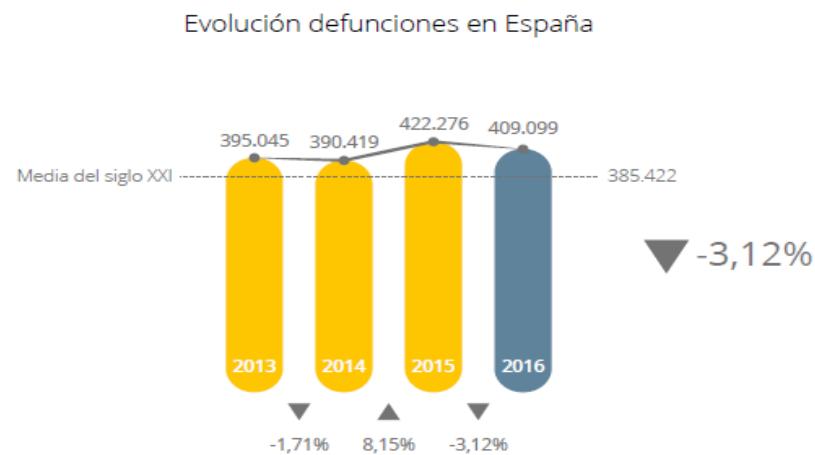
Una de los objetivos que se plantea Panasef es mejorar la percepción de la sociedad en cuanto a temas que abarcan el tema de la muerte, tratando de erradicar todos los tabúes que hay acerca de ella. La función del informe de Panasef es transmitir un informe anual del sector, en el cual se pueda ver con un carácter económico-estadístico todo el sector y su actividad. La información es completamente veraz y transparente. Todo el informe está basado en diferentes fuentes oficiales como el INE, Unespa, ICEA o tribunal de Cuentas) así como fuentes primarias como la elaboración de una encuesta.

La encuesta es no probabilística y se realizó a 75 empresas que realizan 210000 servicios funerarios (aproximadamente la mitad del mercado). Los datos son referentes al ejercicio 2017, sobre fuentes del año 2016.

### **2. TAMAÑO DEL MERCADO POR DEFUNCIONES**

Los servicios funerarios, como se muestra en la ilustración 1, dependen directamente de la tasa de mortalidad, por lo que la demanda del sector es relativamente constante. Aunque en 2016 la mortalidad se redujo considerablemente respecto al año anterior, el número de defunciones (409.099) siguió siendo superior a la media del siglo XXI (385.422 defunciones).

## Ilustración 1



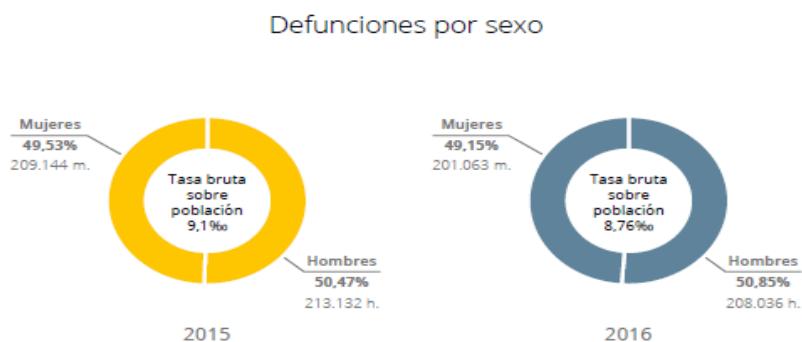
Fuente: Informe Panasef

En las décadas posteriores se podrá explicar si el ascenso en cuanto al número de defunciones viene provocado por una subida aleatoria de las mismas o simplemente es motivada por un nuevo segmento de la pirámide de edad de la población española. Las estadísticas reflejan que el porcentaje de tasa bruta de mortalidad sobre población es del 8.76 %.

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO POR SEXO

En cuanto a las características de los difuntos, los hombres fallecen en mayor porcentaje (1.7%) que las mujeres (ver ilustración 2).

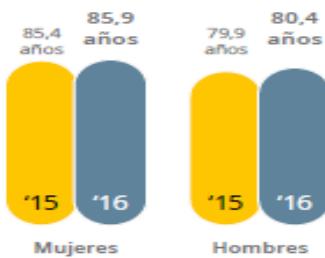
## Ilustración 2



Fuente: Informe Panasef

## Ilustración 2

Edad media de defunción



Fuente: INE

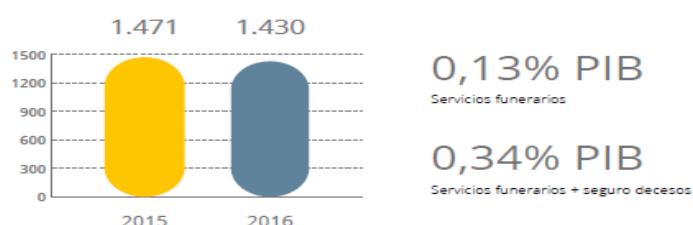
## Fuente: Informe Panasef

En este grafico se muestra información acerca de la edad media de defunciones diferenciándolo en cuanto al sexo. Esta información data de los años 2015 y 2016. Mientras que los varones fallecen a una edad media de 80,4 años, las mujeres lo hacen un lustro después (85,9 años). Tanto en los hombres como en las mujeres, su esperanza de vida se ha incrementado en el año 2016 frente al año 2015.

## 4. TAMAÑO ECONÓMICO DEL MERCADO

Al haber un descenso considerable de las defunciones en el año 2016, en el año 2017 se facturó 1.430 millones de euros, una cifra menor a la que hubo en el año 2015, lo que provocó una estabilidad en los precios. El sector funerario representa un 0,13% del PIB (0,34%) en 2015 teniendo en cuenta dentro de este porcentaje la presencia de empresas cuya actividad engloba las compañías de seguros que comercializan el rango de decesos.

## Ilustración 4



## Fuente: Informe Panasef

## 5. ESTRUCTURA DE LA FORMACIÓN DEL COSTE DE UN FUNERAL PARA EL CLIENTE

En el coste medio de la familia de un funeral generalmente participan diversos agentes, entre los cuales podemos destacar: funerarias, floristerías, marmolistas, prensa/radio, taxistas, médicos/psicólogos/forenses, crematorios/cementerios, restauración, Iglesia y/o administración pública.

El coste medio de los servicios funerarios está principalmente compuesto por el coste de los servicios cuyo porcentaje sobre el total es del 49 %. En cuanto a los servicios complementarios representan un 15% del total, mientras que el resto del porcentaje del total queda distribuido entre los costes de inhumación/incineración (19%) y los impuestos indirectos (17%)

**Ilustración 5**

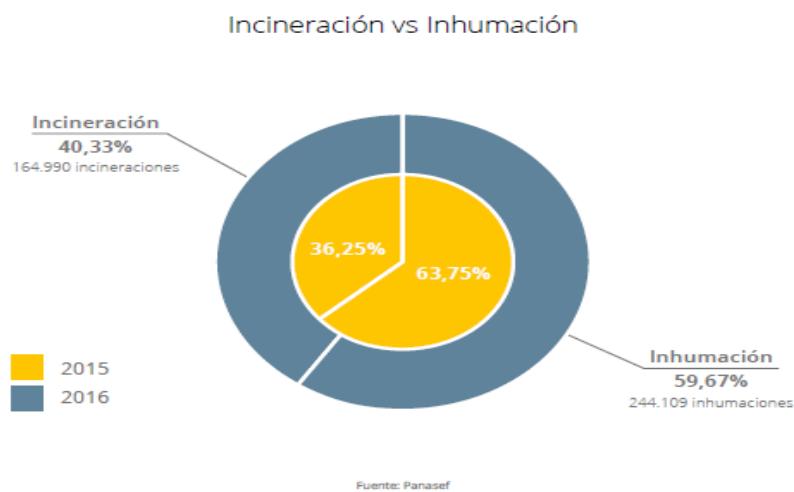


**Fuente: Informe Panasef**

## 6. DESTINO FINAL DE LOS DIFUNTOS

La incineración va un paso por delante frente a la inhumación, un dato bastante relevante en el año 2016 en el que un 40% de los fallecimientos se llevaron a cabo mediante este método. Se calcula que en el año 2025 esta cifra alcanzará la cifra del 60%.

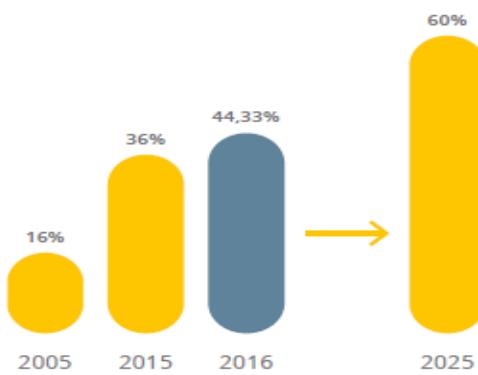
**Ilustración 6**



**Fuente:** Informe Panasef

**Ilustración 3**

Evolución de la incineración en España



+ En capitales de provincia la incineración está en torno al 50%  
+ Hay capitales de provincia que superan el 70% de incineración.  
+ Las zonas rurales tienen un menor índice de incineración que las urbanas.

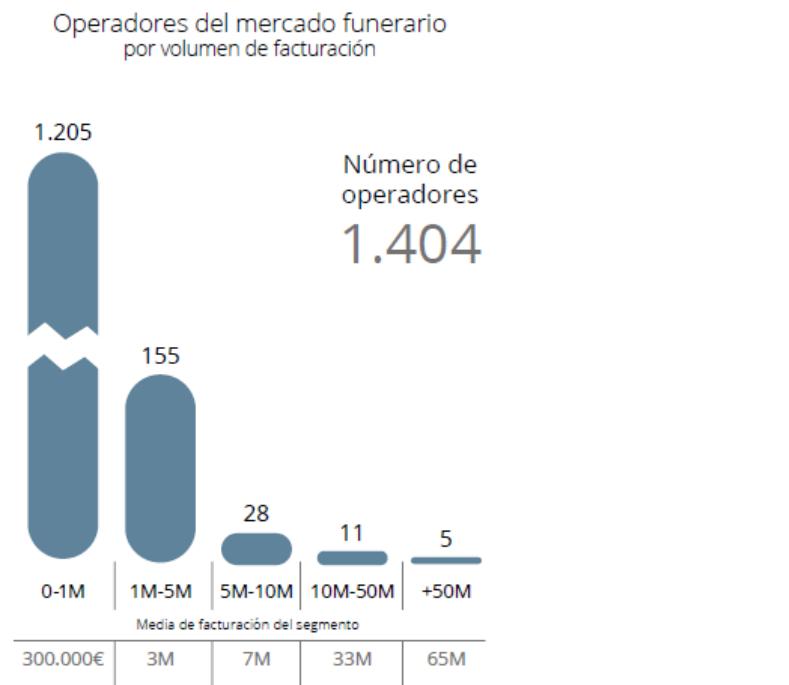
**Fuente:** Informe Panasef

## 7. ESTRUCTURA DE LA OFERTA EN EL SECTOR FUNERARIO

Como se ha comentado con anterioridad, el sector funerario en España está experimentando un auge elevado en la última década. Actualmente, en España el sector está integrado por 1404 empresas funerarias, aunque es cierto que varias de ellas están participadas por uno o varios grupos funerarios. A continuación se muestra una distribución de las empresas funerarias en función de su volumen de facturación.

- 1205 empresas facturan menos de 1 millón de euros
- 155 empresas facturan entre 1 y 5 millones de euros
- 28 empresas facturan entre 5 y 10 millones de euros
- 11 empresas facturan entre 10 y 50 millones de euros
- 5 empresas facturan más de 50 millones de euros

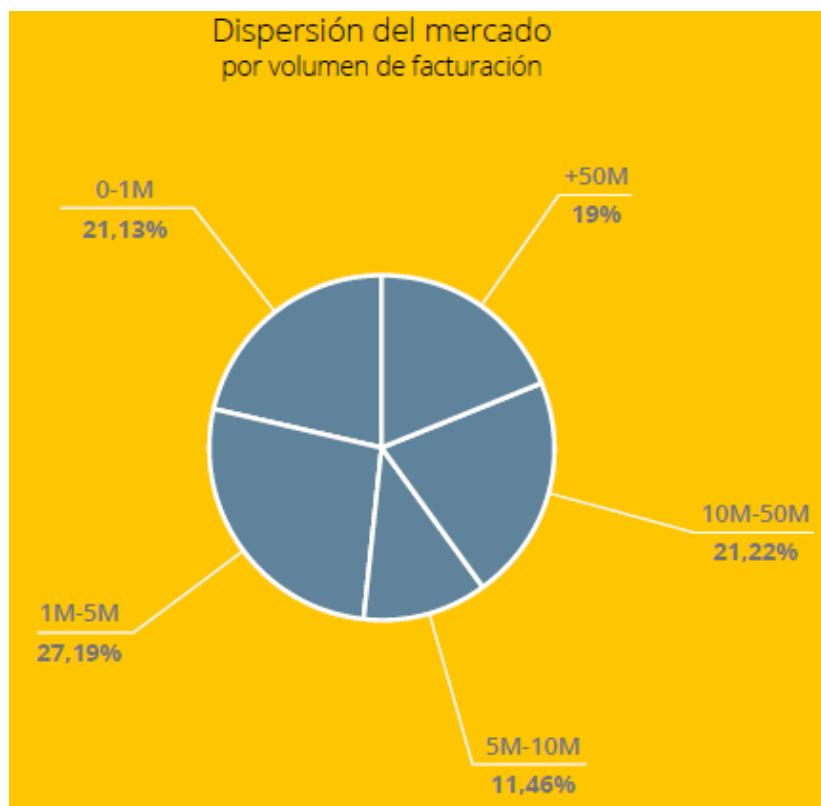
**Ilustración 8**



Fuente: Informe Panasef

Hay que destacar que los 5 principales grupos funerarios tienen una cuota de mercado del 34 % de servicios funerarios. Adicionalmente, existen compañías de seguros que ofrecen pólizas de seguro de defunción (58,84%). Las principales compañías aseguradoras están incorporándose paulatinamente en el mercado de empresas funerarias.

**Ilustración 4**



**Fuente: Informe Panasef**

## 8. INFRAESTRUCTURAS Y CAPACIDAD DEL SECTOR FUNERARIO

### 8.1.Tanatorio

El número de tanatorios en España está aumentando considerablemente en los últimos años. Actualmente hay 2.429 instalaciones de tanatorios y velatorios. Las comunidades con mayor número de instalaciones en España son Andalucía, Cataluña y

Castilla, quizás por el gran volumen de población envejecida que hay en estas comunidades.

Las instalaciones del sector se dividen en aproximadamente 7050 salas, para una media de 1120 fallecimientos diarios. Es decir, hay 6,3 salas de velatorio por fallecimiento. Los tanatorios se han convertido en uno de los elementos más importantes en cuanto a la diferenciación de la oferta funeraria, ya que es justo en el momento del velatorio cuando el personal cualificado tiene mayor contacto con el cliente explicándole a éste detalladamente todos los productos y la calidad de las instalaciones presentes y el servicio presente.

### 8.2. Hornos crematorios

España es uno de los países de Europa con mayor número de instalaciones de cremación. Actualmente hay 380 crematorios frente a los 165 de Alemania y 163 de Francia.

Toda esta infraestructura permitiría 1520 incineraciones cuando sólo hay 425 cremaciones diarias, provocando este hecho una sobrecapacidad del sistema (más de un 300%). Al igual que ocurre con los tanatorios, las principales comunidades con mayor número de hornos crematorios son Cataluña, Andalucía y Castilla, siendo la comunidad de Madrid la que más densidad tiene por metro cuadrado de territorio.

En los últimos años ha habido directrices provenientes de la Unión Europea para favorecer la instalación de filtros para reducir al mínimo las emisiones (de acuerdo a los límites que establece la ley). Todo esto implica una fuerte inversión por parte de las empresas funerarias.

### 8.3. Cementerios

En España actualmente cuenta con un total de 17.682 cementerios distribuidos en 8.126 localidades. Como se ha comentado en apartados anteriores, hay un auge en el sector funerario que hace que el número de cementerios se mantenga más o menos constante a medio y largo plazo.

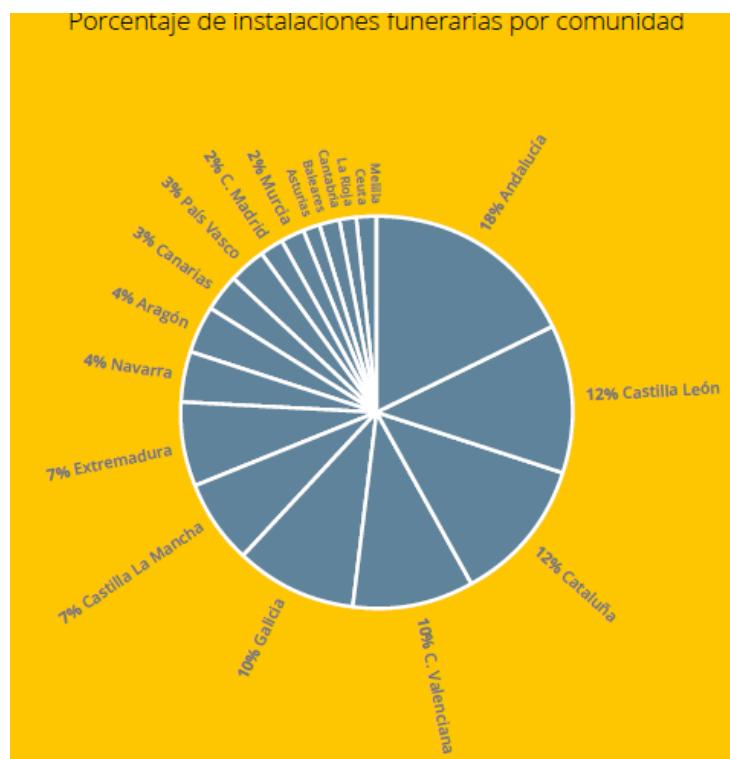
Un factor importante de los cementerios es su mantenimiento. El mantenimiento de los cementerios se financia a través de las subvenciones directas por parte de las corporaciones municipales.

### Ilustración 5



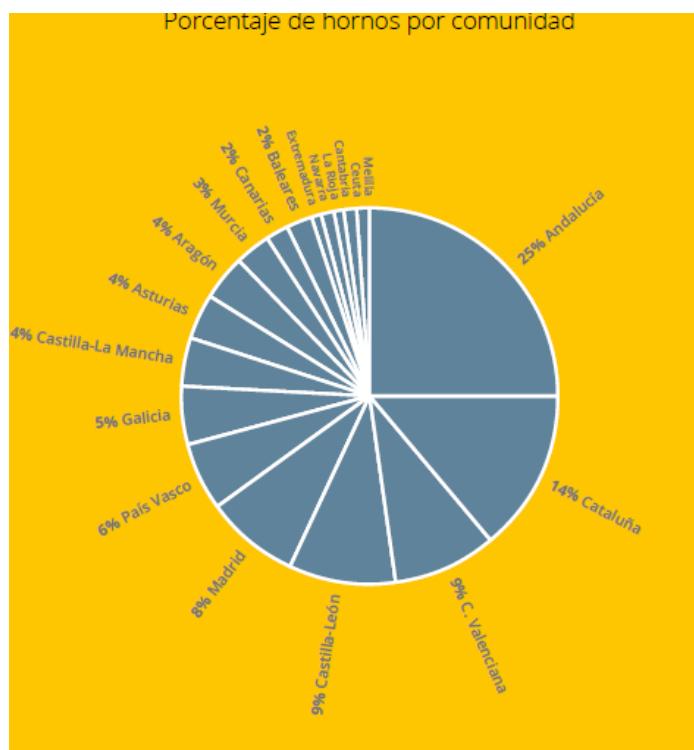
Fuente: Informe Panasef

### Ilustración 6



Fuente: Informe Panasef

## Ilustración 7



Fuente: Informe Panasef

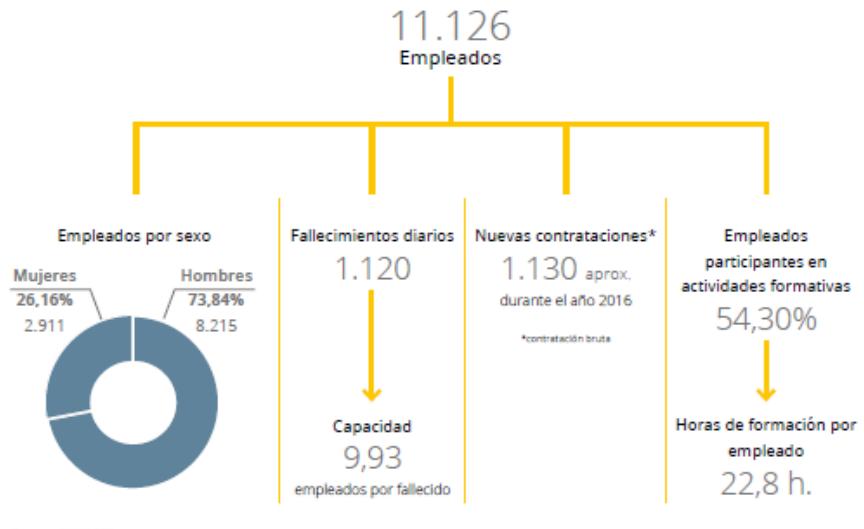
## 9. EMPLEO

El sector funerario da empleo a 11.126 trabajadores, de los cuales más del 26 % son mujeres y casi un 74% son varones.

Según datos estadísticos, en España fallecen alrededor de 1.000 personas al día, por lo que hay casi 10 empleados en el sector por fallecimiento diario.

Dado que el sector funerario es un sector en constante evolución, en el año 2016 hubo una incorporación profesional de 1.130 nuevos profesionales fruto de la profunda fase de profesionalización. Esto hace que el 54 % de los empleados haya formado parte de alguna actividad formativa (media de 23 horas por empleado).

## Ilustración 8



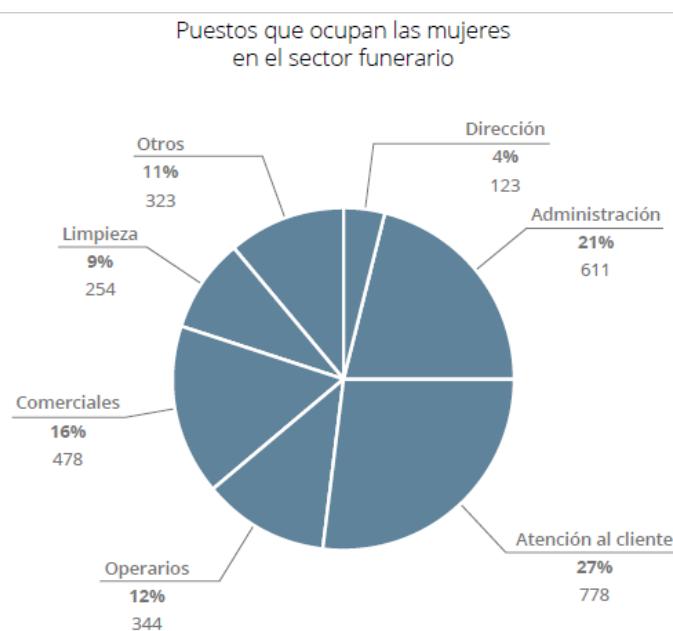
Fuente: Informe Panasef

## 10. MUJER EN EL SECTOR

En el sector funerario el papel de la mujer está siendo cada vez más relevante. En la actualidad todas las tareas administrativas y de atención al cliente son ocupadas mayoritariamente por mujeres. En otros puestos como operarias funerarias y tanatopractoras también está habiendo una incorporación progresiva (2.911 mujeres trabajan en el sector).

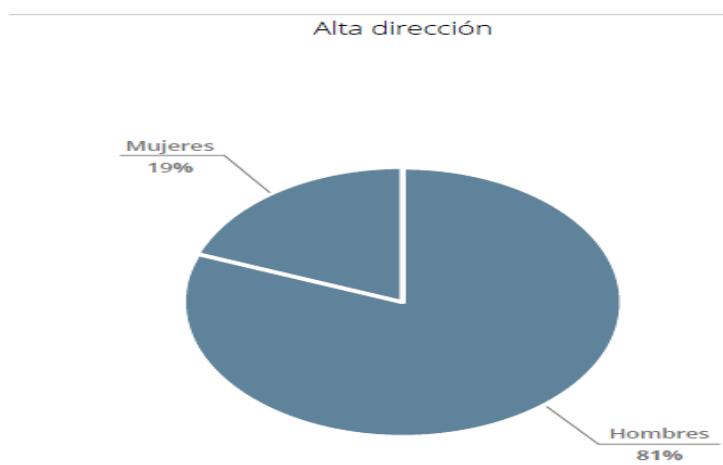
En lo que se refiere a los puestos de alta dirección aún no ha habido una conciencia total respecto al papel de las mujeres. Tal y como se refleja en el siguiente gráfico se puede observar que los varones situados en puestos de alta dirección (71%) es considerablemente superior a las mujeres (19%).

## Ilustración 9



Fuente: Informe Panasef

## Ilustración 10



Fuente: Informe Panasef

## 11. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para medir la satisfacción del cliente existen diversas herramientas. La herramienta más utilizada por parte de diversas empresas del sector funerario es el modelo NPS (Net Promoter Score) encuestando a más de 40.000 usuarios anualmente.

El NPS es un sistema que se utiliza en numerosas empresas internacionales de diversos sectores. Se trata de una herramienta de medición transparente, sencilla, auditabile y gestionada por empresas externas al sector funerario.

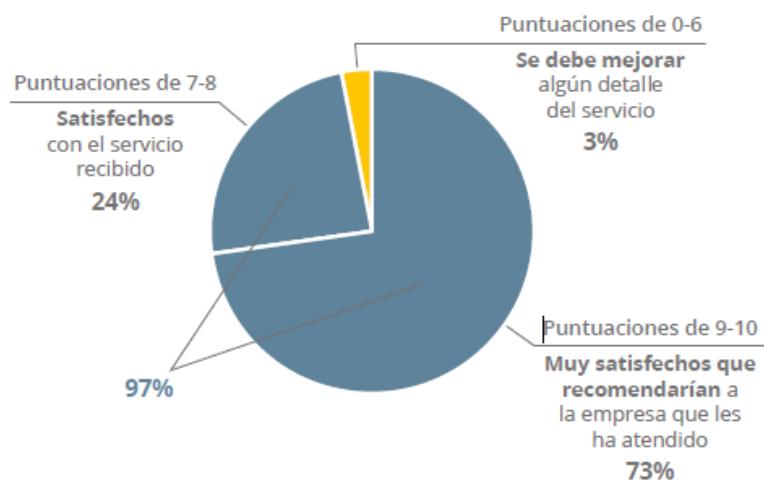
Se realizan llamadas telefónicas a las diferentes familias que acaban de usar todos los servicios proporcionados por las funerarias a los que se les realiza exclusivamente dos cuestiones.

- Del 1 al 10, ¿En qué grado recomendaría la empresa funeraria que le ha atendido?
- ¿Cómo han satisfecho sus servicios la empresa funeraria que ha contratado?

Un alto porcentaje de las familias encuestadas (97%) puntúan el servicio de las empresas funerarias con 7 o más, frente a un 3% de los usuarios que opinan que el servicio que les han ofrecido debería mejorar en ciertos aspectos.

Los usuarios destacan aspectos como el trato recibido o la profesionalidad en las gestiones como principales argumentos positivos a la hora de los servicios que les han prestado.

### Ilustración 11



Fuente: Informe Panasef

## II. POMPAS FÚNEBRES SAN NICOLÁS

### 1. HISTORIA

Pompas fúnebres San Nicolás es una empresa funeraria que proporciona servicios de pompas fúnebres en toda la provincia de Zaragoza. Tiene más de 35 años de experiencia en el sector y cuenta con 4 tanatorios distribuidos por la provincia.

Pompas fúnebres San Nicolás cuenta con numerosos expertos capacitados para ofrecer cualquier tipo de servicio que requiera el cliente a la hora de celebrar un funeral. Además de ofrecer servicios funerarios básicos, han ido incrementando la lista de servicios y productos con la intención de cubrir todo el abanico de necesidades funerarias: desde apoyo psicológico a gestión administrativa, pasando por libros de condolencias y lápidas. Aparte de su negocio en la capital aragonesa, cuenta con más funerarias en Cariñena, La Almunia y San Mateo de Gállego.

Trabajan con numerosas compañías de seguros así como la gestión administrativa del mismo. En la web de la empresa dan mucha importancia a los seguros de decesos, de ahí que hayan incorporado un fragmento de la Ley de Contrato de Seguro en su web. El fragmento es el que se expone a continuación.

*Art. 106 quáter de la Ley de Contrato de Seguro. “En los seguros de asistencia sanitaria, dependencia y de decesos, las entidades aseguradoras garantizarán a los asegurados la libertad de elección del prestador del servicio, dentro de los límites y condiciones establecidos en el contrato. En estos casos la entidad aseguradora deberá poner a disposición del asegurado, de forma fácilmente accesible, una relación de prestadores de servicios que garantice una efectiva libertad de elección, salvo en aquellos contratos en los que expresamente se prevea un único prestador”*

### 2. COMENTARIO ECONÓMICO-FINANCIERO

Tras haber concertado una entrevista en profundidad con un miembro de las accionistas(Raquel Castejón) para poder abordar temas más complejos (estratégicos, económicos y organizacionales), se va a proceder a realizar un breve análisis

económico-social y así poder sacar unas conclusiones verídicas acerca de la situación del sector y, en concreto de Pompas fúnebres San Nicolás.Funerarias San Nicolás está representada por Pedro Castejón Burriel (director ejecutivo) y Raquel Castejón, formando los dos el consejo de accionistas.Acorde a lo comentando con la directora, la empresa San Nicolás oscila en la última década entre los 10 y 12 empleados distribuidos entre sus funerarias.

En cuanto al perfil financiero de la sociedad a lo largo de estos últimos años, y más concretamente en el ámbito de los ingresos de explotación, el resultado del ejercicio han sido positivos y con una tendencia de evolución creciente, nota significativa del crecimiento que está llevándose a cabo en el sector.El balance de situación de la empresa ha crecido en los últimos años, prestando especial atención en las deudas asumidas, que han disminuido a lo largo de los periodos, reflejo de la buena situación financiera de la empresa que ha podido asumir sus pagos .El capital inicial suscrito de la empresa fue de 60.100 euros.

Haciendo mención a sus ratios, la empresa ha disminuido su fondo de maniobra considerablemente, fruto de que con sus recursos de carácter permanente ha conseguido financiar parte de sus activos. Caso similar ocurre con la rentabilidad económica y financiera. Sin embargo, el ratio de liquidez general es superior a 1, cifra que se considera preferentemente óptima, lo que significa que puede que haya un exceso de bienes sin invertir o poco productivos. Además, sus ratios de solvencia y autonomía financiera son positivos. El de solvencia indica que la empresa está capacitada para hacer frente a sus pagos y el referente a la autonomía financiera muestra, en palabras de la directora de la empresa, “que la empresa está capacitada para sobrevivir en las situaciones de incertidumbre del mercado y del sector”.

La cuenta de pérdidas y ganancias de la sociedad tiene un rasgo importante, que es el resultado del ejercicio, el cual ha ido en aumento en los últimos años.Más adelante, en el apartado del análisis DAFO y conclusiones se ampliará la entrevista con la directora de la empresa aportando así datos en referencia al sector, sus legislaciones, competencia, ayudas gubernamentales, potenciales clientes y demás sucesos importantes para la empresa y su directora.

### **III. INDUSTRIA**

El concepto de industria se define como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines (Bueno y Morcillo, 1994). La empresa San Nicolás se encuentra en la industria de pompas fúnebres y actividades relacionadas (CNAE-9603)

Al abordar el tema de la industria funeraria, hay que tener en cuenta que esta industria se rige por varias leyes y códigos dictados por los estamentos gubernamentales. En cuanto al mercado del sector funerario, es un sector que se caracteriza por una gran demanda inelástica e intermediada como se ha comentado antes por las diferentes **compañías de seguros de decesos**.

Al ser el fallecimiento un acto generalmente imprevisto, los clientes están desinformados debido a la poca frecuencia de demanda del servicio. Basándonos en el resumen ejecutivo propuesto por el Ministerio de Economía y Hacienda y el Gobierno de España podemos afirmar que el sector funerario está liberalizado desde el año 1996, pero hay una serie de impedimentos y restricciones que perjudican el funcionamiento óptimo de este mercado. Algunas barreras se centran en la multiplicidad de papeleo y requisitos que frecuentemente suelen ser desproporcionados, lo que hace que la entrada al sector resulte complicado y por consiguiente la ínfima competencia en el sector.

Otro aspecto a tener presente es la información asimétrica, consistente en las situaciones en las que el cliente se siente indeciso ante la elección de la empresa funeraria y/o que en determinadas situaciones contrate más servicios de los que estrictamente eran necesarios.

En este estudio, el gobierno afirma que hay un profundo desconocimiento por parte del cliente en todo lo relativo a las pólizas de seguro de decesos. Se propone una serie de recomendaciones dirigidas a aumentar el nivel competitivo del sector cuya finalidad principal es adaptar la normativa a los progresos ocurridos en el sector funerario. Además, paralelamente se sugiere mejorar la regulación del sector asegurador, para favorecer no solo la elección del operador funerario por parte de las familias, sino también los problemas de liquidez de éstas.

En definitiva, podemos fraccionar el mercado funerario en demanda y oferta. Por el lado de la demanda, como se ha comentado con anterioridad, el sector tiene una demanda frecuentemente estable. Según datos del INE, el promedio de la mortalidad entre los años 1975-2008, fue de 8,44 por cada mil habitantes. La demanda tiene una progresión positiva en los siguientes años, pero con cierta influencia de intermediarios (empresas aseguradoras).

Por el lado de la oferta, la mayoría de los servicios ofrecidos proceden de pequeñas y medianas empresas, las cuales suelen tener un carácter familiar y operan en zonas limitadas (94%) según la definición establecida por la Comisión Europea.

La industria funeraria según el informe del gobierno, es un sector muy concentrado. En referencia a lo citado por el Tribunal de Cuentas, en el 49% de los ayuntamientos analizados existen menos de 2 operadores por cada 100.000 habitantes. Se observa una tendencia a la concentración horizontal hacia compañías cada vez más grandes y con mayor grado de actuación.

En el cuadro que se ofrece a continuación obtenido de la Comisión Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se ilustra esta concentración del negocio mencionada anteriormente, y para ello se basa en una serie de magnitudes (año 2007).

### Ilustración 12

Pompas fúnebres y actividades relacionadas con las mismas (CNAE 9303)						
Principales magnitudes por clase de variable y tramos de ocupación						
	Total	< 2	De 2 a 4	De 5 a 19	De 20 a 99	> 99
Número de empresas	1.616	531	613	375	88	8
Número de locales	2.625	601	826	685	403	111
Volumen de negocio	978.358	29.387	114.667	288.417	339.151	206.735
Valor de la producción	843.499	25.853	96.247	248.667	292.223	180.509
Valor añadido a precios de mercado	516.550	13.759	53.418	142.790	176.802	129.782
Valor añadido al coste de los factores	523.162	13.641	53.883	141.836	184.930	128.872
Gastos de personal	287.285	1.636	20.342	84.130	103.040	78.138
Compras y gastos en bienes y servicios	482.599	15.988	60.546	146.661	167.374	92.029
Compras de bienes y servicios para la reventa	158.282	3.986	18.302	42.630	52.205	41.160
Inversión bruta en bienes materiales	129.464	6.078	17.856	34.565	47.997	22.969
Personal ocupado el 30-09	10.829	548	1.649	3.436	3.197	1.999
Personal remunerado el 30-09	9.571	87	1.049	3.244	3.191	1.999

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta Anual de Servicios 2007

Fuente: <https://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php>

De acuerdo con los informes del Tribunal de Cuentas se ha mantenido y ampliado la intervención del sector público en la actividad funeraria principalmente a través del desarrollo y gestión de los tanatorios, cuya explotación pertenece en mayor medida al estamento gubernamental.

Cabe destacar la progresiva innovación del sector en las últimas décadas con presencia de tanatorios en los grandes municipios. Según la Asociación de Servicios Funerarios (PANASEF), la mayoría de los tanatorios de la actualidad se gestionan a través de concesión, por lo que muchas empresas necesitan subcontratar para prestar adecuadamente sus servicios dado que no disponen de infraestructuras óptimas.

#### **IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

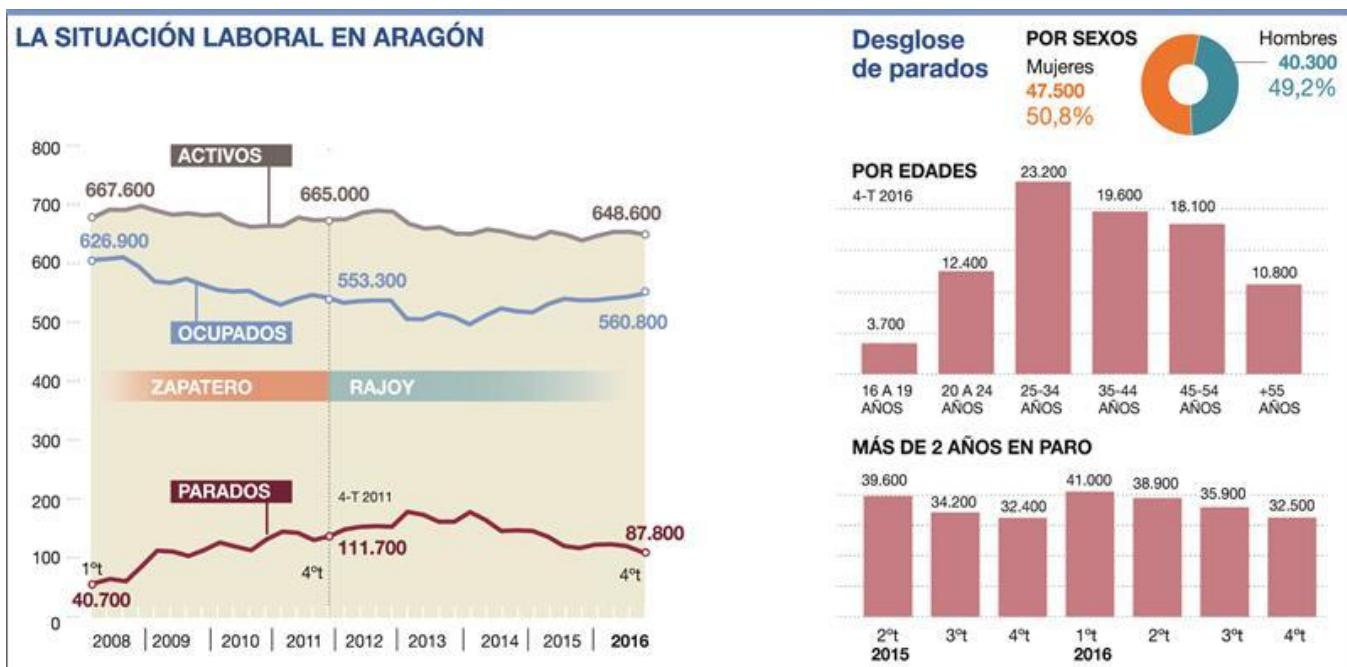
El entorno genérico de una empresa, o macro entorno, hace referencia a todos aquellos factores externos que pueden tener una influencia significativa sobre sus resultados. Muchos de estos aspectos son incontrolables, ya que son factores que influyen en todas las empresas, por lo que tienen que estar presentes a la hora de desarrollar una estrategia empresarial. En este análisis se estudian los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que están relacionados entre sí, aunque a cada empresa e industria les afectan de manera diferente. Además hay otros dos factores que están relacionados con estos términos y en la actualidad tiene gran relevancia para las empresas y la sociedad, ecológico y legal (Guerras y Navas López, 2007). Para llevar a cabo este análisis, se realizará un análisis **PESTEL** (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) que es una herramienta que permite prever tendencias en el futuro a corto y medio plazo, ofreciendo una visión organizacional más amplia y aprovechando así las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Hay que remarcar que este análisis tendrá lugar en la comunidad de Aragón, más concretamente en la ciudad de Zaragoza.

- Dimensión política: incluye cómo y en qué grado está implicado el gobierno en la economía (Kotler y Keller, 2012). Los servicios funerarios han seguido un largo proceso de liberalización en los últimos quince años, con una serie de etapas e importantes consecuencias en el ámbito jurídico y económico, si

bien todavía necesitado de adaptaciones y reformas. Todo esto, sumado a las continuas leyes estatales difundidas por el gobierno español que hacen referencia al sector funerario será beneficioso para la organización(Funeraria San Nicolás).

- **Dimensión económica:** Como se ha comentado con anterioridad, el sector funerario se trata de un sector inelástico, poco influenciado por los ciclos económicos. No obstante, cabe destacar que la contratación de estos servicios supone un gasto que oscila entre los 600 y 3000 euros, una cantidad muy elevada si no se tiene un seguro de deceso, el cual está estrechamente ligado con el sector funerario. En definitiva, dentro de la dimensión económica tendremos que abordar el estudio de la evolución del desempleo en la región, para poder valorar la importancia del sector.

### Ilustración 13



Fuente: Periódico de Aragón

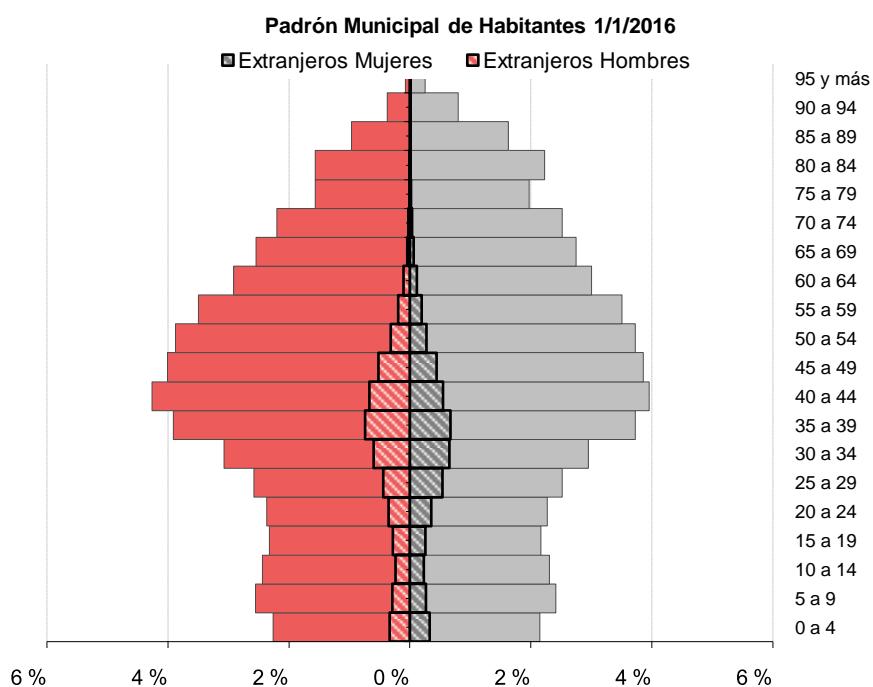
A parte del desempleo, que es un factor importante, se tendrá que tener en cuenta también otros datos como la renta media anual por habitante o la tasa de inflación que puede variar a nivel nacional y repercutir de forma positiva o negativa a la empresa.

Dentro de la dimensión económica, otro concepto que tenemos que tener presente es el de las tasas impositivas gubernamentales, más concretamente las tasas del cementerio de Zaragoza.

- Dimensión socio-cultural: habrá que conocer los valores o creencias de los distintos mercados a los que se dirijan para producir o vender el producto deseado (Guerras y Navas, 2007).

Se debe hacer alusión al estudio de la pirámide poblacional de Zaragoza, que nos ilustra el número de personas diferenciado por grupos de edad.

**Ilustración 14**



**Fuente: Gobierno de Aragón**

En el gráfico mostrado con anterioridad, se refleja un envejecimiento progresivo de la población, situando a los individuos de mediana edad en el grupo más numeroso. La esperanza de vida en el año 2016 para el municipio de Zaragoza es de 80,39 en los hombres frente al 86,43 de las mujeres. Como conclusión, se puede afirmar que nos encontramos ante una situación difusa puesto que tener una población envejecida es beneficioso a corto plazo, pero igualmente es perjudicial para el futuro.

El mercado funerario es poco variable en cuanto a los cambios de tendencia de las personas. El uso de un tanatorio está muy estandarizado en nuestra sociedad. Es importante conocer el número de fallecimientos totales que se producen en Zaragoza y en Aragón.

NÚMERO TOTAL DE DEFUNCIONES				
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Crecimiento vegetativo
España	410.611	208.993	201.618	-28
Aragón	13.481	7.001	6.480	-2.552
<b>Provincias</b>				
Huesca	2.524	1.358	1.166	-803
Teruel	1.634	866	768	-575
Zaragoza	9.323	4.777	4.546	-1.174
<b>Capitales de provincia</b>				
Huesca	543	287	256	-68
Teruel	316	160	156	14
Zaragoza	6.241	3.177	3.064	-404

Nota: Crecimiento vegetativo = nacimientos–defunciones

Fuente: INE

➤ Dimensión tecnológica: Es importante analizar la rápida difusión de los cambios que se producen entre los diferentes productos que están apareciendo en el mercado y como esto obliga a invertir a las empresas para que su producto no se quede obsoleto ( Guerras y Navas, 2007)

1. Cremación: En los últimos años, ha habido un crecimiento progresivo de las técnicas de cremación, su coste es reducido frente a la inhumación, evitando tasas de cementerio y demás gastos. La ventaja económica, la higiene y la comodidad son factores positivos a tener presentes. Existen una serie de garantías desde el punto de vista tecnológico para prestar este servicio en unas condiciones óptimas de respeto y seguridad.
2. Aplicaciones software y nuevas tecnologías: El auge de las nuevas tecnologías, especialmente internet, no tiene como objetivo principal el consumidor final, sino a gente del propio sector (proveedores, otras

empresas etc...). Se espera una mejora de servicio durante los próximos años, consiguiendo mejoras en el servicio y en la relación con los diferentes agentes en el proceso.

En lo que se refiere a internet, las empresas funerarias más grandes del sector poseen páginas web propias. Los tanatorios con más antigüedad se están quedando obsoletos, sinónimo del auge tecnológico que está experimentando el sector y la necesidad de una gran inversión.

- Dimensión ecológica: esta dimensión, que comenzó a tener presencia en las últimas décadas, se ha hecho importante debido a la concienciación de la existencia de la escasez de materias primas, la contaminación de las empresas y para convertir la empresa en una organización ética y sostenible (Kotler y Keller, 2012)

El consumo de energía varía en función de los fallecimientos. Hoy en día, en nuestra sociedad existe una preocupación por la alta contaminación de los cementerios. Cabe destacar las continuas novedades técnicas y tecnológicas del sector; ejemplo de ello es la elaboración de productos biológicos a partir de bacterias que absorben las enzimas perjudiciales para el medio y ayudan a una descomposición más sencilla de la materia orgánica en un periodo inferior a tres años. Este tipo de productos, aparte de ser respetuosos con el medio ambiente, reducen y neutralizan el olor que presenta un cuerpo en descomposición, lo que hace más fácil el trabajo a los trabajadores que realizan exhumaciones. Se espera que estos productos tengan un uso progresivo en los siguientes años dado que muchos países están elaborando leyes que regulan la utilización de los mismos.

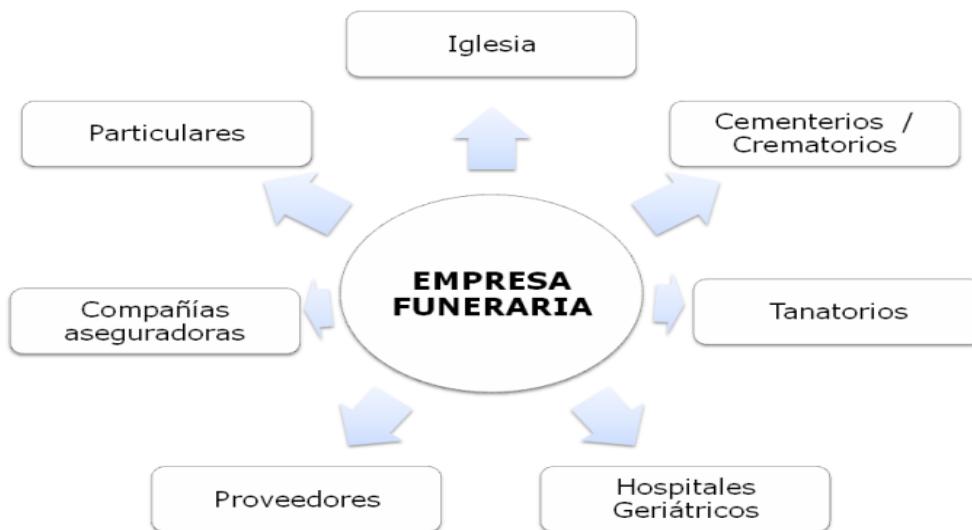
- Dimensión legal: en cuanto al marco legal, cabe destacar la existencia de la ley sanitaria mortuoria, que establece las condiciones higiénico-sanitarias de las empresas y servicios funerarios. Esta ley data del año 1974y presenta importantes contradicciones frente a la realidad social actual. Para poder hacer frente a esta situación, existen comunidades que han elaborado su propio reglamento sobre la política sanitaria mortuoria. Hay notables

diferencias entre comunidades autónomas (coste del servicio funerario, calidad o variaciones en el tipo).

## V. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado, citaremos una serie de agentes que participan activamente en la prestación del servicio funerario y que se encuentran en el ámbito del entorno específico. A continuación se muestra un gráfico de todos estos integrantes que participan en el proceso, y se detallará a qué grupo o grupos pertenece cada uno.

**Ilustración 15**



**Fuente:** estrategia magazine

- Particulares: Pueden englobarse dentro del grupo de clientes. La característica principal es que no existe ningún producto sustitutivo para estos agentes.
- Compañías aseguradoras: Este grupo podría incluirse dentro del grupo de proveedores. Sin embargo, si realizan alguna integración vertical, podríamos incluirlo en el grupo de competencia.
- Proveedores: hay pocos proveedores. Nos encontramos ante un sector muy concentrado.

- Tanatorios: Es la principal competencia que posee la empresa.
- Hospitales y residencias geriátricas privadas: Centros estrechamente relacionados y vinculados con los servicios funerarios hasta tal punto que podrían llegar ser competidores reales del negocio.
- Iglesia: Se trata de un organismo que interviene a la hora de prestar el servicio funerario pero que no se podría englobar en ningún grupo en sí.

Una vez detallados los elementos del entorno específico, no hay que olvidar comentar las **5 fuerzas de Porter** que permiten un análisis externo de la empresa a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

El modelo propuesto por Porter (1982) postula que hay 5 fuerzas que forman básicamente la estructura de la industria (precios, inversión y costes) que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos, que combinados crearán la quinta fuerza. A continuación se procederá a una explicación más detallada.

- Competencia actual de la empresa: La competencia con la que actualmente puede contar la empresa son los tanatorios de la localidad, en este caso Zaragoza. Cuando los familiares requieren de estos servicios no se encuentran en la situación más favorable para la toma de decisiones por lo que es más cómodo contar con servicios que ya han sido utilizados con antepasados. A todo esto hay que añadir que existen compañías de seguros que ofrecen ciertos tanatorios que tienen relación con las mismas.

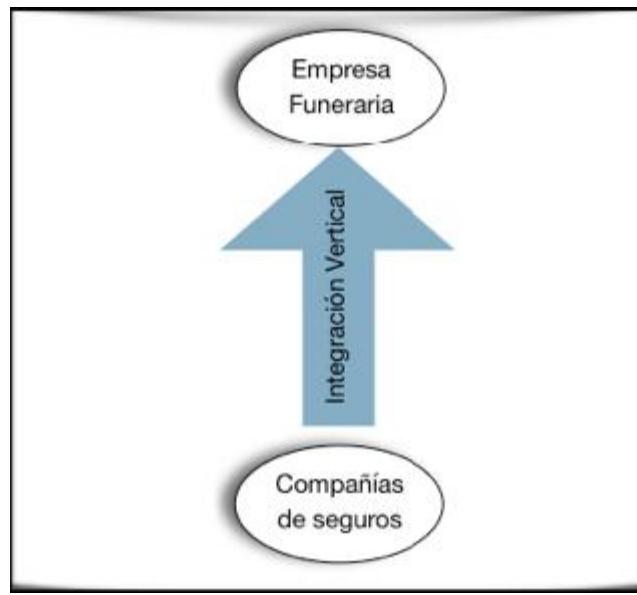
Una vez comentada la situación actual de los competidores de la empresa, hay que analizar su intensidad.

- Los competidores suelen estar muy concentrados y por lo tanto la intensidad de la competencia es mayor
- El mercado en el que se encuentra la empresa, es un mercado maduro puesto que salvo que se produzca algún hecho muy relevante (guerra, epidemias...) la media de mortalidad suele ser estable todo el año.

- Las barreras de salida son bastante elevadas puesto que existen una gran cantidad de costes fijos que son altos debido a la gran inversión en inmovilizados necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa y debido a las sanciones contractuales que se llevan a cabo con las diferentes compañías aseguradoras.
- Competidores potenciales: la principal amenaza procede tanto de hospitales como de residencias geriátricas privadas. Actualmente la mayoría de fallecimientos se producen en hospitales o en residencias geriátricas y, aunque la mayoría de ellas tienen relación con empresas funerarias, cabe la posibilidad de que ofrecieran el servicio funerario en sus instalaciones. No obstante se examinarán varias barreras de entrada que tiene dicho sector.
- Las empresas ya existentes tienen una gran cartera de clientes y diversos contratos con empresas aseguradoras. Los nuevos competidores tendrán que hacerse con su propia cartera de clientes para que el negocio sea viable.
  - Se necesita una gran inversión.
  - Es recomendable obtener alguna subvención por parte del sector estatal
- Productos sustitutivos: colocan un techo a los precios debido a que los productos sustitutivos limitan la potencial rentabilidad de una empresa (Porter, 2008). El sector funerario no cuenta con productos sustitutivos potenciales, aunque podría llegarse a considerar como posible sustituto el no uso del servicio, como es el caso de familias que decidan cuidar los primeros días de sus familiares en sus domicilios sin hacer uso de las instalaciones del tanatorio.
- Poder de negociación de los proveedores: En el sector funerario, los proveedores no son tan abundantes y por ello se encuentran sumamente concentrados. La compra no se produce en gran volumen puesto que la empresa suele trabajar por encargo en la gran mayoría de servicios. Cada cliente pide un determinado producto con unas determinadas características. Sin embargo, es conveniente tener un número mínimo de stock para poder satisfacer el servicio de manera inmediata.

Otro aspecto a destacar es la amenaza de la integración vertical. La mayoría de proveedores son pequeñas o medianas empresas que no cuentan con la capacidad de inversión ni con una gran cartera de clientes. Por este motivo, salvo en casos específicos, un proveedor tiene dificultades para llevar a cabo dicha integración vertical.

**Ilustración 16**



**Fuente:** Elaboración propia

- Clients: en cuanto a los clientes, son los familiares del difunto quien decide contactar con la empresa funeraria antes del fatal acontecimiento. Estos servicios han podido ser contratados con antelación al fallecimiento por la compañía de seguros que tuviera el fallecido, o bien, por contratación ajena por parte de los familiares. Para analizar el poder negociador de los clientes:
  - Los clientes están muy concentrados dado que proceden de un lugar donde la empresa funeraria tiene su sede localizada.
  - Los clientes no suelen comprar grandes volúmenes, salvo en casos excepcionales donde fallezca más de una persona de la misma familia.
  - Los productos y servicios que ofrece la empresa y que los clientes pueden utilizar no se encuentran diferenciados.
  - No existe una amenaza de integración hacia atrás.

- Los productos no son almacenables y además son totalmente importantes para el cliente.
- Pueden hacer un no uso de algunos servicios velando al difunto en su residencia habitual.

Finalizando este punto, estamos en disposición de afirmar que los clientes tienen poco poder de negociación frente a las empresas funerarias. Por una parte se encuentran sometidos a las condiciones pactadas en sus pólizas de seguros, mientras que por otro lado los clientes son poco sensibles al precio dado el carácter delicado del momento.

## **VI. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

El objetivo del análisis interno de la empresa (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) consiste en el estudio del papel que tienen los recursos y capacidades en el análisis estratégico. Los autores Markides y Williamson (1994) afirman que “Solo las empresas que pueden desarrollar continuamente nuevos activos estratégicos, con mayor rapidez y de forma más económica que la de sus competidores, serán capaces de lograr oportunidades superiores a largo plazo”.

Para la correcta elaboración de un análisis interno vamos a utilizar herramientas como son el análisis de los recursos y capacidades, VRIO (Valioso, raro, inimitable y organizado) (Barney y Griffin, 1992), la cadena de valor (Porter, 1985) y un análisis DAFO de la empresa Funerarias San Nicolás.

### **1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

Esta teoría propone que las empresas son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que dichos recursos no son iguales para todas las empresas ni en las mismas condiciones.

“Los recursos y capacidades son el conjunto de factores que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas” (Sanchis y Campos, 2007). Esta teoría encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida, la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su

imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias de la rentabilidad observada.

- Recursos: Por un recurso se entiende tanto a los inputs en las operaciones de la compañía, como planta y equipo, propiedad industrial, entre otros. Hay que diferenciar entre tangibles, que son aquellos que están identificados en el balance de la empresa y se miden con criterios contables. Pueden ser físicos o financieros y su valoración contable no es muy significativa a efectos estratégicos. Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física, dificultando su identificación (López, 1996).

Los recursos no humanos, se clasifican en tecnológicos (patentes, software etc...) y organizativos (imagen, reputación, prestigio).

Destacar también que gracias al conocimiento del negocio asegurador, la industria funeraria atesora una gran experiencia de atención al cliente. Esto último aporta a las empresas un gran valor diferenciador respecto a la competencia.

- Capacidades: las capacidades de la empresa son aquellas habilidades colectivas de la organización que son valiosas cuando permiten desarrollar actividades mejor que los competidores. Para entender de una manera más simple la diferencia entre recursos y capacidades, digamos que los primeros son cosas o elementos de carácter individual, mientras que las capacidades son flujo con carácter colectivo. La empresa tiene una especial sensibilidad hacia los clientes durante los duros momentos que atraviesan cuando recurren a ella, capacidad notablemente valorada. Asimismo, la empresa cuenta con procedimientos estandarizados a la hora de prestar sus servicios, pero es perfectamente capaz de adaptarse a las diferentes situaciones o necesidades del consumidor que puedan presentar en cada caso.

## 2. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez identificados los recursos y capacidades de la empresa, se va a proceder a obtener una ventaja competitiva adoptando la mejor estrategia para ello. Debemos por tanto analizar uno a uno los recursos y capacidades. Se utilizarán los criterios de evaluación detallados a continuación (Guerras y Navas).

- a) Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.
  - Escasez: Con dicho criterio, intentamos encontrar cuáles son aquellos recursos o capacidades valiosos que se tengan a disposición y que estén ausentes en los competidores.
  - Relevancia: Determinante para el éxito y ayuda a mejorar la posición competitiva.
- b) Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva.
  - Durabilidad: La ventaja competitiva debe perdurar en el tiempo.
  - Transferibilidad: Los recursos y capacidades que aportan la ventaja competitiva deben ser difíciles de adquirir por los competidores.
  - Imitabilidad
  - Sustituibilidad: recursos y capacidades que puedan obtener los competidores que aporten resultados similares.
- c) Apropiabilidad de las rentas generadas por estos recursos. En los recursos tangibles sí existe apropiabilidad pero en los intangibles la propiedad puede estar en manos de terceros. Un ejemplo podría ser el capital humano (habilidades y cualificación técnica) que podría perderse si abandona la empresa.

A continuación se procederá a la evaluación de los recursos y capacidades identificados.

## Ilustración 17

R y C	Evaluación de la ventaja competitiva			Ventaja competitiva
	Obtención	Mantenimiento	Apropiabilidad	
Trato cercano con el cliente.	Escasa y relevante	Es duradera en el tiempo. No se puede trasferir.	Sí, por ser la ética de la empresa	Sí
Reputación de la empresa	No es escasa ni relevante	-	Sí	No
Adaptación al sector funerario por parte de los	No es escasa ni relevante	-		No
Lealtad de los comuneros a la empresa	Escasa y relevante	Es duradera en el tiempo. Inimitable, intrasferible.	Sí	Sí
Adaptación a cambios en la	No es escasa ni relevante	-		No
Fidelidad de los clientes	Escasa y relevante, debido a la cercanía con clientes	Perdurable en el tiempo (ley restrictiva de nº de sanatorios)	Sí	Sí
Localización e instalaciones	Escasa y relevante, por sus modernas instalaciones.	Perdurable en el tiempo, los costes altos de remodelación de un tanatorio antiguo son altos	Sí	Sí
Flexibilidad en la prestación de servicios.	Escasa y relevante, las grandes cadenas suelen ser menos flexibles.	Sí	Sí	Sí
Sinergia con negocio Asegurador	No es escaso ni relevante	-	No	No

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de ventajas competitivas pueden mantenerse con el tiempo, pero es muy difícil determinar su duración. Por ello, la empresa debe seguir innovando puesto que el sector funerario ofrece productos y servicios estandarizados, siendo complicado que el cliente perciba disimilitudes significativas entre los productos ofertados.

### 3. ANÁLISIS VRIO

El análisis VRIO (JayBarney 1991) se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

Para poder realizar un correcto análisis, hay que tratar de identificar estos recursos, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. La calidad y cantidad de los recursos y las capacidades de la empresa determinarán su potencial para competir con éxito en cada uno de los negocios en los que actúa. Hay que destacar que no todos los recursos que posee la empresa llegarán a ser una ventaja competitiva frente a sus competidores, solo aquellos que tengan unas características sostenibles (Barney y Clark, 2007). Serán los recursos que cumplan las cuatro condiciones VRIO los que más aporten a nuestra misión, por lo que han de ser protegidos y explotados al máximo para poder seguir manteniendo esa característica especial que hace que la empresa sea única frente a nuestro cliente.

**Ilustración 18**



**Fuente:** Management Ebooks

- Valioso: Aprovechar oportunidades o minimizar amenazas suele traducirse en mayores beneficios por ingresos de la organización. Para poder saber si un recurso es valioso o no, es importante plantear una serie de cuestiones: ¿un recurso puede neutralizar las posibles amenazas o aprovechar las oportunidades que se producen? ¿aporta el recurso ventajas tanto a la empresa como al cliente?

Entre los recursos más importantes que dispone Funerarias San Nicolás es la fidelidad con los clientes y la atención individual en función de las necesidades del mismo.

- Escaso/raro: Los recursos pueden definirse como escasos cuando se pueden encontrar en cantidades inferiores a la demanda. No hay una existencia

suficiente de recursos como para poder abastecer todos los posibles deseos de los clientes.

- **Inimitable:** Cuando un producto o servicio tiene éxito, los competidores querrán imitarlo y ofrecerlo a nuestros clientes mucho más barato, para superar la imagen de marca ya creada. Ante esta situación debemos hacernos dos preguntas: ¿Es nuestro producto o servicio difícil de imitar? ¿Habrá una desventaja significativa en costes para un competidor que quiera imitarnos?

El coste de la imitación puede llegar a ser muy alto por varias razones. Las más importantes son:

.- **Cuestiones sociales:** cuando el recurso se basa en relaciones interpersonales, la cultura de la organización, etc.

.- **Cuestiones históricas:** ventaja competitiva anterior que se mantiene en el tiempo (patentes, acceso a recursos, etc.).

.- **Cuestiones experienciales:** la organización “imitadora” desconoce qué factores y en qué proporción han derivado en un recurso inimitable

- **Estructura organizativa:** Trataremos de ver si la organización está preparada estructuralmente para explotar los recursos que hemos encontrado como Valiosos, Raros y difícilmente Imitables. Se deben organizar todos sus sistemas de gestión para alcanzar el pleno potencial de estos recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable la que hace referencia a la medida en que las políticas y procedimientos de una empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos (“la organización en la empresa”, McGraw & Hill).

#### 4. ANÁLISIS DAFO

Este análisis es una metodología de estudio de la situación de nuestra empresa analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) y se expresa a través de una matriz.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a la empresa a encontrar todos aquellos factores estratégicos críticos, para que una vez identificados, emplearlos en realizar cambios organizacionales. Dicho análisis se basa tanto en un análisis interno como en el externo.

Las fortalezas y debilidades analizan aspectos internos de la empresa y sus módulos, mientras que las amenazas y oportunidades estudian factores externos que afectan a la empresa (Osterwalder et al., 2011).

Funerarias San Nicolás, a través de la información proporcionada por la directora considera que por parte de todos los departamentos hay un gran conocimiento del mercado. En particular, en palabras de la directora de la empresa, “llevan a cabo un buen hacer otorgando importancia al seguimiento continuo del afectado y a su calidad”. Así mismo tienen contrato con reconocidas aseguradoras del sector como puede ser Axa, Santa Lucia, Caser o Mapfre. Lo comentado con anterioridad podríamos englobarlo dentro de las fortalezas de la empresa.

Hay una cierta preocupación en la visión general del sector dado que la mala publicidad o la desinformación están provocando caídas de precios en un sector en el que parece que “todo vale”. Esto unido a la mala legislación, la cual la empresa considera muy restrictiva y el entorno político desfavorable, hace que las grandes empresas del mundo funerario formen una especie de coto cerrado y no permitan la entrada a pequeñas y medianas empresas como es el caso de la estudiada.

Precisamente este abandono político comentado se refleja en que las leyes para Zaragoza, Teruel y Huesca no sean las mismas. La directora propone la creación de una asociación de funerarias de Aragón que hasta el momento no ha sido posible realizar.

En el tema de la formación, considera que sí que existe formación específica de los empleados pero que no es obligatoria según la ley.

En lo referente a la competencia, el problema no es que sea más fuerte que la funeraria, es que hay demasiada, los costes cada vez dejan ser más competitivos. Para la funeraria, bajar la calidad es síntoma de “meter la pata”. Haciendo mención al abastecimiento de los pueblos y localidades pequeñas que frecuentemente están

“abandonadas” por el sector, la directora ve un agujero en el mercado cuya explotación futura sería conveniente afrontar.

Para funerarias San Nicolás las oportunidades que se le presentan no son fundamentalmente tecnológicas, dado que en el momento que sacan a la luz un producto o servicio innovador, hay por parte del mercado una copia inmediata del mismo. Bien es cierto que la empresa ha incorporado un servicio vía whatsapp en el que se mantiene constantemente informados a los afectados 24 h al día y ve con buenos ojos incorporar alguna innovación tecnológica como la posibilidad de poder conservar el ADN. Estamos hablando de una empresa que sabe cómo reaccionar a los cambios del mercado, pero es muy conservadora en sus métodos.

Otro aspecto en el que se puso especial hincapié en la reunión con la directora fue el tema de las posibles alianzas y fusiones. Para la organización, la posibilidad de fusionarse es remota, no hay empatía ni sentimiento de asociacionismo.

En cuanto a la pregunta de cuál era su competencia más cercana, afirma que aparte de las empresas funerarias más grandes e importantes como Memora o Pompas Fúnebres Aragón, tenía cabida también la creación de fundaciones que realizan servicios funerarios, que según la directora engañaban socialmente a la gente.

Por último, en relación a los gustos y necesidades de los clientes a la hora de elegir un servicio funerario, ha habido un cambio en la sociedad, produciéndose así una desestructuración de familias que conlleva una desestructuración del servicio.

En el cuadro que se ofrece a continuación se expone un resumen sencillo y conciso del análisis DAFO realizado a funerarias San Nicolás.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad y experiencia en el sector, generándose un nombre.</li> <li>○ Seguimiento y transparencia.</li> <li>○ Solvencia de la empresa.</li> <li>○ Integridad de los trabajadores.</li> <li>○ Contratos con grandes compañías aseguradoras.</li> <li>○ Buena imagen y confianza de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de colaboración por parte del estamento gubernamental.</li> <li>○ Problemas para competir con grandes empresas del sector.</li> <li>○ Poca fidelización.</li> <li>○ No tienen base de datos de clientes de baja de decesos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de nuevos productos respetuosos con el medio ambiente que facilitan la labor de las personas empleadas en el sector.</li> <li>○ Ofrecer un servicio de calidad que aporte a corto plazo, un prestigio profesional.</li> <li>○ Escasa posibilidad de fusiones o alianzas entre empresas del sector.</li> <li>○ Abastecimiento de servicios funerarios a localidades y pueblos lejanos del foco urbano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los cambios políticos en tiempos de crisis son amplios y gran parte de ellos son negativos para la empresa como por ejemplo la subida de los impuestos.</li> <li>○ Reducción de la población.</li> <li>○ Represalias por parte de la competencia que lleva más tiempo en el sector.</li> <li>○ Alguna empresa de la competencia tiene una imagen de marca más madura</li> <li>○ Legislación restrictiva y mercado excesivamente liberal</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

## 5. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es otro instrumento para realizar un análisis interno de la empresa y su propuesta y difusión se lo debemos a Porter (1987). El mercado desde entonces ha cambiado considerablemente y esa propuesta no se puede ajustar a la empresa de estudio, puesto que se trata de una empresa del sector servicios. Una alternativa a este problema sería seguir la cadena de valor propuesta por John C.Shaw

(2007) en su libro “gestión de Servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes” donde explica la creación de valor en este tipo de sectores. Tiene 4 bloques o componentes (John. C. Shaw, 1991)

- Componente cliente/consumidor: Este componente representa aquellas características del cliente o del consumidor que acaban de formar parte del proceso, por lo que la empresa debe de tratar de averiguar los gustos, el tipo de ceremonia que quiere el cliente, etc...
- Componente interactivo: dicho apartado hace referencia al vínculo directo, persona y técnico que tiene la empresa con el cliente, es decir, una vez conocidos los deseos de los clientes hay que tratar de asesorarlo de una manera eficiente durante todo el proceso.
- Componente proceso: Es un componente que no aporta ningún valor para el cliente pero sí que puede afectar negativamente.

<b>CADENA DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Componente Cliente/consumidor <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen y conocimiento de la empresa</li> <li>- Capacidad que tiene la empresa de obtener información del cliente</li> <li>- Capacidad de adaptación por parte de la empresa y las necesidades que tiene el cliente</li> </ul> </li> <li>➤ Componente interactivo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al cliente sobre sus necesidades y como puede mejorárlas</li> <li>- La seriedad y responsabilidad que tiene la empresa</li> <li>- La credibilidad que tiene la empresa</li> <li>- Comunicación cordial y respeto de la empresa hacia el cliente durante y después de la prestación del servicio</li> </ul> </li> <li>➤ Componente de procesos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los competidores principales que tiene la empresa ( empresas funerarias de gran reconocimiento)</li> <li>- Conocer todos los procesos que se debe seguir y las variables que se tienen dependiendo del tipo de servicio que solicite el cliente</li> </ul> </li> <li>➤ Componente proveedor <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plazo de entrega de los proveedores que al estar situados cercanos a la empresa es muy reducido</li> <li>- La gama de productos que posee la empresa</li> </ul> </li> </ul>
------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades de Apoyo</li> <li>- Infraestructura de la empresa</li> <li>- Los conocimientos y gestión que posee la empresa</li> <li>- Tecnología</li> <li>- RR.HH</li> </ul>
--	--

Según Shaw (2007) estos componentes no crean valor todos por igual por lo que cada componente tiene importancia diferente.

## VII. CONCLUSIONES

El proyecto realizado en estas páginas ayuda a conocer en mayor profundidad el sector funerario y, en concreto, de Funeraria San Nicolás. He elegido el tema en cuestión dado que nos encontramos ante un sector que está poco estudiado y cuyas posibilidades económicas de crecimiento son reales. Además, servirá de apoyo a las diferentes empresas funerarias, y más específicamente para la empresa estudiada, para poder entender desde una visión estratégica todo el mercado funerario.

Para concluir, se recogen las conclusiones principales que se han obtenido a lo largo del desarrollo de este proyecto, cuya finalidad es estudiar, identificar y valorar la estrategia y las diferentes ventajas competitivas que la funeraria San Nicolás posee frente a sus competidores potenciales, así como la situación económica y social en el que se desenvuelve la empresa.

A medida que ha ido evolucionando el proyecto, se han podido ir extrayendo y analizando las claves de su buena aceptación, conociéndola más a través de su historia y sus diferentes entornos en su trayectoria de más de 30 años. La empresa funeraria estudiada corresponde a la tercera empresa más importante de Zaragoza, y poco a poco va aumentando su cuota de mercado compitiendo así contra las grandes funerarias. Siendo una funeraria antigua en la provincia, cuenta con el reconocimiento de la marca por parte de los clientes de la Comunidad de Aragón. El éxito empresarial se ha basado en continuar con su carácter conservador y tradicional, añadiendo cambios tecnológicos en determinados productos y servicios para poder llegar a nuevos consumidores que con

anterioridad no poseían. Todo esto teniendo en cuenta, como se ha comentado a lo largo del trabajo, que nos encontramos en un sector demasiado inelástico.

Para todo ello, la empresa aprovecha las áreas en las que más destaca (departamento de ventas, recursos humanos, relación con proveedores...). La elección de estos recursos ha sido a través de un análisis interno de la compañía, un análisis externo y un análisis DAFO, siendo este último donde más énfasis se ha hecho para un análisis empírico de la funeraria.

Hemos podido apreciar cómo San Nicolás tiene una estructura organizativa controlada, gestionada por recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar. Aunque se trata de un mercado muy concentrado, la organización tiene que estar en constante análisis, innovando sus ideas y mejorando sus servicios y realizando actividades de una manera más óptima que la competencia.

Como limitaciones encontradas a lo largo del proyecto, cabe destacar el tiempo de espera para concertar una cita con la directora de la empresa, puesto que se encontraba muy ocupada. Además, tras la reunión, se ha podido acceder a información más detallada acerca del perfil económico-financiero y diversos temas a los que sin una entrevista no hubiera sido posibles acceder.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Artículos y libros

- BARNEY, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. y CLARK, D. N. (2007). "Resource-basedtheory: Creating andSustaining competitive advantage", Oxford University Press.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1994). Fundamentos de economía y organización industrial, McGraw-Hill, Madrid.
- GRANT, R. (2006). "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Thompson Civitas, Madrid.
- GRANT, R. (2004). "Contemporary strategy analysis", Blackwell Publishing Ltd, 5th revised edition.
- GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007). "La dirección estratégica de la empresa", Navarra, 4 Edición, Thomson.
- GUERRAS, L. A. (2008). "La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones", Madrid, THOMSON CIVITAS.
- HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources", Strategic management journal, Volumen 12, 2, pp. 135-144.
- HAX, A. C. Y MAJLUF, N. S. (1997). "Estrategia para el liderazgo competitivo", Granica, Buenos Aires.
- KOTLER Y KELLER (2012). "Conocimiento, valores e intenciones como determinantes del crecimiento ecológico".
- MARKIDES Y WILLIAMSON (1994): Strategic Management: Theory and Application
- OSTERWALDER, ALEXANDER Y PIGMEUR, YVES. (2011). Generación de modelos de negocio (7<sup>a</sup> ed.). (L. V. Cao, Trad.) Barcelona, España: DEUSTO.
- PENROSE, E.T. (1959). "The theory of growth of the the firm", New York: Wiley.
- PORTER, M. E. (1982). "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores", CECSA, pp. 148-149.
- PORTER, M. E. (2001). "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", Grupo Editorial Patria, Madrid.
- PORTER, M. E. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", *Harvard Business Review América Latina*, págs.: 1-15.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, Volumen 5, Nº 2, pp. 171-180.

## **Apuntes**

Dirección Estratégica, 3º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2015-2016.

## **Webgrafía**

- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- <http://recursoscapacidades97.blogspot.com/>
- <http://amarjen.github.io/teoria-recursos-capacidades.html#.Wy9jkNIzY2x>
- <http://www.panasef.com/>
- <http://pompasfunebressannicolas.com/>
- <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-9603.html>
- <http://www.minhafp.gob.es/es-ES/Areas%20Tematicas/Internacional/Union%20Europea/Documents/10-06-28%20ESTUDIO%20FUNERARIAS.pdf>
- <https://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php>
- <http://www.estategiamagazine.com/marketing/marketing-funerario/>
- [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/mordul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/mordul_3.html)
- <http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/>
- <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- <https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2017/>