



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

TANATORIO-FUNERARIA: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Autor: Diego Navas Díaz

Jaén, Julio, 2015

RESUMEN

El presente proyecto de fin de grado aborda el desarrollo de un plan estratégico a una empresa familiar de servicios funerarios. La empresa tiene su sede en Cañete de las Torres, un pequeño municipio situado en la campiña cordobesa.

Dicho plan estratégico consta del análisis interno y externo de la empresa, donde se estudiarán las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin de elegir la mejor estrategia posible para que sea viable económica y técnicamente.

En primer lugar se hará un análisis del entorno general, o análisis PESTEL, seguido del estudio de las cinco fuerzas de Porter, para analizar el entorno específico de la empresa; y de un análisis DAFO.

Finalmente, se valorará si las estrategias de diferenciación y de penetración de mercado que sigue la empresa son las más adecuadas, y se aportarán soluciones de mejora para el logro de objetivos.



ABSTRACT

The work is the development of a strategic plan for a family funeral services company. The company is headquartered in Cañete de las Torres, a small town located in the cordovan countryside.

This strategic plan consists of internal and external analysis of the company. We will study the strengths, weaknesses, threats and opportunities, to elect the best strategy that make it economically and technically viable.

First of all, we will do an analysis of the overall environment, or PESTEL analysis, followed by the study of Porter's five forces, to analyze the specific environment of the company; and a DAFO analysis.

Finally, we will judge if the differentiation strategies and market penetration that the company follows are the most appropriate, and we will provide new ideas and solutions for achievement of objectives.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
I.INTRODUCCIÓN	5
<i>1.1. Información General:</i>	5
<i>1.1.1. ¿Qué Tipo De Empresa Es?</i>	5
<i>1.1.2. Forma Jurídica De La Empresa.</i>	6
<i>1.1.3. ¿Dónde Está Presente?</i>	7
<i>1.1.4. Historia</i>	7
<i>1.1.5. Organización Y Estructura.</i>	7
<i>1.2. Justificación Y Oportunidad Del Análisis Estratégico.</i>	8
II. MISIÓN Y VALORES	8
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.	9
IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.	16
<i>4.1. Cinco Fuerzas De Porter.</i>	18
<i>4.2. Análisis De Los Competidores.</i>	23
V. PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FUNERARIOS.	23
VI.ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.	25
<i>6.1. Cadena De Valor Del Sector Servicios.</i>	26
<i>6.2. Análisis Dafo</i>	29
VII. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.	31
<i>7.1. Identificación De Los Recursos Y Capacidades.</i>	31
<i>7.2. Evaluación Estratégica De Los Recursos Y Capacidades.</i>	32
VIII. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA VS COMPETENCIA.	35
<i>8.1. Estrategia Competitiva De La Empresa.</i>	35
<i>8.2. Estrategia Corporativa De La Empresa.</i>	36
IX. CONCLUSIÓN.	37
X. BIBLIOGRAFÍA	38



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Gráfico 1: Organigrama De La Empresa.</i>	<i>7</i>
<i>Gráfico 2: Evolución De La Tasa Desempleo En Cañete De Las Torres</i>	<i>10</i>
<i>Gráfico 3: Tasas De Cementerio</i>	<i>11</i>
<i>Gráfico 4: Pirámide Poblacional De Cañete De Las Torres</i>	<i>12</i>
<i>Gráfico 5: Total De Fallecimientos Por Lugar De Residencia.</i>	<i>13</i>
<i>Gráfico 6: Agentes Que Intervienen En La Prestación De Servicios Funerarios.</i>	<i>17</i>
<i>Gráfico 7: Proceso De Integración Vertical En El Sector De Los Servicios Funerarios.</i>	<i>21</i>
<i>Gráfico 8: Principales Pasos Para La Prestación Del Servicio Funerario.</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 9: Cadena De Valor.</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 11: Importancia De Los Diferentes Componentes Según Shaw.</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 12: Análisis Dafo De La Empresa.</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 13. Evaluación De Los R Y C.</i>	<i>34</i>



INTRODUCCIÓN

I.INTRODUCCIÓN

1.1. Información General:

I.1.1. ¿Qué tipo de empresa es?

La empresa es una Funeraria – Tanatorio constituida en 2013 y dedicada a ofrecer una serie de servicios funerarios a particulares. Destacan servicios como:

- Velatorio: El tanatorio consta de 2 salas de velatorio, espacios íntimos, tranquilos y confortables donde poder velar al fallecido.
- Enterramiento.
- Tanatopraxia: Servicio para mejorar la conservación y el cuidado estético del fallecido.
- Transporte del féretro: Se trata de trasportar el cuerpo desde el lugar de origen hasta el tanatorio y/o al cementerio.
- Cremación e incineración: Es la práctica de deshacer un cuerpo humano muerto, quemándolo, lo que frecuentemente tiene lugar en un sitio denominado crematorio.
- Venta de Fétetros: Recipiente, generalmente de madera, con tapa, en el que se deposita un cadáver para ser enterrado o incinerado.
- Venta de Lápidas: Losa cuya función es cubrir un sepulcro y además suele llevar una inscripción para conmemorar un hecho o recordar a alguien.
- Venta de Coronas de flores: Aro cubierto de flores o ramas que se coloca junto a los fallecidos como símbolo de admiración y respeto.



- Asesoría jurídica: Se trata de un servicio que realiza el tanatorio en el que se ejecutan todos los trámites jurídicos necesarios, por ejemplo, el permiso de enterramiento, el acta de fallecimiento, etc.
- Cafetería: Habitación donde hay una barra de bar y mesas en el que se sirven café, bebidas y ciertos alimentos (bebidas, cafés, bocadillos y tostadas).

1.1.2. Forma Jurídica de la empresa.

La forma jurídica que tiene la empresa es la de comunidad de bienes (C.B), cuyas características más reseñables son:

- Carece de personalidad jurídica propia.
- Está constituida por más de dos socios.
- No tiene un mínimo legal de capital social.
- Se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- Con respecto a la responsabilidad: de las deudas sociales primero responderá la sociedad, y después los socios de forma ilimitada con todo su patrimonio personal.
- Cada comunero imputará los beneficios a su Renta personal. Las pérdidas y ganancias se repartirán conforme a lo pactado. A falta de pacto la parte de cada comunero en la ganancia y pérdida debe ser proporcional a lo que haya aportado.
- Si el socio trabaja en la sociedad tiene que encuadrarse en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.



INTRODUCCIÓN

1.1.3. ¿Dónde está presente?

El Tanatorio se encuentra emplazado en Cañete de las Torres, municipio cordobés de tres millares de habitantes cuyo motor económico fundamental es el olivar. La localidad no poseía ningún establecimiento de servicios funerarios y sus ciudadanos se veían obligados a trasladarse hasta una localidad cercana para suplir esta carencia.

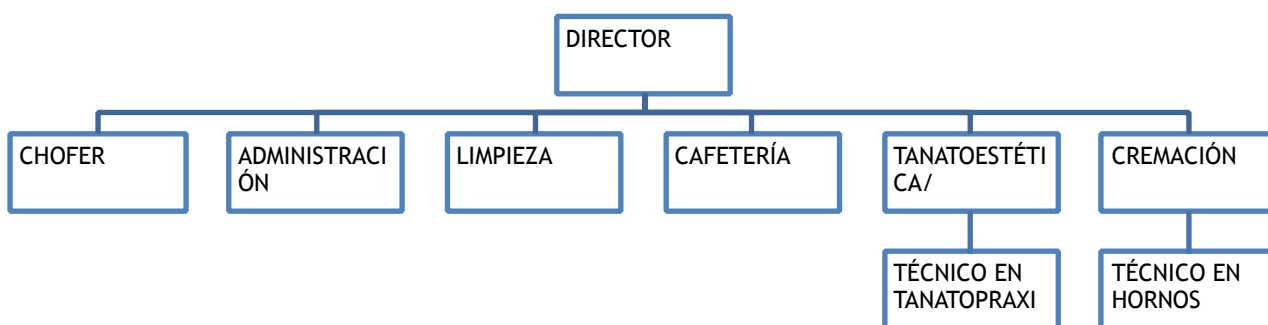
1.1.4. Historia

Una familia de empresarios cañetenses, propietaria de una aseguradora de decesos y de una carpintería, decidió diversificar su actividad construyendo un tanatorio, servicio nuevo, único y muy demandado por la población. La idea tuvo su origen en 2005, sin embargo, no pudo materializarse hasta 2012 cuando contó con el apoyo del excelentísimo Ayuntamiento de Cañete de las Torres, que por cuestiones políticas había rechazado el proyecto en repetidas ocasiones. A partir de este momento, se agilizó la búsqueda del lugar de construcción, y la concesión de las licencias necesarias para su apertura.

1.1.5. Organización y estructura.

La empresa sigue una organización formal donde, cada miembro de la familia se ocupa de un rol diferente. Consta de un comunero, elegido mediante unanimidad por el resto, que se encargará de la dirección, tomando todas las decisiones en nombre de los demás comuneros.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Como se puede observar la empresa cuenta con diversas áreas funcionales de las que se encargan los comuneros (Chofer, Administración, Limpieza, Cafetería), y otras que prestan servicios especializados realizados por trabajadores por cuenta ajena.

1.2. Justificación y oportunidad del análisis estratégico.

La maximización de recursos siempre ha sido una de las preocupaciones que se plantean en una organización, las empresas del sector funerario no deberían ser la excepción. Este plan estratégico se elabora para potenciar la comercialización de los productos y servicios funerarios ofrecidos.

En ocasiones, se presentan oportunidades de mejora y ampliación de la cartera de clientes que permitan aumentar o mantener las ventas para cubrir costos operativos y mejorar la solvencia.

Atendiendo a esta necesidad, se hará un análisis interno y externo, para ver si las estrategias seguidas por la empresa son las idóneas y se aportaran soluciones o mejoras en el caso de que sean necesarias.

II. MISIÓN Y VALORES

La misión de la empresa es la de prestar servicios funerarios a todos sus clientes, es decir, la recepción y asesoramiento de la familia del difunto según el caso que se le presente, y la organización completa del sepelio (ataúd, flores, esquelas, lapidas, etc.).

En cuanto a la visión de la empresa es poder ser un referente dentro del sector de los servicios funerarios y ser uno de los tanatorios más eficientes y con gran capacidad de evolucionar, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores.

Los valores, creencias y ética que sigue la empresa son el prestar el servicio funerario con un gran respeto, amabilidad, solidaridad y consideración, ya que en estos momentos los familiares de los fallecidos atraviesan unos momentos delicados.



III. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

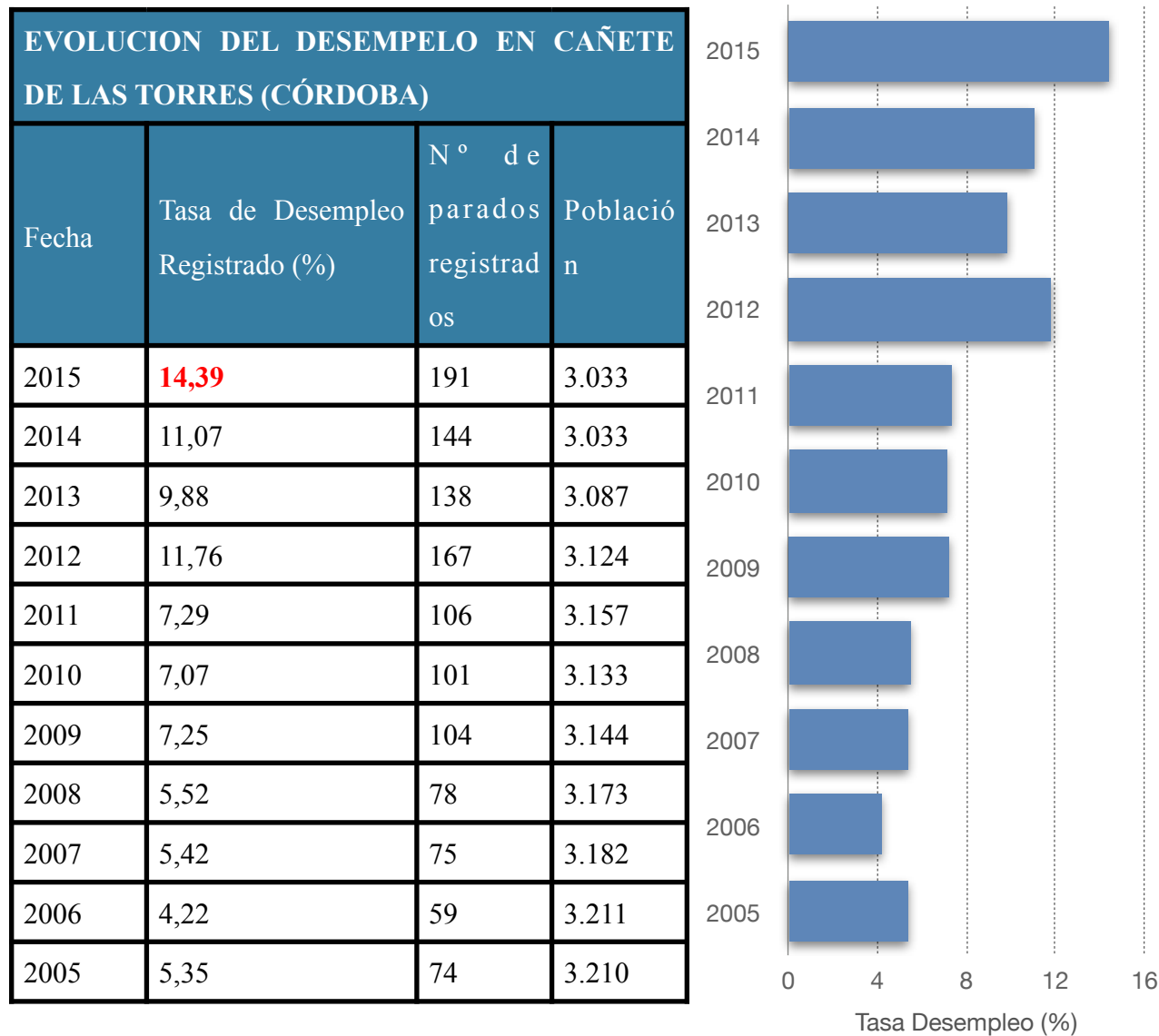
Este tipo de análisis se realiza siguiendo a Johnson y otros autores (2006:65) a través del análisis PESTEL. Hay que tener en cuenta que éste análisis se realizará en base a la localidad en la que se encuentra situado el Tanatorio (Cañete de las Torres).

- La dimensión Política. El ayuntamiento de Cañete de las Torres mantiene en vigor una ley que prohíbe la instalación de más de una empresa que preste servicios funerarios, debido al reducido número de habitantes. Esta normativa municipal es beneficiosa para la organización ya que impide la existencia de competidores cercanos.
- La dimensión Económica. El sector funerario es un sector de baja elasticidad de la demanda, poco influenciado por los ciclos económicos, dependiendo en su mayor parte de la evolución demográfica de la región. No obstante, hay que tener en cuenta que la contratación de estos servicios supone un desembolso que oscila entre los 600 y los 3000 euros, cifras que, de no estar cubierto por un seguro de decesos, pueden suponer un esfuerzo económico imposible de asumir para algunas familias. Dicho esto, es sensato considerar que la sociedad esta siendo azotada por una crisis económica severa, situación que hace importante el estudio de la evolución del desempleo municipal.



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Gráfico 2: Evolución de la tasa desempleo en Cañete de las Torres



Fuente: Expansión/datosmacro.com

Además es importante considerar otros datos relevantes como pueden ser:

- La renta media anual declarada en 2012 fue de 10.055.08€ por habitante. Fuente: SIMA.



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

- No hay que olvidar la existencia de otras empresas funerarias próximas a Cañete de las Torres con una gran experiencia en el sector que les otorga una gran cuota de mercado y una imagen de marca madura que crea confianza a los clientes.
- La tasa de inflación puede variar a nivel nacional y repercutir positiva o negativamente en la empresa.
- Las cargas impositivas municipales, en concreto, la tasa del cementerio, han ido aumentando año tras año.

Gráfico 3: Tasas de cementerio

Epígrafe	Denominación y contenido	Importe
1º	Asignación de nichos y de terrenos para sepulturas y panteones:	
	A) Nichos perpetuos.	350 €
	B) Nichos temporales por 10 años.	275 €
	C) Cesión perpetua de terrenos para panteones, por metro cuadrado.	171 €
	Notas comunes: 1. El orden de asignación de nichos y terrenos para fosas y panteones lo fijará el Ayuntamiento. 2. Al quedar vacante, por cualquier causa, toda clase de sepulturas de este epígrafe, revierte a favor del Ayuntamiento. 3. El derecho que se adquiere mediante el pago de las tarifas de este epígrafe cuando se refiere a la nota de perpetuidad, no es el de propiedad física del terreno, sino el de conservación a perpetuidad de los restos en dichos espacios inhumados.	
2º	Permiso de construcción de panteones:	
	Por metro cuadrado construido, se cobrará.	20 €
3º	Colocación de lápidas, verjas y adornos:	
	El Ayuntamiento puede denegar las que contengan inscripciones atentatorias a las buenas costumbres.	10 €
4º	Registro de permutas y transmisiones:	
	Por cada inscripción de la transmisión, a título de herencia o cualquier otro, de las concesiones a perpetuidad a que se refiere el Epígrafe 1º, se cobrará	5 €
5º	Inhumaciones, exhumaciones y traslados, por cada acto por separado realizado dentro del mismo cementerio o con procedencia de éste o de otro Cementerio, se cobrará:	
	A) En panteones.	150,00 €
	B) En nichos.	150,00 €

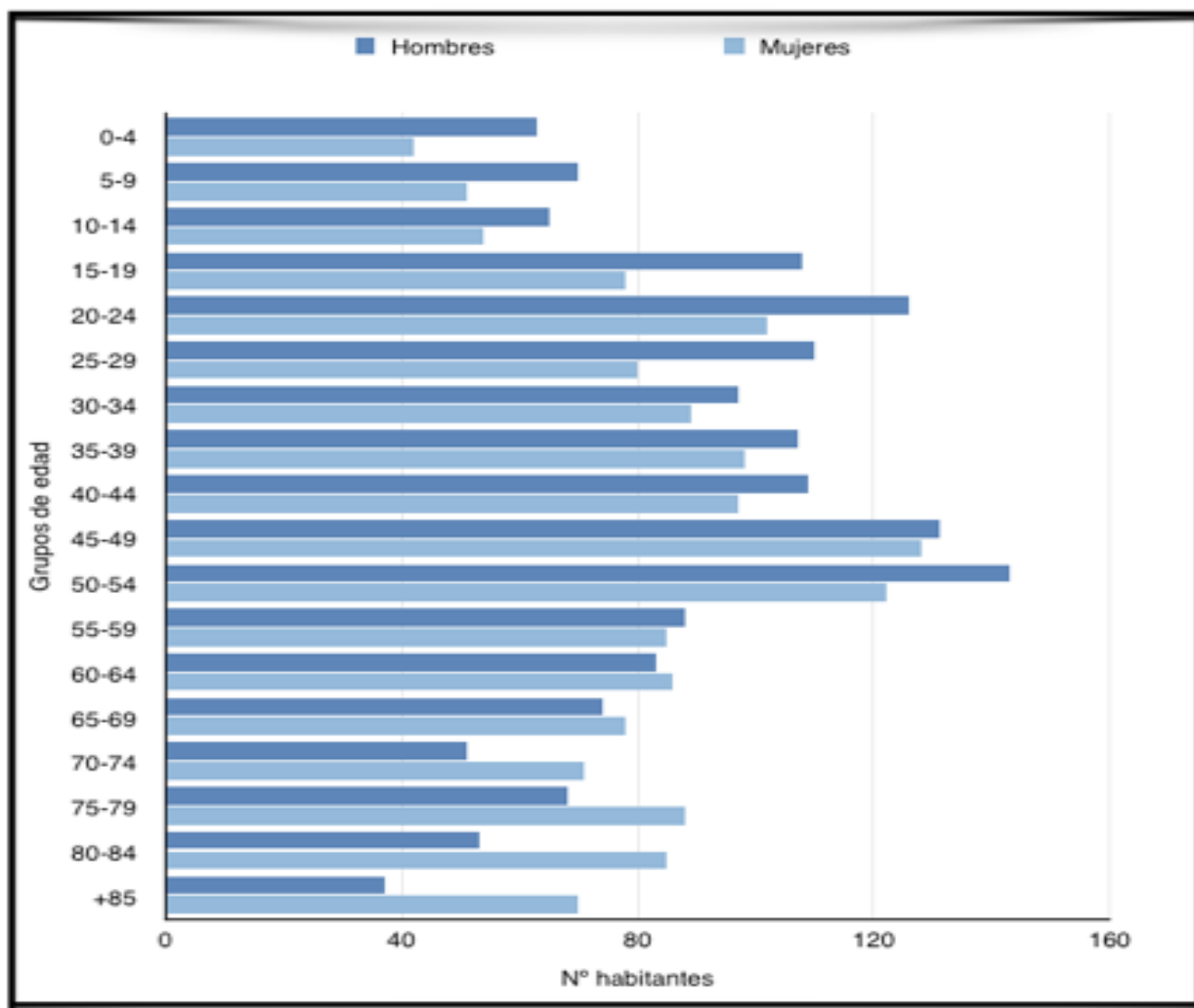
Fuente: Ayuntamiento de Cañete de las Torres. Ordenanza reguladora de la tasa por cementerio.



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

- Dimensión Socio-Cultural: Se debe hacer referencia al estudio de la pirámide poblacional de Cañete de las Torres, que nos muestra el número de personas por grupo de edad.

Gráfico 4: Pirámide poblacional de Cañete de las Torres



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La gráfica muestra un envejecimiento progresivo de la población situando a los individuos de mediana edad en el grupo más numeroso. Siendo la esperanza de vida media en Córdoba de 79 años para los hombres y 85 para las mujeres,



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

podemos concluir que una población envejecida puede ser una oportunidad a corto plazo, pero una amenaza en el futuro.

- Los cambios de tendencia de las personas en este tipo de mercado es poco variable, teniendo en cuenta que es una costumbre estandarizada el usar un tanatorio para velar a un difunto. Por lo que es importante saber el total de fallecimientos que se producen en Cañete de las Torres y sus alrededores.

Gráfico 5: Total de fallecimientos por lugar de residencia.

Lugar de residencia	Total de fallecimientos (2013)
Bujalance	77
Cañete de las Torres	33
Castro del Río	86
Lopera	34
Montoro	90
Porcuna	79
Valenzuela	17
Villa del Río	57

Fuente: SIMA

Como se puede observar, Cañete de las Torres es de los municipios que menos defunciones tiene anualmente, así que aunque el mercado natural de nuestra empresa es el término municipal donde se encuentra, también podríamos considerar como clientes potenciales los vecinos de localidades adyacentes, e incluso otros de ciudades más lejanas que por razones de procedencia o por cláusulas de contratos con las aseguradoras usan los servicios de otros municipios.



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

- El número de habitantes del pueblo se ve reducido año tras año, debido a que los habitantes cambian sus lugares de residencia por motivos de trabajo o cualquier otra circunstancia.
- La cultura y costumbres del municipio no suelen tener un cambio importante, la mayoría de los habitantes tienen como costumbre velar a sus difuntos en los tanatorios.
- Dimensión Tecnológica:
 - Cremación: El crecimiento que año tras año registran las cremaciones se puede definir como imparable, por su coste reducido frente a la inhumación, evitando tasas de cementerio y otros gastos. No sólo se incineran personas recién fallecidas, sino también ciudadanos enterrados previamente en sepulturas propiedad de familias que necesitan acoger a otro miembro, o bien en nichos alquilados cuyo contrato concluyó y no se desea renovar. Además de la ventaja económica, la higiene, y comodidad son factores positivos a tener en cuenta.

Desde el punto de vista tecnológico, existen suficientes garantías para prestar este servicio en condiciones de seguridad y respeto. Andalucía es una de comunidades autónomas con mayor porcentaje de habitantes que usa este tipo de servicio.
 - Aplicaciones de software y nuevas tecnologías: El auge de nuevas tecnologías, especialmente de Internet, todavía no tiene como objetivo principal al consumidor final, sino a gente del propio sector (proveedores, otras empresas, etc.). Este aspecto se espera que mejore en los próximos años, consiguiendo mejoras en el servicio y en la relación entre los diferentes agentes del proceso.



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En lo que respecta al uso de nuevas tecnologías e Internet cabe reseñar que son bastantes las páginas web con información sobre el sector. Las empresas más grandes y las implantadas en el ámbito nacional poseen todas páginas web propias, pero el consumidor, llegado el momento, sigue prefiriendo utilizar los medios tradicionales.

Los tanatorios con más antigüedad quedan obsoletos a nivel tecnológico, debido al rápido avance de este sector y a la necesidad de una gran inversión.

- Dimensión Ecológica:
 - El consumo de energía fluctúa según la época del año dependiendo del número de fallecimientos en cada período.
 - Globalmente existe una gran preocupación por el medio ambiente, concretamente en la contaminación en los cementerios. Muchas novedades técnicas del sector están relacionadas con este tema. Entre ellas cabe destacar la elaboración de productos biológicos a partir de bacterias que absorben los metales pesados y las enzimas perjudiciales para el medio y ayudan a la descomposición de la materia orgánica se produzca en un periodo inferior a los tres años. Además de ser respetuosos con el medio ambiente, este tipo de productos reducen y neutralizan el olor que presenta un cuerpo en descomposición, lo que facilita el trabajo a quienes tienen que realizar exhumaciones o ante un nicho que no esté correctamente sellado. Estos productos se espera que adquieran un gran auge y uso progresivo en los próximos años, puesto que muchos países están comenzando a elaborar leyes que obligan a la utilización de los mismos



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Dimensión Legal:
 - En el marco legal destaca la regulación de la legislación sanitaria mortuoria, que establece las condiciones higiénico-sanitarias de las empresas y servicios funerarios, además de todo tipo de instalaciones funerarias así como toda clase de prácticas sanitarias sobre cadáveres y restos cadavéricos. El reglamento estatal de policía sanitaria mortuoria de 1974 presenta importantes contradicciones frente a la realidad social actual. En el ámbito autonómico, para tratar de paliar esta situación, existen comunidades autónomas, entre las que se encuentra Andalucía, que han elaborado su propio Reglamento sobre Policía Sanitaria Mortuoria o que han dictado normas específicas sobre transporte y traslado de cadáveres. Estas diferencias entre comunidades autónomas, pueden ser causa de variaciones en el tipo, calidad y coste de los servicios funerarios. Además hay que incluir que el ayuntamiento de Cañete de las Torres no tiene un estricto control del sector funerario, es decir, no tiene el control de precios ni el ámbito de actuación de las empresas situadas en el sector.

Con este análisis se han podido identificar las *amenazas y oportunidades* que tiene la empresa.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

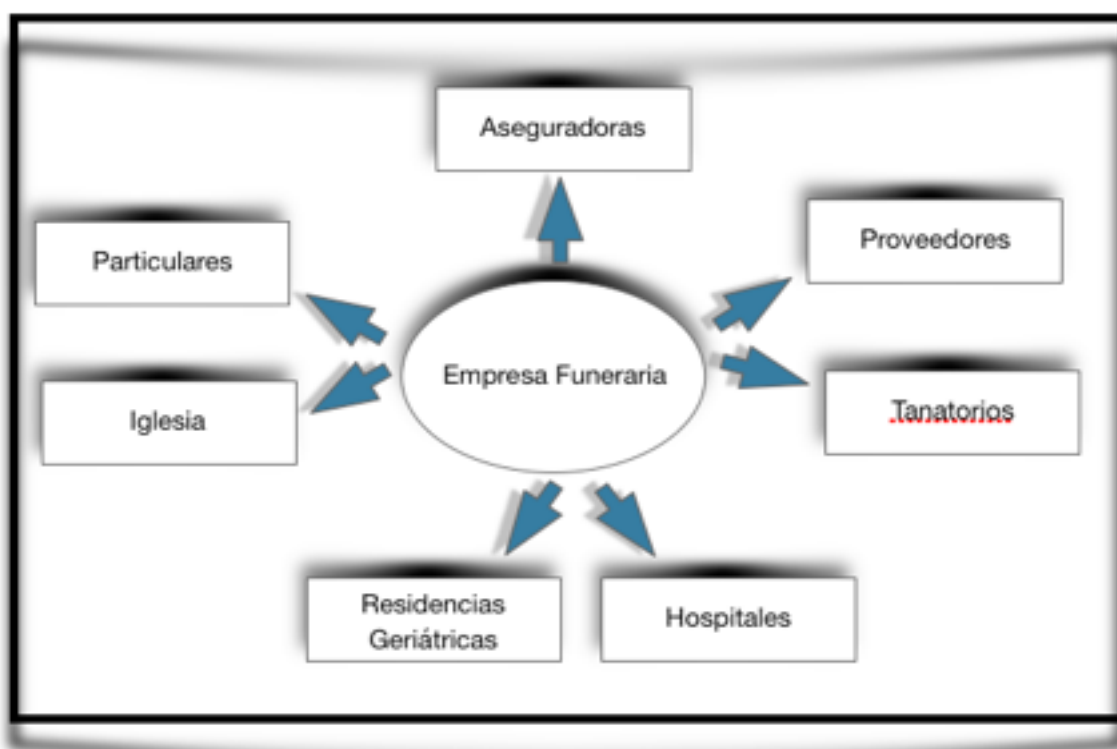
Son muchos los agentes que participan en la prestación de un servicio funerario y que hacen referencia al entorno específico en el que se encuentra la empresa, pudiendo distinguir entre proveedores, clientes y competidores. En el gráfico que se incluye a continuación se muestran todos los agentes que intervienen en el proceso, y se detallará a qué grupo o grupos pertenece cada uno.



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Particulares: se pueden englobar dentro del grupo de clientes, no existiendo para estos un producto sustitutivo.
- Compañías aseguradoras: se podría enfocar dentro del grupo de proveedores, pero a su vez, dentro de la posible competencia si realizan una integración vertical.
- Proveedores.
- Tanatorios: se trata de la competencia actual que posee la empresa.
- Hospitales y Residencias Geriátricas: centros estrechamente vinculados con estos servicios que podrían llegar a ser competidores.
- Iglesia: Es un organismo que interviene a la hora de prestar el servicio funerario pero que no se podría englobar en ningún grupo en sí.

Gráfico 6: Agentes que intervienen en la prestación de servicios funerarios.



Fuente: Elaboración propia.



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.1. Cinco fuerzas de Porter.

Para analizar el entorno específico de la empresa se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), que se divide en:

- Competencia actual de la empresa: La competencia con la que actualmente puede contar la empresa son los tanatorios de los municipios limítrofes, como son el de Bujalance y Porcuna, aunque no hay que olvidar cualquier otro tanatorio de otra localidad. Antes de la apertura del tanatorio en Cañete de las Torres, éstos eran los lugares de referencia, por lo que aun es frecuente su uso por los vecinos cañetenses. Cuando los familiares requieren de estos servicios no se hallan en la situación más favorable para la toma de decisiones y les es mas cómodo contratar servicios utilizados con antepasados. Además existen aún algunas compañías de seguros de decesos que ofrecen estos tanatorios en vez de utilizar los servicios que se prestan en Cañete de las Torres.

Una vez comentada la situación actual en cuanto a los competidores de la empresa se analizará la intensidad de la competencia:

- Los competidores suelen estar concentrados y por lo tanto la intensidad de la competencia es mayor.
- El mercado en el que se encuentra la empresa, se considera que es un mercado maduro porque, salvo que se produzca algún hecho muy importante (guerra ,epidemias...), la media de mortalidad suele ser similar año tras año.
- Las barreras de salida son elevadas debido a la existencia de costes fijos altos, por la inversión en los inmovilizados necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa y las sanciones contractuales que se acuerdan con las compañías de seguros , donde se tendría que pagar una penalización por incumplimiento de contrato. Además, las instalaciones y maquinaria no se podrían reutilizar para otro uso futuro fuera del sector .



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Competidores potenciales: La mayor amenaza procede de tres focos, dos de ellos se corresponden con hospitales y residencias geriátricas (Cañete de las torres: 1 residencia geriátrica, Bujalance: 1 residencia geriátrica y Porcuna: 3 residencias geriátricas) ya que existe el riesgo de que estos establecimientos decidan realizar una integración vertical. Hoy en día, la mayoría de los fallecimientos se producen en hospitales y residencias y aunque ambas interaccionan con las funerarias, cabría la posibilidad de que dichos establecimientos integren el servicio funerario en sus instalaciones. En tercer lugar, están las compañías de seguros, que podrían ver factible la construcción de un nuevo tanatorio en los municipios adyacentes e incluso en la misma localidad. No obstante se examinarán varias barreras de entrada que tiene dicho sector:
- Las empresas ya existentes poseen una amplia cartera de clientes y contratos con las empresas aseguradoras, por lo que la entrada en el sector para los nuevos competidores le exige conseguir parte de la cartera de clientes de sus competidores para que el negocio le sea viable. Esto sin duda es una gran barrera dado que para la construcción de un tanatorio se precisa realizar una gran inversión y la nueva empresa que entre en el sector no se asegura conseguir parte de la clientela que actualmente pertenece a la competencia.
- Se necesita hacer una gran inversión.
- Es recomendable obtener alguna subvención cuya aprobación requiere de un plazo amplio.

Este tipo de barreras de entrada son relativas, puede haber empresas que posean una gran capacidad de inversión, poder de negociación, y habilidad para captar rápidamente clientes, cualidades que le harían fácil la entrada en el sector. Los competidores potenciales, también pueden encontrarse barreras legales de entrada dependiendo de las normativas municipales, como alguna norma legal que prohíba la construcción de más de un número determinado de ese tipo de empresa en el municipio, como ocurre en Cañete de las Torres.



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- **Productos Sustitutivos:** El sector no cuenta con productos sustitutivos potenciales, aunque se podría considerar como posible sustituto el no uso del servicio ofertado, por ejemplo: familias que decidan velar a sus seres queridos en sus propios domicilios sin hacer uso de las instalaciones del tanatorio.
- **Proveedores:** Los proveedores que la empresa tiene son los más cercanos al Cañete de las Torres para poder ahorrar en costes y para poder disponer de los pedidos lo antes posible.

Para el aprovisionamiento de ataúdes por ejemplo, se recurre a empresas de municipios cercanos, Villafranca de Córdoba (Ataúdes Europa SL) y Benamejí (Fábrica de Ataúdes Joaquín SL).

Los proveedores de lápidas y panteones se encuentran en la localidad de Lucena (Mármoles Chacón García) y en Baena (Mármoles Arpiba).

El resto de proveedores en el ámbito de floristería, asesoría y otros trámites se encargan empresas de la misma localidad de Cañete de las Torres.

Añadir que existe una simbiosis entra la empresa y ciertas compañías de seguros de decesos (Generali, Caser Seguros, Aegon, Liberty Seguros, PlusUltra Seguros, etc....) para aumentar su volumen de negocio. A continuación, se analiza el poder negociador de los proveedores:

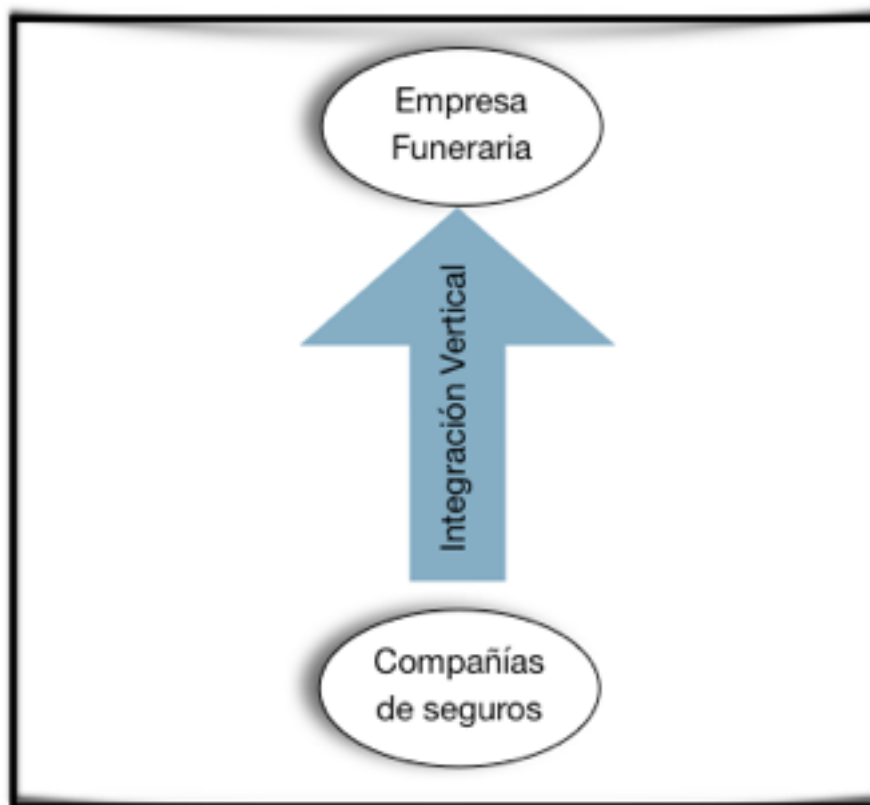
- Los proveedores no son tan abundantes como en otros sectores y por ello se encuentran concentrados.
- La compra no se produce en grandes volúmenes porque la empresa actúa por encargo en la gran mayoría de los servicios, cada cliente pide un determinado producto y con unas características específicas. Es por ello por lo que es totalmente necesario que los proveedores se encuentren cercanos a la empresa. Sin embargo, es positivo tener un mínimo de stockaje para poder dar un servicio instantáneo.



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Existen pocas líneas de productos pero dentro de estas líneas hay una gran variedad de clases.
- La amenaza de integración vertical no se puede subestimar, pero la mayoría de los proveedores son pequeñas o medianas empresas que no cuentan con gran capacidad de inversión, ni de una gran cartera de clientes. Por éste motivo, en casos contados un proveedor decide realizar una integración vertical, aunque la amenaza es real.

Gráfico 7: Proceso de integración vertical en el sector de los servicios funerarios.



Fuente: Elaboración propia.

- No existen productos sustitutivos dentro de este sector.
- El producto es muy importante para el cliente.



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Por lo tanto, podemos concluir que los proveedores de éste sector tienen un gran poder de negociación.

- Clientes: Los clientes que recibe el tanatorio son aquellos familiares del difunto que deciden velar a su familiar en las instalaciones de la empresa. 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. Los clientes suelen proceder de los municipios colindantes a Cañete de las Torres así como del mismo municipio. Mencionar que también se suelen prestar los servicios a personas de otras provincias y/o países que tras su fallecimiento quisieran volver al lugar de su origen.

Es el momento de analizar el poder negociador de los clientes:

- Los clientes se encuentran en su mayor parte concentrados puesto que, como se ha mencionado anteriormente, proceden mayoritariamente del lugar donde la empresa tiene su sede y de pueblos vecinos.
- Estos clientes no compran 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 aunque no nulo, pueden decidir no usar ciertos servicios. Por un lado se



PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FUNERARIOS

encuentran sujetos a las condiciones pactadas en sus pólizas de seguros y por otro, los clientes son poco sensibles al precio dado el carácter extraordinario del momento.

4.2. Análisis de los competidores.

Hasta hace poco tiempo, los tanatorios de los alrededores de Cañete de las Torres se disputaban los clientes de dicho municipio ya que no existía este servicio en la localidad, pero actualmente, están buscando la forma de mantener a los antiguos consumidores. Por lo tanto, el principal objetivo de los competidores es el de mantener la cartera de clientes, aunque quedan lejos de cumplirlo. El nuevo tanatorio está haciéndose poco a poco con gran parte de los clientes de la localidad e incluso con algunos clientes de los municipios de los alrededores (Bujalance y Porcuna).

Unas de las principales fortalezas que tienen los competidores es la experiencia, dada por su antigüedad. Se trata de grandes cadenas de empresas que poseen tanatorios en varias localidades españolas como es el caso, del tanatorio de Bujalance que pertenece a la cadena de tanatorios *In Memoriam*, lo que hace el trato más frío y distante. Ésta es la mayor debilidad que posee la competencia y que le hace perder gran parte de su cartera de clientes. Uno de los objetivos prioritarios de la empresa familiar, es velar por los intereses de los ciudadanos y el poder satisfacerles todas las necesidades, así que, puede ser previsible que en un futuro la competencia pueda copiar esta estrategia.

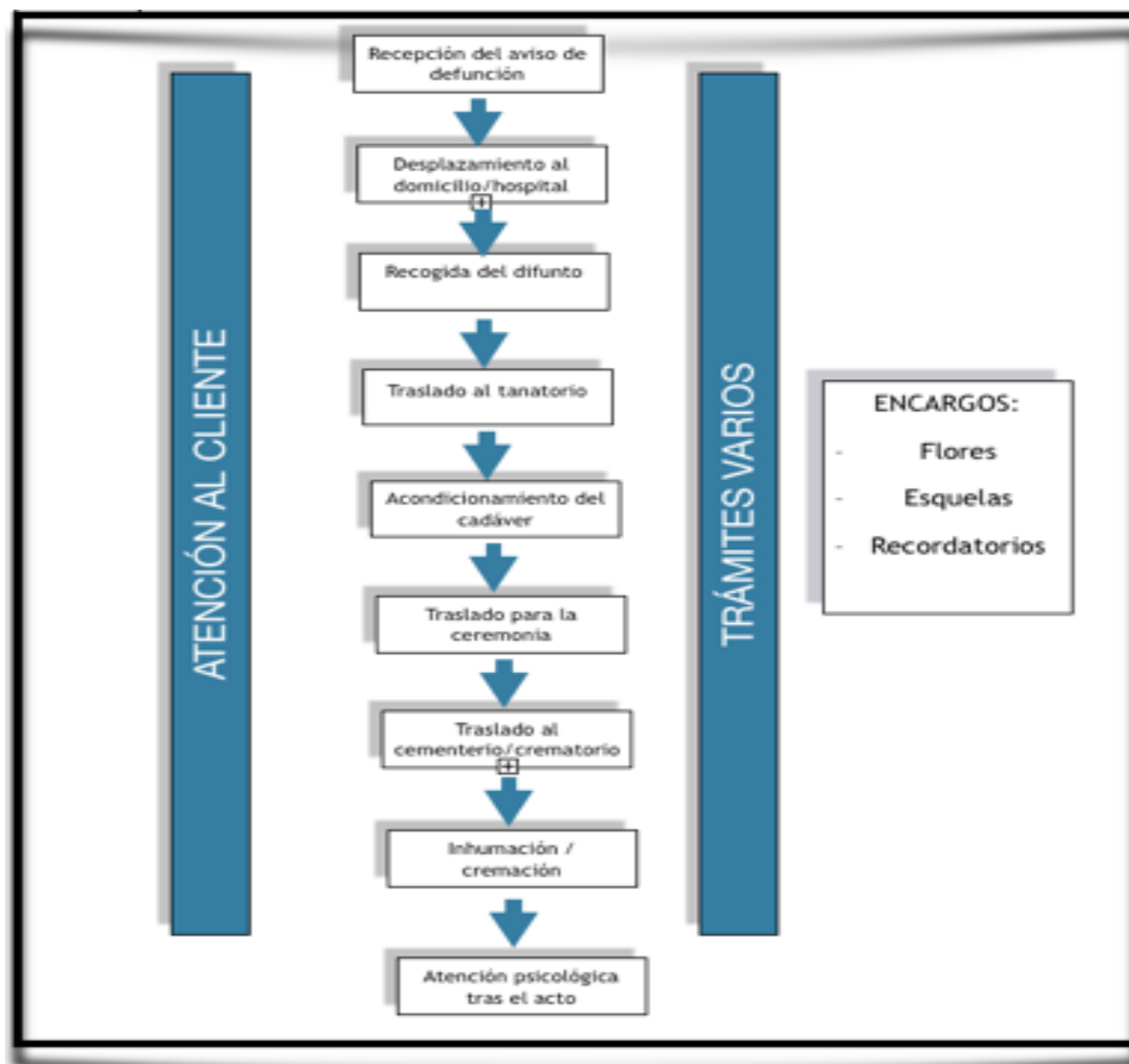
V. PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FUNERARIOS.

La prestación del servicio comienza con el fallecimiento de la persona. Una vez que un allegado del difunto se pone en contacto con la empresa, uno de los trabajadores se desplaza hasta donde éste se encuentre. Allí, el trabajador colabora estrechamente con la persona para saber cuáles son sus deseos, cómo quiere el velatorio y de qué otros servicios desea disponer. Los



procesos y pasos a seguir son los que se definen en el siguiente gráfico, detallando como trámites varios las siguientes actividades: la obtención del certificado de defunción, inscripción de la defunción en el registro civil y la obtención de la licencia para la sepultura.

Gráfico 8: Principales pasos para la prestación del servicio funerario.



Fuente: Elaboración Propia



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

VI. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

Antes de comenzar con el análisis interno, se procederá a realizar un breve resumen de la identidad de la empresa que se está analizando.

La empresa se trata de una Funeraria - Tanatorio situada en Cañete de las Torres (Córdoba). Esta empresa familiar lleva en funcionamiento dos años y su estructura jurídica es una comunidad de bienes “CB”.

El objetivo principal que tiene este análisis es identificar las *fortalezas y debilidades* utilizando las variables internas o áreas funcionales de la empresa.

- Área comercial: La cuota de mercado con la que cuenta la empresa es gran parte de los habitantes del municipio y se le añaden algunos otros clientes de otras localidades que por alguna razón quieran hacer uso de los servicios.
- Área de producción: Los productos y servicios que ofrece la empresa son de buena calidad y adaptados a las necesidades del cliente. Además, gracias a la política de pagos a proveedores la empresa puede ofrecer servicios y productos a precios competitivos en relación a los que ofrecen las empresas que llevan bastantes años en el sector.
- Área financiera: En cuanto a lo que respecta al tema financiero, a la empresa se le concedió un préstamo por parte del banco y cuenta con la aportación de capital de los socios. En la actualidad, la empresa tiene unos ratios de solvencia positivos aunque todavía es pronto para amortizar la inversión inicial.
- Área tecnológica: La maquinaria empleada es la más innovadora del sector, y esta, e invierte en I+D , para no quedar desactualizada en el futuro.
- Recursos Humanos: La gestión de los recursos humanos de la empresa es en gran parte familiar, compartiendo la misma idea y filosofía. En áreas más técnicas, necesarias de



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

conocimientos previos (tantopraxia, cremación...), se ha contratado personal especializado, aportando valor a la empresa. La experiencia previa en los negocios de venta de seguros y carpintería, ha nutrido a la empresa de experiencia en el trato con las personas, consiguiendo una adaptación más rápida a éste sector reduciendo el tiempo en la curva de aprendizaje.

- **Dirección y Organización:** La estructura organizativa que sigue la empresa es una estructura formal. Los miembros poseen un rol distinto dentro de la empresa y todo ellos tienen una filosofía y cultura empresarial específica e irrevocable, donde lo más importante es el satisfacer las necesidades de los clientes y dotarlos de numerosas ventajas.

6.1. Cadena de valor del sector servicios.

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. Considero interesante e innovador 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 que la creación de valor en este tipo de sectores tiene cuatro bloques o componentes:

- **Componente cliente/ consumidor:** Éste componente representa aquellas características del cliente o del consumidor que acaban por formar parte del proceso, por lo que la empresa debe de intentar averiguar los gustos, el tipo de ceremonia que quiere el cliente, etc.
- **Componente interactivo:** Éste componente hace referencia al vínculo directo, personal y técnico que tiene la empresa con el cliente, es decir, una vez que se conoce lo que quiere el cliente se debe asesorarlo durante todo el proceso.



- Componente proceso: Se trata de un eslabón entre los componentes interactivos y el proveedor. Lo forman todas aquellas actividades que utilizan los encargados de prestar el servicio funerario y que se explicaron con detalle en los procesos en la prestación de los servicios. Éste proceso es importante para el éxito competitivo de la empresa aunque es importante especificar que con sólo con éste proceso no se puede competir teniendo en cuenta que es insuficiente por sí solo.
- Componente proveedor: Se trata de un componente necesario pero que por sí solo no genera nada de valor para el cliente pero sí que puede afectar negativamente en el caso contrario.



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Gráfico 9: Cadena de valor.

CADENA DE VALOR

- **Componente Cliente/Consumidor:**
 - Imagen y conocimiento de la empresa.
 - Capacidad que tiene la empresa de obtener información del cliente sobre sus gustos, preferencias, etc.; así como su capacidad de comprensión.
 - Capacidad de adaptación por parte de la empresa a las necesidades que tiene el cliente.
 - **Componente Interactivo:**
 - Asesorar al cliente sobre sus necesidades y como puede mejorarlas.
 - La seriedad y responsabilidad que tiene la empresa.
 - La credibilidad que tiene la empresa.
 - La comunicación cordial y de respeto que tiene la empresa con el cliente, durante y después de la prestación del servicio.
 - **Componente de Procesos:**
 - Los competidores principales que tiene la empresa (Tanatorio de Bujalance y Porcuna).
 - Conocer todos los procesos que se debe de seguir y las posibles variables que se tiene dependiendo del tipo de servicio que solicite el cliente.
 - **Componente Proveedor:**
 - Plazo de entrega de los proveedores que al estar situados cercanos a la empresa el plazo es muy reducido.
 - La gama de productos que posee la empresa.
-
- **Actividades de Apoyo:**
 - Infraestructura de la empresa.
 - Los conocimientos y gestión que posee la empresa.
 - Tecnología.
 - RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

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

Gráfico 11: Importancia de los diferentes componentes según Shaw.

Componentes	Peso Relativo
Cliente	25%
Interactivo	50%
Procesos	15%
Proveedor	10%

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Análisis DAFO

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



Gráfico 12: Análisis DAFO de la empresa.

Fortalezas	Puntos Débiles
- Calidad de los servicios funerarios. - Solvencia de la empresa. - Tecnología avanzada. - Integridad de los trabajadores. - Cuenta con la confianza de los clientes, gracias a la buena imagen que tiene el tanatorio de cara al público. - Contratos con grandes compañías aseguradoras. - Inversión en I+D constante para hacer posible la incorporación de nuevas tecnologías.	- Poca experiencia en el sector funerario. - Poca cuota de mercado actualmente. - Formación actual de los trabajadores comuneros.
Oportunidades	Amenazas
- Prohibición por parte del ayuntamiento la instalación de más tanatorios en el municipio de Cañete de las Torres. - Andalucía tiene un alto nivel de porcentaje en el uso del servicio de cremación. - Desarrollo de nuevos productos respetuosos con el medio ambiente que facilitan la labor de las personas empleadas en el sector.	- Los cambios políticos en tiempos de crisis son amplios y gran parte ellos son negativos para la empresa como por ejemplo la subida de los impuestos. - Reducción de la población. - Represalias por parte de la competencia que lleva más tiempo en el sector. - El desempleo registrado en la localidad de Cañete de las Torres que afecta a la renta media de los habitantes y por ello afecta a la actividad económica de la empresa, ya que se contratará servicios más económicos. - Cañete de las Torres es uno de los municipios con menos fallecimientos anuales en comparación con los municipios colindantes. - La competencia tiene una imagen de marca más madura.

Fuente: Elaboración Propia



RECURSOS Y CAPACIDADES

VII. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

El enfoque de recursos y capacidades distingue entre dos niveles de análisis, por un lado define a los recursos como conjuntos de factores y activos que controla la empresa, por otro define las capacidades como habilidades colectivas para llevar a cabo una actividad concreta. Los recursos por sí mismos no crean valor, deberían ser adecuadamente gestionados o combinados a través de las capacidades. Este análisis está íntimamente relacionado con la estrategia de la empresa, y puede condicionar a ésta.

7.1. Identificación de los recursos y capacidades.

Para la fase de identificación de recursos es preciso conocer en primer lugar su tipología. Podemos diferenciar entre recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos que están identificados en el balance de la empresa y se miden con criterios contables. Pueden ser físicos (elementos de transporte, mobiliario, etc...) o financieros (dinero disponible, derechos de cobro, etc...), 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. En función de su vinculación directa con las personas podemos distinguir entre humanos y no humanos.

Los recursos No Humanos, se clasifican en tecnológicos y organizativos. Los recursos intangibles tecnológicos son aquellos conocimientos que ayudan optimizar procesos, y tiempo, agilizando el trabajo, y que repercuten finalmente en la productividad (patentes, software, etc...). Los recursos intangibles organizativos se corresponden con la imagen, reputación o



RECURSOS Y CAPACIDADES

prestigio que tiene la empresa y con su cartera de clientes. En este caso, pese a su corta andadura, se ha labrado una excelente reputación gracias a la buena imagen ofrecida por sus otros negocios (carpintería y aseguradora), y al buen servicio prestado día a día a sus clientes.

En cuanto a los recursos Humanos, hacen referencia a los conocimientos, habilidades, motivaciones y experiencia de los trabajadores en el sector. La motivación de los trabajadores es muy alta, la mayoría son propietarios, y se han adaptado adecuada y rápidamente a una forma eficiente de trabajo. Destacar también, que gracias al conocimiento del negocio asegurador, atesoran gran experiencia en el trato personal con el cliente. Esto último aporta a la empresa un valor diferenciador respecto a la competencia.

Una vez definidos los recursos, se procederá a dejar claro que son las capacidades. Las capacidades de la empresa son aquellas habilidades colectivas de la organización, son valiosas cuando permiten desarrollar actividades mejor que los competidores. Para entender mejor la diferencia entre recursos y capacidades, se podría decir que los primeros son cosas, o elementos de carácter individual y las segundas son flujo (formas de hacer) 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. La resolución de conflictos por parte de la organización es rápida, ya que existe un buen ambiente de trabajo, y esto impacta directamente en la calidad de servicio.

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 se le puedan presentar en cada caso.

7.2. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades.

Después de la identificación de los recursos y capacidades de la empresa, se intentará obtener una ventaja competitiva adoptando la mejor estrategia para ello. Debemos por tanto, evaluar uno a uno los recursos y capacidades. Se usaran los criterios de evaluación detallados a continuación:



a) Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.

- Escasez: Con este 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 que 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 de 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 si existe apropiabilidad pero en los intangibles la propiedad puede estar en manos de terceros, por ejemplo, las habilidades y cualificación técnica pueden perderse si un trabajador abandona la empresa.

A continuación evaluaremos, siguiendo los criterios expuestos anteriormente los recursos y capacidades identificados.



RECURSOS Y CAPACIDADES

Gráfico 13. Evaluación de los R y C.

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 transferir.	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)	Si	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	Si	Sí
Flexibilidad en la prestación de servicios.	Escasa y relevante, las grandes cadenas suelen ser menos flexibles.	Sí	Si	Si
Sinergia con negocio Asegurador	No es escaso ni relevante	-	No	No

Fuente: Elaboración propia.



ESTRATEGIAS

Aunque en la actualidad, las ventajas competitivas identificadas se pueden mantener en el tiempo, nos es muy difícil determinar su duración, por lo que es recomendable que la empresa siga innovando con el fin de obtener nuevas ventajas. Esto no será fácil, ya que las organizaciones del sector funerario ofrecen productos y servicios muy estandarizados, siendo difícil que el cliente perciba disimilitudes significativas entre los productos y servicios ofertados en cada caso.

VIII. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA VS COMPETENCIA.

8.1. Estrategia competitiva de la empresa.

Podemos definir la estrategia competitiva como una serie de medidas adoptadas por la directiva para conseguir los objetivos de la empresa (satisfacción de clientes, beneficios, contabilidad, fortalecimiento del mercado, etc...) garantizando la superioridad sobre sus rivales.

La empresa debe acentuar su estrategia de diferenciación. Aunque corre el riesgo de ser imitada por la competencia y de no ser percibida diferente por los clientes, debe seguir potenciando el trato cercano, la sensibilidad y amabilidad con ellos, y adaptarse en la medida de lo posible a peticiones extraordinarias. Los competidores más cercanos están llevando a cabo una estrategia orientada a la reducción de precios, pero dada la poca sensibilidad del consumidor al precio, un servicio distinto y de mayor calidad será determinante para mantener y aumentar la cartera de clientes.

Una medida para el fortalecimiento de la imagen de marca sería el desarrollo de una página web, que permita captar aquellos clientes que no prefieran la vía tradicional y facilitar el contacto. También sería de utilidad colaborar en actos benéficos municipales, reforzando su ventaja competitiva.



CONCLUSIÓN

8.2. Estrategia corporativa de la empresa.

La estrategia corporativa, es aquella que define a la totalidad de la empresa, tratando de acotar la cartera de negocios y asignar capacidades entre estos. En este momento esta siguiendo una estrategia de expansión, en concreto, la penetración en el mercado, productos tradicionales en mercados tradicionales. Esto se consigue a través de la captación de nuevos clientes y de la negociación de nuevos contratos con las aseguradoras.

El tanatorio de Cañete de las Torres tiene una dirección de desarrollo bastante evidente, por lo que personalmente sugiero el uso de una estrategia de diversificación. Sugiero la integración vertical hacia atrás de la carpintería, convirtiéndose así en proveedor del tanatorio, reduciendo costes y permitiendo controlar la calidad del producto. Esto sería una nueva capacidad, ausente en los competidores, perdurable en el tiempo y de total apropiabilidad, transformándose en una nueva ventaja competitiva: control de los proveedores.



CONCLUSIÓN

IX.CONCLUSIÓN.

Después del análisis interno y externo hemos identificado como ventajas competitivas de la empresa las siguientes:

- Trato cercano con el cliente.
- Lealtad de los comuneros a la empresa.
- Fidelidad de los clientes.
- Localización e instalaciones.
- Flexibilidad en la prestación de servicios.

Concluimos que, potenciando y completando la estrategia de diferenciación existente, (participación en actos benéficos, creación de una página web, acentuación del trato cercano con el cliente, etc...), y utilizando una estrategia de diversificación que permita tener control sobre algún proveedor y con ello control de la calidad (integración vertical hacia atrás de la carpintería familiar), se conseguirá una mejor posición en el mercado y se alcanzarán, por tanto, los objetivos marcados.



BIBLIOGRAFÍA

X.BIBLIOGRAFÍA

Enlaces páginas web:

- Cámara de Jaén. Creación de empresas (2015) disponible online: (<https://marearaja9.files.wordpress.com/2012/02/2-comunidad-de-bienes.pdf>).
- Expansión / Datosmacro.com. Fecha julio de 2015 disponible online: (<http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/andalucia/cordoba/canete-de-las-torres>).
- F. Expósito “Córdoba es la provincia andaluza con la mayor esperanza de vida”. *Diario Córdoba*. Fecha: 09/03/2015. Disponible online: (http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobalocal/cordoba-es-provincia-andaluza-mayor-esperanza-vida_945956.html).
- Ilustre Ayuntamiento de Cañete de las Torres. Ordenanza Reguladora de la Tasa por Cementerio. Fecha: julio 2015. Disponible online: (http://www.aytocanetedelastorres.es/uploads/ordenanzas2014/07.Cementerio_2014.pdf).
- Instituto de Desarrollo Caixanova. Escuela de Negocios Caixanova. “El sector funerario gallego y coruñés”. (2005) Disponible online: (<http://www.atalayadelemprendedor.com/www.atalayadelemprendedor.com/images/pdf/Sectorfunerariogallego.pdf>).
- Instituto Nacional de Estadística. Padrón municipal. Disponible online: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/e245/&file=inebase>).
- Joaquín López Lérda. *Executive MBA EOI 2012/13*. “Memoria Proyecto de Empresa eFuneral”. Fecha: Abril 2013. Disponible online: (http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80162/EOI_PFMEfuneral_2013.pdf).



- Junta de Andalucía. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía y Conocimiento. Fecha julio del 2015. Disponible online: (<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm14014.htm>).
- Prof. D. Francisco Marcos Fernández, Observatorio de Política de la Competencia Instituto de Empresa. “*Análisis del entorno competitivo del sector funerario español y de los esfuerzos de liberación*”. Fecha: 20 de diciembre de 2005. Disponible online: (http://www.ie.edu/documentos/noticias/381_archivo2.pdf).
- Proveedores:
 1. Ataúdes Europa. Disponible online: www.ataudeseuropa.com
 2. Fabrica de Ataúdes Joaquín S.L. Disponible online: <http://empresite.eleconomista.es/FABRICA-ATAUDES-JOAQUIN.html>
 3. Mármoles Chacón García. Disponible online: <http://www.marmola.es/marmoleschacongarcia/>
 4. Mármoles Arpiba. Disponible online: <http://www.marmolesarpiba.es/>

Libros:

- Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López (2015) “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones”. Quinta edición, Aranzadi, S.A.
- Shaw, John C. (2007) “Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de empresas de servicios mediante el desarrollo de planes”. Ediciones Díaz de Santos. Disponible online: (<http://0site.ebrary.com.avalos.ujaen.es/lib/bibujaen/reader.action?docID=10189881>).

