



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INCORPORAR NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO DE
CREMATORIOS Y CINERARIOS PARA UNA EMPRESA
DE CEMENTERIOS PARQUE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CRISTIAN RODRIGO MIRANDA ROSALES

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JUAN CARLOS GUERRA MANCILLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

El presente informe técnico, tiene por objetivo definir la incorporación una nueva línea de negocio sobre un producto poco vendido en el país, pero con un crecimiento potencial considerando el comportamiento o tendencia que presenta alrededor del mundo, y tiene relación con incorporar el concepto de cremación¹, para una empresa de parques cementerios.

Existe una necesidad planteada por la gerencia de Parques de Chile que desea incorporar este nuevo concepto como una nueva línea de negocios, establecer los mecanismos de operación y entender como esta nueva línea aportaría al crecimiento de la empresa.

El tema será abordado bajo los conceptos propios de un plan de negocios, el cual además de establecer una lógica en términos de actividades a realizar, presenta también una forma estratégica de actuar, como abordar el mercado, y entender cuál es el entorno de la empresa. Se establece un proceso metodológico de siete etapas, las cuales abarcan los tópicos necesarios que permitan generar los distintos análisis requeridos en un plan de negocios.

Si bien la inversión es alta, de M\$ 1.578 principalmente por los equipos que se deben adquirir, se obtiene una TIR del 39% haciendo el proyecto rentable en un horizonte de 10 años. Más importante aún, es el ofrecer una viabilidad a una opción de inhumación que un considerable 10% de la población ya tiene en mente. Este estudio, pretende establecer una base teórica y numérica que permita a la empresa conducir este negocio con la mayor claridad posible.

¹ Incineración o cremación corresponde a la exposición a las llamas de los restos humanos y del contenedor dentro del cual se coloca el cuerpo del difunto y posterior procesamiento de los fragmentos óseos para convertirlos en cenizas de consistencia y tamaño uniforme.

DEDICATORIA

Al amor de mi vida, mi esposa Mabel,
Fuente de mi inspiración y energía.

A mis amadas hijas, Macarena y Consuelo,
Quienes iluminan mi vida con su alegría.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi esposa por su dedicación y constante apoyo durante estos dos años, pues fue fundamental para poder concluir esta nueva etapa de estudio.

Quiero agradecer también a la Empresa Parques de Chile por entregarme la información necesaria para completar este trabajo y a su Gerente General, don Juan Carlos Guerra por darme todas las facilidades horarias durante este período.

Finalmente, dar gracias a Dios por todas las bendiciones que me da, y a la vida por las oportunidades que me permite tan gratamente disfrutar.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1	Introducción.....	1
1.1	Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a resolver	2
1.1.1	Descripción del tema	2
1.1.2	Preguntas claves	3
1.2	Alcance de tema a abordar	3
1.3	Factores críticos de éxito	4
1.4	Objetivos y resultados esperados	4
1.4.1	Objetivo General.....	4
1.4.2	Objetivos específicos.....	4
1.5	Marco Conceptual	5
1.6	Metodología	6
2	La industria.....	7
2.1	Descripción de la organización	7
2.2	Descripción de la industria	9
2.3	Tendencia de la industria	11
3	Análisis PEST	12
3.1	Estabilidad política	12
3.2	Entorno económico	13
3.3	Entorno sociocultural.....	14
3.4	Entorno Tecnológico	15
3.5	Conclusiones Análisis Pest	17
4	Análisis de Porter	17
4.1	Amenaza de nuevos participantes	17
4.2	Rivalidad entre Empresas Existentes.....	18
4.3	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	18
4.4	Poder de Negociación de los Compradores.....	19
4.5	Poder de negociación de los proveedores.	19
4.6	Conclusión Análisis de Porter	20

5	Análisis FODA.....	21
5.1	Fortalezas	21
5.2	Oportunidades.....	21
5.3	Debilidades	21
5.4	Amenazas	21
5.5	Conclusión análisis FODA.....	22
6	Estudio de Mercado	23
6.1	Fuentes secundarias.....	23
6.2	Población	28
6.3	Análisis de la demanda	30
6.4	Análisis de la oferta.....	35
6.5	Conclusión	35
7	Análisis de la cadena de valor.....	36
7.1	Actividades de Apoyo.....	37
7.1.1	RRHH	37
7.1.2	Desarrollo tecnológico	38
7.1.3	Infraestructura.....	38
7.1.4	Adquisiciones.....	39
7.2	Actividades Primarias.....	39
7.2.1	Operaciones	39
7.2.2	Cobranza y Recaudación	40
7.2.3	Marketing y Ventas	40
7.2.4	Administración de Parques.....	42
7.2.5	Servicio.....	43
7.3	Conclusiones.....	43
8	Evaluación objetiva	44
8.1	Análisis de situación por Sucursal.....	45
8.2	Conclusión	47
9	Plan de Marketing	47
9.1	Objetivos del plan.....	47
9.2	Estrategia de Mercado	48

9.3	Propuesta de Valor para el Cliente	49
9.4	Segmentación	50
9.4.1	Segmentación geográfica	50
9.4.2	Segmentación demográfica	50
9.4.3	Segmentación Psicográfica	50
9.5	Targeting	51
9.6	Posicionamiento	51
9.7	Marketing Mix	51
9.7.1	Promoción	51
9.7.2	Plaza	54
9.7.3	Producto	55
9.7.4	Precio	57
9.7.5	Personas	58
9.8	Presupuesto de Plan de Marketing	58
9.9	Plan de Ventas	59
10	Plan de operaciones	61
10.1	Proveedores	61
10.2	Procesos	62
10.2.1	Procesos para el Crematorio	63
10.2.2	Proceso para el Cinerario	64
10.3	Layout	65
10.3.1	Crematorio	65
10.3.2	Layout Cinerario	66
10.4	Capacidad	67
10.5	Horarios de atención	68
10.6	Personal	68
10.7	Sistemas de Información	69
10.8	Protocolo de Servicio al Cliente	70
11	Estudio Económico y Financiero	72
11.1	Inversiones	72
11.1.1	Construcción de sala de cremación y cinerarios	72

11.2	Equipos y maquinarias.....	73
11.3	Gastos Variables.....	75
11.4	Gasto en Publicidad.....	75
11.5	Gastos de Operación	75
11.6	Ingresos	76
11.7	Depreciación	78
11.8	Estado de Resultados.....	78
11.9	Análisis de VAN y TIR.....	80
11.10	Punto de equilibrio	80
11.11	Análisis de Sensibilidad	81
12	Conclusiones.....	82
	Bibliografía	84
	ANEXO A	85
	ANEXO B. Situación Actual por Sucursal.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las Fuerzas de Porter	20
Tabla 2. Mortalidad General Chile	29
Tabla 3. Total de defunciones por regiones.	32
Tabla 4. Ecuaciones por sucursal para proyectar demanda	33
Tabla 5. Proyección de defunciones actuales	34
Tabla 6. Antigüedad de empleados por área	37
Tabla 7. Resumen situación por sucursal	46
Tabla 8. Comparación general de precios promedio	49
Tabla 9. Detalle de publicidad	52
Tabla 10. Ejecutivos de venta por sucursal	54
Tabla 11 . Descripción de tipos de productos.....	55
Tabla 12. Precios	57
Tabla 13. Presupuesto Plan de Marketing	58
Tabla 14. Determinación de la demanda.....	59
Tabla 15. Proyección del precio de venta	60
Tabla 16. Proyección de ventas de los próximos 5 años.	60
Tabla 17. Proyección de Venta de Cinerarios	67
Tabla 18. Costos de Construcción	73
Tabla 19. Inversión en equipos y maquinarias para una sucursal.....	73
Tabla 20. Servicios Básicos promedio para una sucursal con Crematorio.....	75
Tabla 21. Gastos en Publicidad promedio por sucursal	75
Tabla 22. Costo operación del crematorio.....	75
Tabla 23. Flujo de costo operativo crematorio.....	76
Tabla 24. Proyección de Ingresos por sucursal, valor en UF	77
Tabla 25. Variación de los precios. Valor expresados en UF	77
Tabla 26. Depreciaciones por cada activo	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución Porcentual de Participación por Sucursal.....	8
Ilustración 2. % Distribución según venta.....	9
Ilustración 3. Crecimiento Económico de Chile	14
Ilustración 4. Ranking Latinoamérica RGTI 2015	16
Ilustración 5. Pregunta ¿Tiene usted decidida la manera en que le gustaría ser sepultado cuando muera?	23
Ilustración 6. Pregunta ¿Cómo preferiría ser sepultado? ¿Por qué?	24
Ilustración 7. Pregunta ¿Como preferiría ser sepultado?	25
Ilustración 8. ¿Cómo desea ser sepultado? Respuesta , Cremación.....	26
Ilustración 9. ¿Qué Alternativa cree que es más barata?.....	27
Ilustración 10. Pregunta: ¿Cuán frecuente visita en el cementerio a sus personas cercanas fallecidas?	28
Ilustración 11. Análisis página Web.....	52
Ilustración 12 . Imagen cinenario.....	56
Ilustración 13. Flujo inicial proceso.....	63
Ilustración 14. Diagrama proceso cremación	63
Ilustración 15. Proceso de Cremación.....	64
Ilustración 16. Layout Crematorio.....	66
Ilustración 17 . Horno Crematorio.....	74

1 Introducción

En nuestro país, hablar de la muerte y las preferencias que cada uno tenga respecto de cómo sea tratado su cuerpo en aquel momento, no es conversación común y muchas veces no es sino hasta el momento en que ocurre el deceso, cuando los familiares comienzan a pensar en el cómo le hubiera gustado a ese ser querido que partió, fueran depositado sus restos. Si bien hay quienes ya han tomado una alternativa para sí mismos y su familia, en general no es una opción que las personas busquen por sí solas, y la venta anticipada de estas soluciones al deceso, es un proceso más complejo que cuando se trata de una necesidad inmediata.

También podemos indicar que nuestra sociedad actual solo entiende el proceso, por lo que cuando se ve enfrentado al evento de perder a un ser querido y tener que hacerse cargo de los diversos trámites y decisiones que este hecho involucra, se enfrenta por un lado a la alternativa más tradicional que es la sepultación de los restos en un cementerio comunal o privado, o decidir por la cremación o incineración, que generalmente ocurre cuando este deseo fue comunicado en vida por el difunto.

La incineración de los cuerpos data desde hace muchos años, cerca de 26.000 años atrás, ocurrida en Australia como primera vez, sin embargo, se considera que esta práctica tiene su origen en Asia, lugar desde el cual se expandió hacia Europa, transformándose en un ritual de costumbre hasta el surgimiento del cristianismo, alrededor del 400 A.C donde al considerarlo un ritual pagano comenzó a disminuir y a ser reemplazada por la sepultura tradicional. Esto no ocurrió en Oriente, donde la cremación sigue siendo la práctica más usada como ritual funerario.

En occidente, lo que hoy conocemos como cremación comenzó hace más de un siglo con la aparición de los hornos crematorios, los cuales con el paso del tiempo y los avances tecnológicos han mejorado sustancialmente respecto principalmente de la disminución de emisiones contaminantes hacia la atmósfera.

Considerando el tema medioambiental, surgen los cementerios parque, extensas áreas verdes, especialmente diseñadas para depositar en tierra los restos humanos, eliminando las construcciones de mausoleos y nichos. Este negocio dedicado principalmente al paisajismo como gancho para los compradores y que permita diferenciar el parque, surge hace poco más de 30 años en Chile y hoy cuentan con gran prestigio pero poca innovación y con una inclusión baja a nuevas prácticas que ya son una tendencia mundial.

Los países desarrollados hoy enfrentan problemas de espacio es los cementerios tradicionales, y en las próximas décadas ya estarán copados, por lo que se hace necesario establecer nuevas formas de disposición de los restos y en este punto la cremación y los productos adicionales a ella juegan un rol importante.

En América Latina, tanto Colombia como Argentina son países con altas tasas de cremación respecto al total de inhumaciones, con un 70% y 54% respectivamente y creciendo constantemente, en cambio en Chile alcanza una tasa de un 3.4% anual, con un aumento de un 1%.²

Si bien en Chile, la cremación no es un práctica masiva y considerando que el espacio físico actual permitiría la inhumación tradicional por varias décadas más, el aumento de las solicitudes de cremación podría permitir establecer una alternativa de costo menor para los clientes respecto al procedimiento actual.

El presente trabajo entregará como abordar por un lado la necesidad que la empresa presenta y plasmarla en un plan de negocios que le permita entender en forma global como llevarlo a cabo.

1.1 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a resolver

1.1.1 Descripción del tema

Existe una necesidad de la organización de incorporar una nueva línea de negocio relacionada con la incineración y por lo tanto el tema se centra en generar un Plan de Negocios para incorporar el concepto de cinerarios cómo línea de negocios a Parques de Chile. Esta línea que incorpora la creación de un lugar especial para depositar las cenizas, también tiene como requisito evaluar en cada zona la mejor opción de cremación, ya sea instalando un horno crematorio o generando una alianza en la medida de lo posible con el cinerario más cercano. El plan de negocio establecerá como abordar cada uno de los procesos que debe llevar la empresa identificando las etapas previas a la implementación y como establecer lo que cada área interna debe aportar para la incorporación de esta línea, la cual requiere considerar al menos el Plan de Marketing, el Plan de Ventas, el Plan de Operaciones y las inversiones necesarias. Determinar si la empresa cuenta con los recursos y tecnología para aplicar lo propuesto y establecer la nueva línea de negocio en el marco de la estrategia.

² Natacha Ramirez, Emol, Noticia: Revelamos la verdad sobre los principales mitos que rodean al proceso de cremación.

1.1.2 Preguntas claves

- ¿Será necesario instalar un horno crematorio?
- ¿Podremos generar alianzas con los actuales crematorios?
- ¿Cómo enfrentan nuestros clientes el tema de la cremación?
- ¿Cómo el cliente conocerá nuestro producto?
- ¿Qué mejoras ofreceremos a nuestros clientes?
- ¿Cómo cautivamos nuevos clientes?
- ¿Qué servicios son claves en este proceso?
- ¿Cómo se comercializará este nuevo producto? ¿A través de que canales?
- ¿Cuáles son los requisitos legales y medioambientales requeridos?
- ¿Quiénes son los proveedores de hornos de cremación?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas al trabajar con hornos crematorios?
- ¿Cómo podrían afectarse los actuales productos en venta?

1.2 Alcance de tema a abordar

El plan de negocios pretende establecer cómo implementar la nueva línea de negocio en las unidades de negocio más grandes que posee Parques de Chile, cuyo nivel de inhumaciones sea significativo para establecer una relación entre éstas y los posibles clientes. Además de determinar si es necesario establecer un crematorio propio indicando los parámetros que permitan realizar la evaluación, establecer las formas de dar a conocer el nuevo producto y los procedimientos de cómo debe operar.

Los temas que no se incluirán en esta tesis son:

- Evaluaciones de hornos crematorios.
- Establecimiento de coordenadas y/o ubicación exacta del horno dentro del recinto.
- La evaluación para todas las regiones donde se encuentra ubicada la empresa.
- Planos de salas para cada una de las localidades, se establecerá un modelo básico de referencia.

1.3 Factores críticos de éxito

- **Calidad.** Se debe garantizar en todo momento, que el contacto con el cliente sea de calidad. Para lo cual, la empresa debe atender las solicitudes de los clientes en forma rápida, entregando una respuesta oportuna, con personal calificado y bien capacitado.
- **Cultura.** El respeto por los distintos credos religiosos y por las decisiones que cada persona desee optar son importantes para dar más apertura de productos que cubran las distintas necesidades.
- **Comunicación.** Es fundamental que en el proceso de incorporación de esta nueva línea de negocio se involucre desde el principio a quienes están más cercanos a los clientes, comunicándoles las acciones que está tomando la empresa. Por otro lado, la comunicación externa de los nuevos productos, debe ser clara y estar disponible en varios medios como página web, radio y periódicos. Debe crear conciencia de la existencia de esta alternativa.
- **Eficiencia en el gasto.** La alta inversión en nuevas maquinarias requiere que se usen de modo eficiente y por lo tanto realizar los servicios al mínimo costo sin perder la calidad del mismo.
- **Confiabilidad y Transparencia.** El proceso debe ser transparente y confiable que permita dar seguridad a los clientes que lo que reciben son las cenizas de su pariente.

1.4 Objetivos y resultados esperados

1.4.1 Objetivo General

El objetivo principal es diseñar el Plan de Negocios para la línea de cremaciones de Parques de Chile, que le permita a la empresa tener una mirada global y clara de cómo abordar la implementación de este nuevo producto. Se pretende además establecer las bases de análisis que, dependiendo de la zona, permita conocer el posible comportamiento de este negocio y como aplicarlo, con la inversión requerida para ello.

1.4.2 Objetivos específicos

- Ofrecer en las zonas donde se ubica la empresa, una nueva forma de inhumación, logrando introducir el concepto de incineración.

- Aumentar la rentabilidad y valor de la empresa al introducir es nueva línea de negocio.
- Alcanzar las metas de ventas con negocios sostenibles en el tiempo que permitan recuperar la inversión y garantizar el mantención del servicio.
- Aprovechar el escaso avance en materia de inhumación en regiones permitiendo cautivar a un mercado no cubierto aún.

1.5 Marco Conceptual

Considerando que el trabajo consiste en generar un plan de negocio para un nuevo producto, el estudio se basará en los siguientes referentes:

Administración Estratégica, de Hitt – Ireland – Hoskisson: Con esta herramienta buscamos apoyar el proceso para establecer alianzas estratégicas y como es el comportamiento del entorno. Se utilizará la guía general de este texto para aplicarlo a la empresa en particular, logrando obtener una mejor claridad de entorno.

Las 5 fuerzas de Porter: Al utilizar esta herramienta, nos permitirá analizar la industria donde la organización está inserta. Su fundamento está en las 5 fuerzas competitivas, la amenaza de nuevos participantes, la rivalidad entre empresas existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Análisis FODA. La situación actual de la empresa, enfocándose tanto en su lado interno, Fortalezas y Debilidades, como en su lado externo, Oportunidades y Amenazas, nos dará un guía importante respecto de las estrategias que la empresa debe seguir.

Marketing Estratégico, de Roger. Fundamental para crear el plan de marketing en cada uno de sus pasos. El proceso de establecer el plan de marketing como parte importante de la estrategia es necesario que sea cuidadosamente tratado y enfocado a la estrategia corporativa, las indicaciones que de ésta herramienta obtengamos son importantes para la obtención de un plan de marketing acorde a las necesidades de la organización y que le permita cumplir los objetivos trazados.

Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros, Chase y Jacobs. En el proceso de implementar un horno se requiere establecer claramente los procesos que permitan entregar un servicio de calidad y adecuado en relación a la sensibilidad de atención que requieren los clientes.

La encuesta, una perspectiva general metodológica, Francisco Alvira Martin. Se utilizará como base para diseñar una encuesta que permita obtener información fidedigna con una extensión adecuada de modo que puede ser respondida por un número significativo de personas.

The cremation society of Great Britain (<http://www.cremation.org.uk/>). Este sitio ofrece información importante estadística e histórica de la evolución de la cremación desde la perspectiva de la evolución europea.

The Cremation Association of North America (CANA) (<http://www.cremationassociation.org/?page=CANATechPapers>). Este sitio ofrece información técnica. Verificaciones legales como ayuda a enfrentar los problemas y posibles soluciones, así como los avances tecnológicos existentes.

1.6 Metodología

Etapa 1. Estudio de mercado de los cementerios parques y la incineración. Este estudio permitirá conocer la tendencia de los consumidores, información de los procesos de sepultación a nivel nacional, segmentar a los clientes, definiendo y comparando lo que ofrecemos.

Etapa 2. Estudio de la empresa y competencia. Con el objeto de establecer claramente como la empresa quiere posicionar este nuevo producto, es importante establecer el nivel de la organización en términos de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, luego entender cómo y contra quienes compete, identificando las ventajas competitivas respectivas, para establecer la estrategia que debería adoptar validando que esté acorde a la estrategia organizacional.

Etapa 3. Plan de Marketing. La importancia del plan de marketing en el plan de negocio tiene relación con como éste formula las actividades que permitirán que existan transacciones entre empresas y mercado. En este se abordará en análisis tradicional de las 4P, que es adecuado para este tipo de negocio. Además, y de acuerdo a lo indicado en la primera frase, es necesario en esta etapa incluir temas estratégico adicionales acordes a que se produzca dicha transacción. Finaliza esta etapa con la inclusión del plan de venta como base necesaria de los objetivos a cumplir con el fin de obtener una rentabilidad en el negocio.

Etapa 4. Plan de Operaciones. En esta etapa estableceremos el Cómo y Con qué realizaremos el negocio. El cimiento del proyecto está en determinar cuáles serán nuestras armas que permitirán que las transacciones que se realicen se transformen en un entregable a un cliente y por supuesto, en el cumplimiento de la promesa. Deberemos en esta etapa identificar entonces como se sustentará operativamente el nuevo negocio.

Etapa 5. Estudio económico financiero. El logro de incorporación de la nueva línea de producto requiere que se establezcan los alcances financieros pertinentes, estableciendo como se ajusta cada uno a los distintos tipos de escenarios.

Etapa 6. Análisis de Riesgo y Sensibilidad. Las cambiantes fluctuaciones en el mercado deben ser consideradas en el proyecto con el fin de establecer con mayor precisión cuál sería el comportamiento de la inversión y determinar si los factores determinados como riesgosos afectan finalmente a la ejecución del proyecto.

Etapa 7. Conclusiones y Recomendaciones. El proceso de desarrollo de este trabajo de tesis requiere dar una visión global respecto de cómo se enfrentó y desarrollo la situación planteadas, los ámbitos estratégicos involucrados en el proceso y como cada uno de los elementos aprendidos queda aplicado.

2 La industria

2.1 Descripción de la organización

Parques de Chile es una sociedad anónima donde el principal accionista es la Familia Cueto, los actuales dueños de LAN S.A. Incursionar en este negocio para este grupo económico se remonta a la última década del siglo XX, donde luego concretar un proyecto en Perú y una pequeña incursión en Estados Unidos donde compraron y luego vendieron un parque en Hollywood en el año 1999, decidieron finalmente instalarse en Chile. Tras la quiebra de la empresa Isacruz S.A., adquieren los parques administrados por esta empresa, instalaron parques en Melipilla y Coquimbo, los cuales se unieron a los ya existentes Parques de Loa, Parque Topater, Parque Los Ángeles del Sur, Parque Santa María de los Ángeles, Parque Angol. Durante el año 2000 desarrollarían los parques de Rengo y Cauquenes.

Sin interés de entrar en el negocio funerario en Santiago, finalmente el año 2003 decidieron asociarse al empresario evangélico Richard Contreras para levantar el

cementerio Camino a Canaán, el cual a fines del año 2014 fue vendido a la empresa Nuestros Parques S.A., cuyo controlador es el grupo Penta.

En años posteriores se incorporaron nuevos camposantos en San Antonio, San Fernando, San Carlos y Chillán, los cuales pertenecían a la empresa Cesur S.A. que por problemas administrativos no podía continuar con el negocio y fue vendida a la familia.

Finalmente, se crearon los parques de Concepción y Parral los que completan hoy los 17 parques administrados por la empresa, donde la familia Cueto finalmente quedo asociada con Juan Carlos Guerra quien posee un 10% de la sociedad y quién es actualmente el Gerente General de la empresa.

La empresa que se extiende en el territorio nacional desde Calama hasta Angol, cuenta con 17 parques cementerios y 14 sucursales. Cerca de 600 empleados, entre administrativos, fuerza de venta y servicio generales. Como parque cementerio sus productos están relacionados con la sepultación bajo tierra cumpliendo la legislación existente que rige a los cementerios parque, e incluye en tres parques, principalmente en el norte, construcciones sobre tierra principalmente por la demanda existente en la zona. Las ventas anuales son de 400.000 UF .

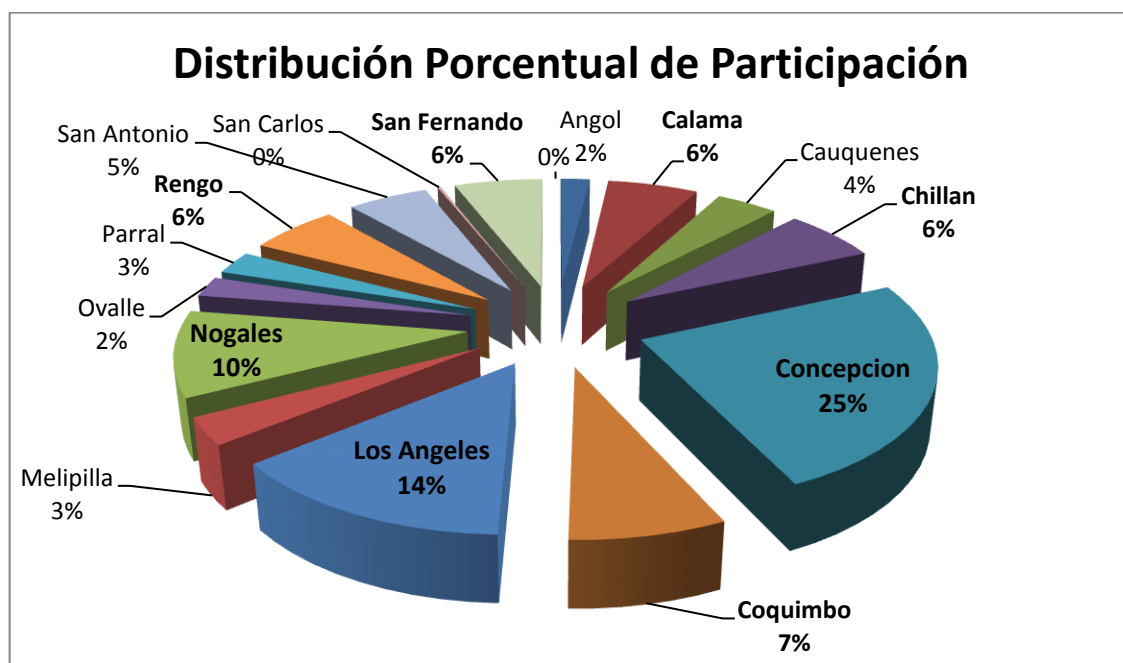


Ilustración 1. Distribución Porcentual de Participación por Sucursal.

Prácticamente el 50% del total de la cartera vigente la componen 3 sucursales, Concepción (25%), Los Ángeles (14%) y Nogales (10%) de una cartera total de UF 1.1 MM.

La venta de los últimos 6 meses genera un gráfico de distribución distinto al anterior donde si bien el 45% la venta proviene también de 3 sucursales, existe una diferencia interesante. Concepción, la sucursal más grande sigue liderando las ventas con un 18%, aparece en este gráfico Calama (14%) cuya venta mayor son sepulturas al contado por lo cual su cartera es mucho menor, y finalmente Los Ángeles (13%).

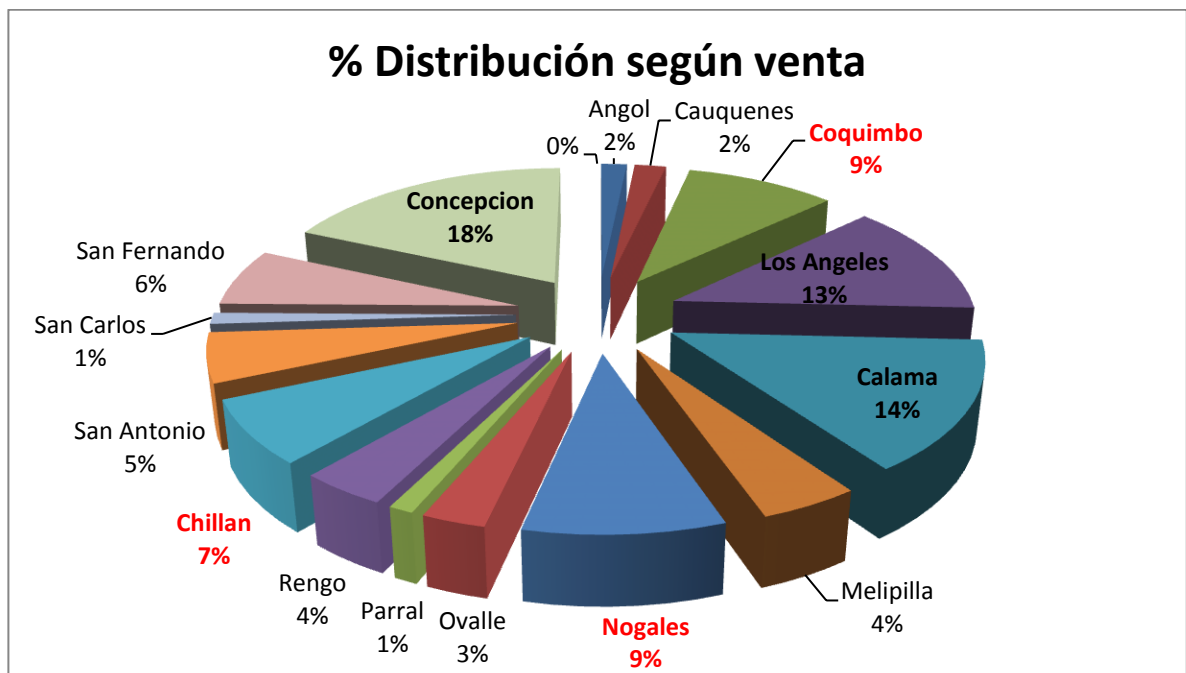


Ilustración 2. % Distribución según venta.

La empresa posee cerca del 10% del mercado nacional, dada la venta del parque Canaán de Santiago disminuyó su activo cerca de un tercio y para lograr avanzar es necesario crear nuevos negocios que también le den otro aire a la organización en general.

2.2 Descripción de la industria

Los cementerios pertenecen al sector del mercado inmobiliario diferenciándose en dos grupos, cementerios tradicionales y cementerios parques. En estos últimos se encuentra la empresa Parques de Chile, que como ya se ha indicado es la empresa sobre la cual se trabajará.

Parques de Chile es una empresa dedicada a la administración de parques cementerios desde el año 1989. Perteneciente a la familia Cueto, esta empresa ha crecido en forma inorgánica producto de fusiones y compras de empresa que se fueron a la quiebra. Se extiende a lo largo del país desde Calama hasta Angol y cuenta con productos de sepultación cuyos precios varían dependiendo del sector dentro del parque y las capacidades³ que necesite el cliente. Como caso especial, en algunos parques incluyen nichos⁴ como respuesta a las necesidades propias de la zona donde se ubican.

Los cementerios parque que emergieron en la década de 1980 se denominan de esa forma porque su principal característica son amplias áreas verdes, con pocas o casi ninguna construcción adicional destinada a la sepultación, como por ejemplo, nichos y/o mausoleos. Su propuesta de valor está en entregar al cliente un ambiente de tranquilidad y paz alejándose de los cementerios tradicionales más lúgubres y con muy poco o casi nada de verde.

Esta industria está regulada por el Reglamento General de Cementerios N° 137, que rige desde el 15 de mayo de 1970 cuya última modificación fue el 17 de febrero de 2014, y es controlada su actividad inicial por la autoridad sanitaria zonal correspondiente, pero no existe un ente que controle o fiscalice a todos los actores de esta industria en forma unificada generando definiciones del actuar general. Esta carencia de entidades reguladoras también genera carencia en términos estadísticos que permitan tener una visión general de esta industria, comportamiento y avances.

Pese a lo anterior, se ha logrado ubicar información relevante que nos permita entender quiénes son los actores principales. Actualmente, las empresas más importantes del rubro según la FNE son 5, que concentran un total de 41 cementerios privados, de los cuales 36 son cementerios parque. Entre ellas se encuentran: Los Parques S.A (3) , Nuestros Parques S.A (5), Parques de Chile S.A. (17), Parque del Sendero S.A. (11) y Acoger Santiago S.A. El resto de los cementerios parque en el país pertenecen a una familia en particular o a pequeñas inmobiliarias que poseen a lo más 2 cementerios de tamaño pequeño ubicados fuera de la región metropolitana.

Las prestaciones de todos los actores en general son similares ya que se basan en el servicio de sepultación con algunos matices especiales en el servicio. El paisajismo, principalmente árboles que den mucha sombra organizados de manera que generen un ambiente de paz, son elementos que también van diferenciando a cada

³ Capacidad: Corresponde a la cantidad de lugares habilitados en una única sepultura, generalmente 3 cuerpos enteros, que por temas físicos de excavación y evitar las napas subterráneas podría ser menor.

⁴ Nicho: Construcción sobre la superficie destinada a la inhumación de cuerpos enteros.

parque, pero estos elementos no son necesariamente diferenciados al momento de la compra, por lo que generar productos adicionales al parque para aquellos que no son del gusto de esta modalidad es una diferenciación respecto a los otros parques.

2.3 Tendencia de la industria

La industria de parques cementerios en Chile, por ahora está dedicada principalmente a mejorar el paisajismo de los parques existentes, para generar diferenciación respecto del resto. Actualmente el líder en término de innovación adicional al propio proceso de sepultación y productos ofrecidos es el Parque del Recuerdo de Santiago, empresa que solo se encuentra en la región metropolitana. En términos generales en Chile cerca de 14% de las inhumaciones totales del país están asociadas a parques cementerios.

La tendencia en general de reducir el impacto al medio ambiente también se está tomando en cuenta en la industria de los cementerios y esto implica buscar fuentes de mejoras frente a las diversas disposiciones existentes en la reglamentación actual de cementerios.

Lo más trascendental tiene relación con el efecto a nivel mundial, incluyendo a nuestros vecinos más cercanos, de la pérdida de participación de mercado de la inhumación directa en los cementerios respecto de la incineración, la cual se encuentra en aumento debido a factores como falta de suelos para sepultación, colapso de los cementerios municipales, y que no menos importante, la disminución de los costos de cineración para el cliente. En casos como Japón la incineración supera el 98%, lo que contrastado con nuestra realidad donde la incineración esta bajo el 10% nos deja un amplio margen de avance. Ahora si vemos que sucede en la región, existe un claro avance de la incineración, como son el caso Perú y Colombia con un 60%, donde tanto las políticas gubernamentales como los cambios culturales internos respecto del tema han logrado este incremento considerable. Otro caso importante a revisar es el de Estados Unidos, país en el cual durante los años 80 las incineraciones no superaban el 5% respecto de la inhumación tradicional, está creció por sobre el 60% en un período de tan solo 5 años.

3 Análisis PEST

Este análisis nos permitirá determinar y encontrar las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas de la industria, con el fin de obtener la mirada de como los factores externos pueden afectar el negocio, la relevancia de ellos y la obtención de las amenazas y oportunidades que este ambiente entrega.

3.1 Estabilidad política

Actualmente Chile está enfrentado a un extenso cuestionamiento de la clase política, principalmente en relación tanto a la transparencia de sus actos como a la credibilidad que esta tiene en la ciudadanía. El gobierno actual ha impulsado varias reformas en el ámbito laboral, educacional y tributario que han contribuido a la desaceleración económica, la disminución de la inversión y una proyección de crecimiento de los próximos años bastante pobre, no más del 2.5%, según las últimas cifras del banco central.

A pesar de la situación política actual, los parques cementerios en general no presentan señales que tanto la ley que los rige como las políticas ambientales que se dicten apunten a cambios radicales y por lo tanto seguirán operando como lo han hecho al menos los próximos 5 años. Cada cementerio corresponde a un lugar cuyo terreno tiene una aprobación sanitaria para ser utilizados para la inhumación de cuerpos, y por lo tanto no podrá cambiar su denominación, la única problemática se traduce a nivel local y la posibilidad de anexar los terrenos aledaños para una posible expansión.

Por otro lado, los capitales que actualmente están asociados a empresas de cementerios deberán mantener la claridad y transparencia de éstos con el fin de no generar cambios en las políticas asociados a esta industria.

En los próximos años, y dado el crecimiento de este negocio es muy probable que se establezca, en alguna superintendencia existente o en una propia superintendencia, el control de los cementerios parque y los procesos de información que requiere también esta industria. Al igual que otras industrias, ésta en particular requiere de algunas mejoras en términos de modernización y evaluación periódica de sus activos de modo que a nivel nacional exista mayor capacidad de análisis y datos sobre la misma. Esto sin ser una amenaza, constituye una mejora respecto de cómo actualmente se controla y gestiona esta industria.

3.2 Entorno económico

Chile dentro de Latinoamérica es el país que ha tenido el más rápido crecimiento durante la última década, y si bien tuvo un importante auge entre el 2010 y 2012, ha presentado una desaceleración durante el 2014 del 1,9% según el Banco Central. Esto tiene como principales causas el retroceso del sector minero dada la disminución de la inversión y la baja del precio del cobre, además que el consumo privado también ha disminuido. Por otro lado, ha existido un aumento del desempleo desde un 5,3% en 2013 al 6,4% en 2014.

La reforma tributaria que fue aprobada en 2014, que se ha impuesto un objetivo de aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional que se producirá por la reforma educacional y reducir la brecha fiscal, no logra aún dejar claro que efectivamente lo hará.

Se esperaba que durante 2015 el crecimiento se recuperara en un 2,9%, con mayor aceleración para este segundo semestre. A pesar de los esfuerzos, la actual proyección para término del año 2015 es solo de un 2,2%, muy por debajo de los años anteriores.

La reducción de los niveles de pobreza en los últimos años, así como el aumento de la prosperidad, han sido logros que el país ha tenido. La extrema pobreza se redujo de un 20,8% en 1990 al 2% en 2013, y la pobreza moderada se redujo de un 40,8% al 6,8% durante el mismo periodo. Los ingresos promedios también aumentaron los últimos años, aumentando con ellos el poder adquisitivo y a su vez lograr considerar las alternativas de sepultación dentro de los productos adquiridos.

Desde los años 90 la economía del país ha fluctuado en proceso de crecimiento y decrecimiento, incluso con un par de período donde efectivamente enfrentamos una recesión, debido al no crecimiento como son el año 1999 y el año 2009.

Los cambios en la economía, sobre todo los cambios asociados a las incertidumbres de estos tiempos siempre generan dificultades para los bienes que no son de primera necesidad, por lo tanto, es una tendencia a dejar de lado aquellos bienes que no son imprescindibles. En este contexto la compra anticipada de una solución frente al fallecimiento podría disminuir, y por otro lado, aquellos que ya compraron pero están recién pagando su crédito estarían más propensos a dejarlo. Es importante que la actual contingencia no afecte estos procesos de compra de los clientes y por lo tanto es necesario generar nuevas opciones y alternativas, con el fin de mantener los niveles de venta y asegurar a futuro la continuidad de los clientes que ya adquirieron su sepultura.

Crecimiento Económico de Chile

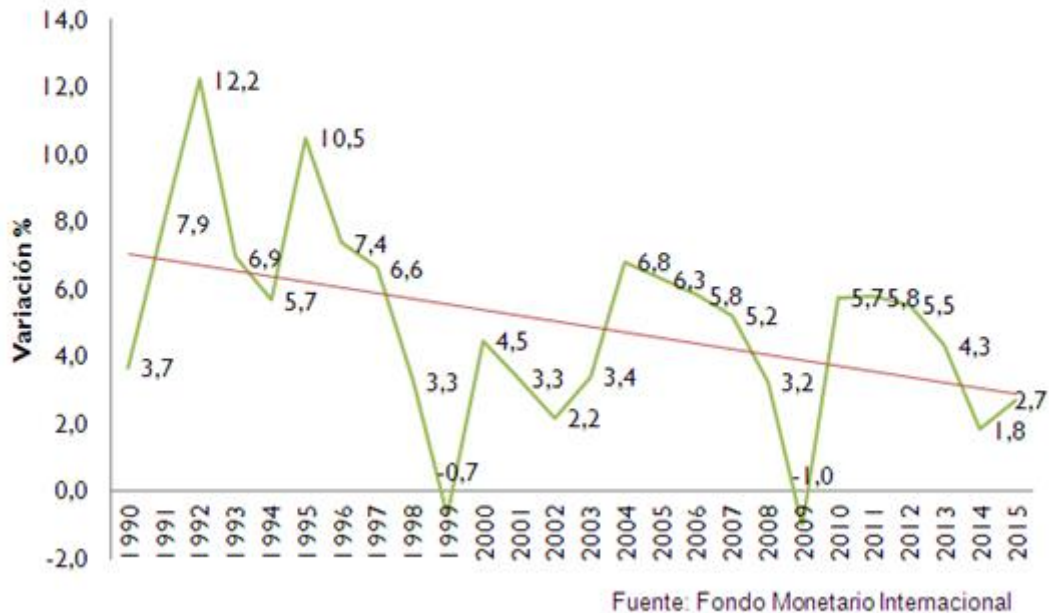


Ilustración 3. Crecimiento Económico de Chile

3.3 Entorno sociocultural

Desde el inicio de los cementerios parque, la tendencia ha ido creciendo en términos de la adquisición de una sepultura en este tipo de cementerios y se han extendido a todos los credos religiosos. De la misma forma, y frente a la escasa existencia de crematorios, es una opción que podría ser mejor explotada considerando que es una alternativa con un crecimiento más lento en Chile que en el resto de Latinoamérica.

Chile, un país mayoritariamente católico, y lleno de tradiciones, ha hecho de la cremación un proceso poco difundido, lo cual genera una gran oportunidad, con un mensaje claro a la ciudadanía. A pesar de ser pioneros como país en términos de cremación, dado que el Cementerio General instaló el primer crematorio en el año 1965, pero pasaron muchos años para que instalaran nuevos crematorios a nivel nacional llegando a un total de 7 adicionales. Acoger S.A, empresa ligada al arzobispado, trató de impulsar una iniciativa en torno a la cremación y los cinerarios en las capillas de las parroquias, idea que no dio mucho fruto, que a pesar que ser

interesante y novedosa, fue tempranamente propuesta a una sociedad que culturalmente no estaba preparada. Esto asociado a la poca claridad en la difusión proceso que llevaba a un confusión pues debía incluir también la cremación.

Existe hoy en la cultura del país la necesidad de visitar el cementerio, de hacer de esta visita, en algunas ocasiones, un paseo para la familia, en un lugar tranquilo y agradable. Para nuestra sociedad hoy debemos mantener este concepto, aún contamos con terrenos para utilizarlos para estos fines y nuestra realidad es distinta a realidades europeas donde el terreno se está haciendo escaso.

Por otra parte, crear una cultura con mayor inclusión de la cremación tiene relación con poder organizar de una forma ordenada a las instituciones que proveen este servicio, bajo una entidad reguladora que permita además brindar un servicio de mejor calidad, transparente y con mayor acceso a la información que requieren los usuarios.

3.4 Entorno Tecnológico

En el “Informe Global sobre Tecnologías de la información 2015: TICs para Crecimiento inclusivo” presentado en Puerto Rico por la asociación de industriales de ese país , esta asociación elaboró un ranking donde posicionan a Chile en el lugar 38, dentro de 140 países y territorios, liderando en el campo del aprovechamiento de tecnologías en la región. Esto nos da una visión importante respecto de la importancia que para el país tiene el tema tecnológico.

Economía/País	2015	2014	Puntaje	Variación
Chile	38	35	4.6	↓
Uruguay	46	56	4.5	↑
Costa Rica	49	53	4.4	↑
Panamá	51	43	4.4	↓
Colombia	64	63	4.1	↓
México	69	79	4	↑
El Salvador	80	98	3.9	↑
Brasil	84	69	3.9	↓
Perú	90	90	3.7	→
Argentina	91	100	3.7	↑
República Dominicana	95	93	3.6	↓
Venezuela	103	106	3.4	↑
Paraguay	105	102	3.4	↓
Bolivia	111	120	3.3	↑
Nicaragua	128	124	2.9	↓
Haití	137	143	2.5	↑

Ilustración 4. Ranking Latinoamérica RGTI 2015

Lo anterior, si bien nos deja en una buena posición en la región, no es un resultado que tranquilice, primero porque existe un retroceso respecto del año anterior, y por otro lado, porque el gasto real en I+D respecto del PIB alcanza solo el 0.39% en 2013, que está muy por debajo del 2,4% promedio de la OCDE, y en esta evaluación Chile aparece en el último lugar. Desde el Ministerio de Economía precisan que este bajo gasto se debe en parte a la tendencia existente en el país, donde el estado y las universidades presentan mayores gastos respecto de las empresas privadas. Esta brecha existente con la OCDE es una oportunidad de trabajo y mejora en todos los procesos industriales actuales.

En la industria de cementerios parques, han ido incorporando con un ritmo lento distintas tecnologías, tanto en sus procesos internos de administración, como en los procesos propios del negocio en las etapas de la sepultura, donde efectivamente se pueden incorporar mejoras sustanciales que también aportan con el cuidado del medio ambiente, como es el uso de sarcófagos y urnas biodegradables ya en uso en Europa y Estados Unidos.

Respecto de los crematorios, estos tecnológicamente son muy eficientes, tanto en el consumo de energía como en la emisión de contaminantes, que basados en las distintas legislaciones al respecto, no presentan inconvenientes en su incorporación. Esto debido a que la mayoría son producidos por empresas de USA o Europa donde tanto los avances tecnológicos como los procesos de certificación son muy rigurosos.

3.5 Conclusiones Análisis Pest

Los factores externos expuestos anteriormente, dan señales claras que esta industria no tiene amenazas importantes que afecten su desarrollo o por otro lado, que impidan su avance. Si bien estamos en un periodo económico de menor crecimiento, es una oportunidad para esta industria de encontrar alternativas interesantes para los clientes, que les signifiquen un menor gasto y que no generen cambios profundos en sus creencias.

La tecnología está disponible en todas las áreas que requiere esta industria, para lo cual es necesario generar investigación y mejoras sobre los actuales procesos. Además, es una industria que externamente tiene muchos avances de los cuales se pueden obtener consideraciones y mejoras sustanciales, solo se debe generar un buen análisis y aplicarlas.

4 Análisis de Porter

Es importante considerar la posición competitiva de la empresa respecto de cada una de las fuerzas que participan en este mercado, como se posiciona frente a sus competidores de modo que poder obtener mayor claridad.

4.1 Amenaza de nuevos participantes

Al considerar las barreras de entrada para la industria de parques cementerios, esta es alta, principalmente porque se requiere de una inversión importante principalmente en terreno, con todo lo que implica el proceso el estudio de impacto ambiental, la aprobación del terreno para uso de cementerio, el análisis de suelos que permitan determinar qué tan profundo se puede cavar y el desarrollo del paisajismo, principalmente por el tiempo que esto requiere. Por otro lado, desde el punto de vista de la incorporación de crematorios, la reglamentación impone una superficie mínima, además de la construcción, no menor, de infraestructura especial que los albergue.

Lograr poner en funcionamiento un parque cementerio requiere de varios años previos al inicio, que además debe estar acompañado de un acabado estudio de la demanda de la zona y que efectivamente estén dispuestos a utilizarlo.

La conclusión respecto de la Amenaza de nuevos participantes es **BAJA**.

4.2 Rivalidad entre Empresas Existentes

Existe rivalidad entre las empresas existentes, pero dada la distribución geográfica, el competidor no siempre es el mismo y por lo tanto la zona también delimita la rivalidad. Si bien hay quienes se han destacado principalmente por la dedicación al paisajismo siendo el principal referente el Parque del Recuerdo, pero cuya ubicación geográfica lo sitúa solo en la región metropolitana donde existen muchos competidores, en las otras regiones del país, la competencia se reduce principalmente al cementerio municipal y en algunas ciudades de mayor volumen como Concepción y Chillán, a un par adicional de cementerios parques, en el caso de Concepción está el cementerio parque San Pedro, y en Chillán el cementerio parque Las Flores.

En general, la variedad de opciones que entrega cada parque son similares en características del terreno designado o seleccionado por el cliente. Las empresas han debido adoptar y adicionar productos especiales que permitan generar mayor valor para el cliente y algún grado de diferenciación, principalmente en el servicio. Por ejemplo, el ofrecimiento de ceremonias especiales como el despliegue de fotos previo a la sepultación, y eventos especiales para el día de la Madre, del Padre, del Niño y el 1° de Noviembre, día de Todos los Santos.

Una vez que el parque está en funcionamiento, las barreras de salida son bastante altas, principalmente por los compromisos adquiridos con los clientes, sobre todo con aquellos que ya poseen difuntos sepultados. Las empresas que han dejado de operar han sido sustituidas por otras que las han adquirido o aprovechado el proceso de quiebra; en cualquiera de los dos casos la nueva empresa debe continuar dando el servicio a todos aquellos quienes ya han adquirido o tienen un contrato vigente.

La conclusión respecto de la Rivalidad entre Empresas Existentes es **MEDIA**

4.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

El principal producto sustituto de los cementerios parque corresponde a la incineración. Ya hemos comentado lo bajo que es el proceso en Chile y que por lo tanto, una de las principales herramientas con las que cuentan estas empresas tiene relación con generar productos que a pesar de cambiar el concepto de inhumación de cuerpos

enteros por cenizas, también genere opciones de mayor utilización del terreno comprado, aprovechando una mayor densidad de inhumados por sepultura. La amenaza mayor podría estar relacionada con que los clientes no deseen dejar las cenizas en el parque, para lo cual el negocio sigue con ambos productos vigentes, porque quienes ya compraron deben pagar la mantención anual.

La conclusión respecto de la Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos es **BAJA**.

4.4 Poder de Negociación de los Compradores

La situación en las regiones puede variar respecto a los compradores, donde existen zonas cuyas opciones son solo dos, y otras zonas donde existe una mayor oferta y por lo tanto una mayor posibilidad de determinar una elección. En la primera zona, aquellos compradores que prefieran el parque al cementerio municipal no tienen mucho poder de negociación, si se logra poder enganchar bien el producto, en cambio en una zona de mayor competencia, existe un alto poder de definición pero una vez adquirido el producto debe considerar que existirán costos prefijados los cuales deberá acatar cuando requiera el uso del servicio.

Si bien los compradores, en general para todas las industrias, están siendo más exigentes en cuanto a sus derechos, éstos también se manifiestan en esta industria al requerir del adecuado mantenimiento de las zonas y en particular del lugar adquirido, donde generan presión pero no cambios en los precios.

La conclusión respecto del Poder de Negociación de los Compradores es **BAJO**.

4.5 Poder de negociación de los proveedores.

En esta industria los principales proveedores, que son: respecto de la necesidad para el cumplimiento de las normas de sepultación, los fabricantes de sarcófagos; respecto de la administración, proveedores de comunicaciones, insumos tecnológicos, herramientas.

Los servicios que se tercerizan, si bien son especializados en alguno de los temas en particular, la oferta existente es variada, no existe una empresa o persona dominante en cada rubro y los precios son los que dicta el mercado. En cada una de las áreas existen sustitutos y empresas que mejoran sus servicios sacrificando en algunos casos margen, principalmente por el volumen.

La conclusión respecto del Poder de Negociación de los Proveedores es **BAJO**.

4.6 Conclusión Análisis de Porter

Tabla 1. Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos participantes			
Rivalidad entre empresas existentes			
Amenaza de productos o servicios sustitutos			
Poder de Negociación de los compradores			
Poder de Negociación de los proveedores			

Fuente: Elaboración propia

La conclusión respecto de la industria de la incineración en cementerios parque, basado en el análisis de Porter, nos indica que es una industria atractiva: si bien posee una alta barrera de entrada, resulta atractivo buscar lugares donde se genere la necesidad y ser de los primeros en ubicarse en la zona, generando con ello posicionamiento.

La competencia existente en esta industria es media, dado que el número de ofertantes en la zona es variable y nula en algunas zonas, además no existe una diferenciación sustancial.

Se requiere un alto capital inicial para iniciar la inversión y además de un tiempo de desarrollo del proyecto, lo que genera altas barreras de entrada y salida también. Dependiendo de la zona, los niveles de competencia varían, en general no es una industria muy competitiva.

Finalmente, una industria que tuvo una expansión importante entre fines del siglo pasado y los primeros años del siglo XXI, en términos de cantidad de cementerios creados, ha disminuido en los últimos años principalmente para mejorar la oferta de servicios dependiendo de la zona. Lo anterior se condice con algunos procesos de adquisiciones de cementerios, que finalmente pasan de un administrador a otro pero que no involucran crecimiento propiamente tal. Esto apoya la incorporación de la incineración y los columbarios.

5 Análisis FODA

En conjunto con la Gerencia General y Gerencia Comercial, se definieron las siguientes variables de importancia en la matriz FODA

5.1 Fortalezas

- **Distribución geográfica:** El ser la empresa de parques cementerios que administra la mayor cantidad de cementerios y distribuidos de norte a sur, permite tener una visión prácticamente global en el país.
- **Operación centralizada:** Para generar uniformidad en cada uno de los parques, se cuenta con una plataforma tecnológica y personal centralizada, con capacidad para atender los requerimientos de cada una de las sucursales generando una forma homogénea de operar.

5.2 Oportunidades

- **Presencia en localidades sin incineradores.** Esto permitiría ser uno de los primeros que incorporan esta tecnología en la zona.
- **Mejorar oferta:** La oferta de incineración en algunas regiones es más costosa por la lejanía del lugar donde se realiza, por lo que capturar a todos los clientes que viajan a estas zonas aumenta las posibilidades de uso.
- **Tendencia mundial** hacia la incineración, como un método alternativo y ecológico de la disposición de restos humanos.

5.3 Debilidades

- Desconocimiento de la operación de hornos de incineración
- Falta de mano de obra calificada en la zona

5.4 Amenazas

- Aspectos culturales y religiosos en algunas zonas más creyentes que promuevan información en contra de este método.

- Requisitos tanto sanitarios como ambientales en la instalación y puesta en operación de un horno incinerador.
- Requerimientos legales que impidan la incorporación de la nueva tecnología.
- Tiempo de análisis en la nueva tecnología.
- No lograr o no poder establecer alianza con dueño de incinerador local.

5.5 Conclusión análisis FODA

La empresa debe continuar con su proceso de mantener una operación homogénea en cada sucursal, aprovechando la capacidad centralizada existente, aplicando los protocolos necesarios para que permanezca la fortaleza encontrada.

La incorporación de crematorios requiere de mejoras comunicativas y la búsqueda de personal calificado para esta actividad. Es necesario establecer un proceso de difusión de las cremaciones como nuevo método de inhumación, principalmente a nivel regional y con mayor énfasis en las regiones donde no existe crematorio cercano, con el objetivo de generar conciencia y conocimiento en la población. Dado que el tema de la cremación tiene una componente religiosa importante, es necesario establecer comunicación directa con las autoridades regionales de cada tipo de religión, que permita ser fuente de apoyo al proceso disminuyendo cualquier rechazo.

Determinar el perfil de los operadores de hornos crematorios, es importante para iniciar los procesos de búsqueda de este tipo de personal más especializado. En una industria donde no existe una gran cantidad de crematorios, tampoco existe una gran cantidad de personas especializadas en este proceso que además requiere supervisión del servicio sanitario por el tratamiento de cuerpos inertes y como se deben disponer los desechos que estos generan.

La tendencia mundial sobre la cremación abre un escenario de constantes mejoras en los procesos utilizados por los países más avanzados en la materia lo cual permite utilizar lo que actualmente esta industria está utilizando. Para tomar conciencia sobre esta tendencia y aplicarla en forma local es necesario conocer estos nuevos escenarios participando en las Ferias Internacionales de Funerarias y Cementerios donde se exponen las últimas tecnologías de crematorios.

6 Estudio de Mercado

El estudio de mercado se basa principalmente en las fuentes secundarias, con el conocimiento de una encuesta especializada en el tema que abarca la mayoría de los temas importantes a conocer respecto de cómo ven la cremación la población, se decide utilizar esta información como base para este estudio.

6.1 Fuentes secundarias

El estudio realizado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica, refleja que la mitad de los chilenos ya tiene decidido como quiere ser sepultado como principal reflexión del estudio. Los siguientes gráficos muestran los resultados más importantes de esta encuesta.

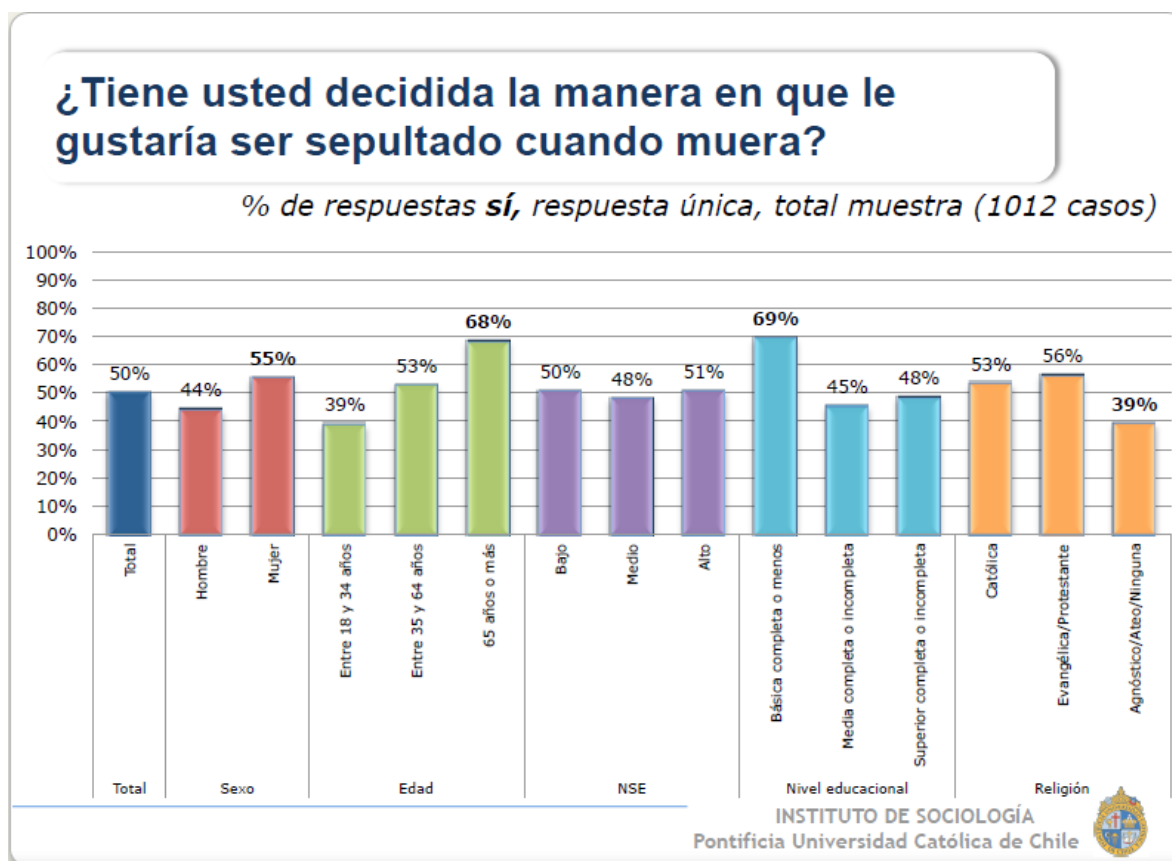


Ilustración 5. Pregunta ¿Tiene usted decidida la manera en que le gustaría ser sepultado cuando muera?

Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

Cabe destacar, como se mencionó anteriormente, el 44% de los hombres versus el 55% de las mujeres, ya tienen claro o decidida la manera en la cual les gustaría ser sepultado. Destaca el grupo de personas mayores a 65 años que con un 68% refleja claramente una percepción más cercana a la muerte y por lo tanto no es un sentimiento que no se haya determinado desde ya. Otro índice relevante del resultado de esta pregunta, que tiene relación con el nivel de estudio, el cual refleja que el 69% de quienes no tiene más estudios formales que los del colegio ya tiene esta decisión clara.

Frente a la pregunta cómo preferiría ser sepultado, también existe una tendencia clara que refleja principalmente la cultura imperante en el país, y que las tradiciones generalmente van marcando a las generaciones. La siguiente ilustración muestra los resultados de la encuesta.

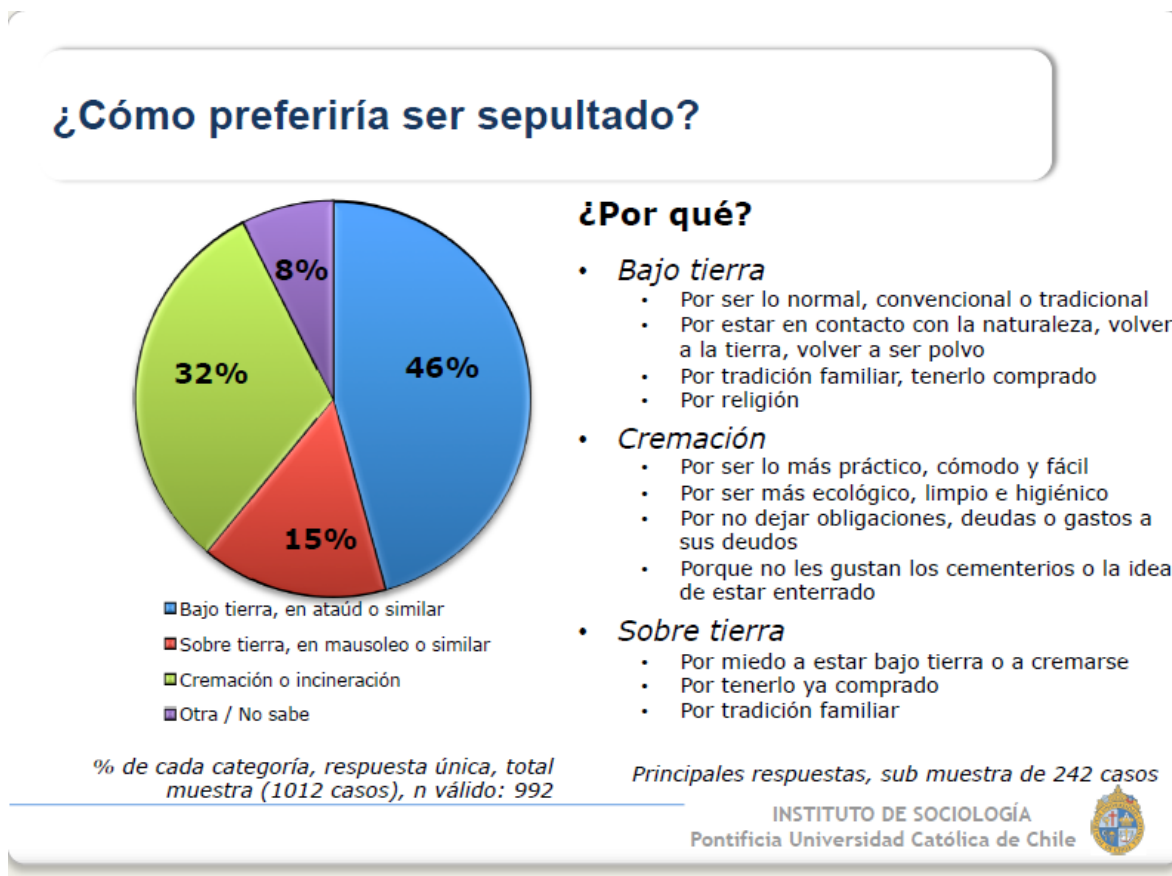


Ilustración 6. Pregunta ¿Cómo preferiría ser sepultado? ¿Por qué?

Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

El gráfico indica la preferencia al ser sepultado, lo cual nos lleva a un dato interesante donde el 32% de los encuestados se inclinan por la cremación. Para tener una mejor

visión de este informe, veamos el detalle evolutivo de esta pregunta respecto de los 4 años que se ha realizado.

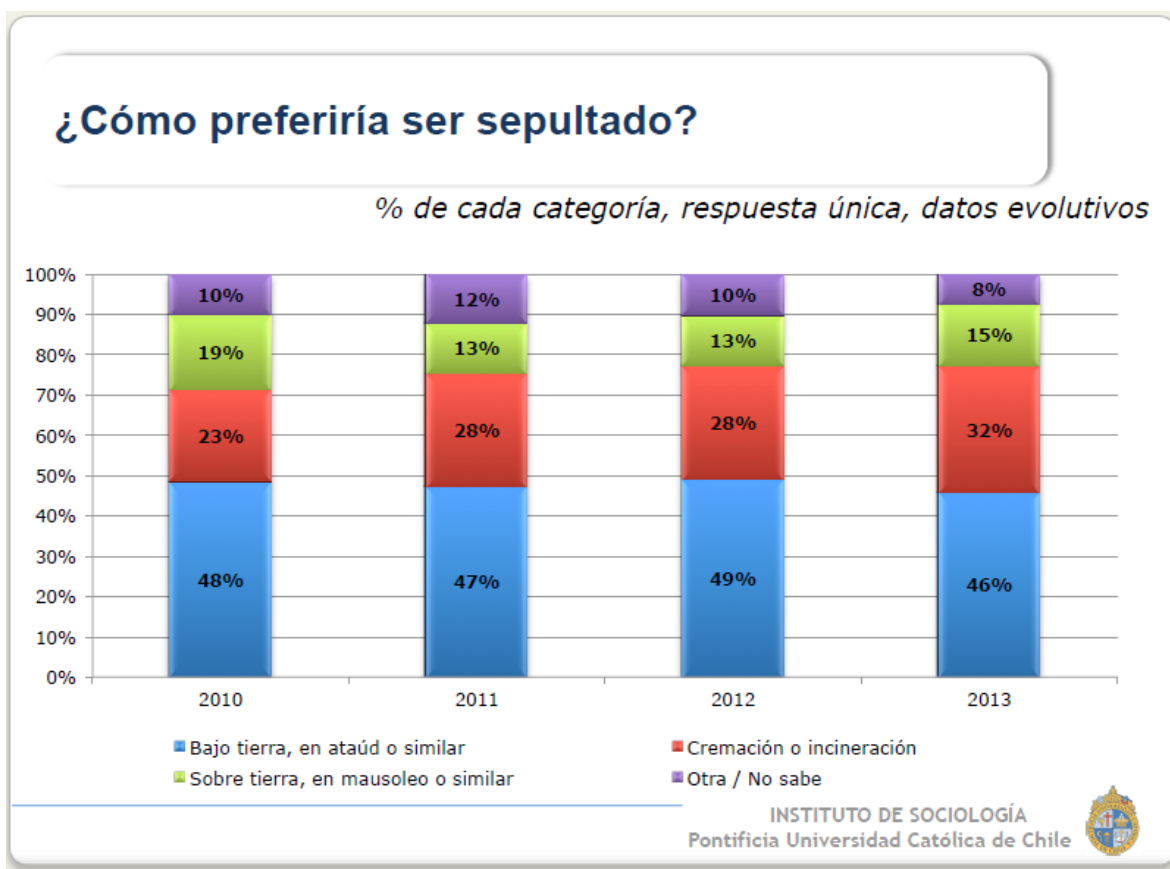


Ilustración 7. Pregunta ¿Cómo preferiría ser sepultado?

Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

Como se aprecia en la ilustración 7, la inhumación tradicional mantiene la preferencia con una caída muy leve, la cremación sube 9 puntos, desde un 23% en la año 2010 hasta el 32% en el año 2013. Esta intención expresada por los encuestados claramente nos deja una brecha entre lo que efectivamente se está produciendo como cremación que es menor al 4%. Entonces frente a esta importante brecha, estamos frente a un proceso que se conoce y tiene una importante preferencia pero no es así en el momento en que se produce el hecho de realmente usarlo.

Una mirada más profunda a la pregunta anterior y como se distribuyen los encuestados que contestaron “Cremación o Incineración”, está preferencia está marcada por personas de edad entre 18 y 34 años, también destacan las personas con un nivel de educación alta y de clase social alta. Además, existe una clara tendencia de aquellos

que se declaran que no profesan ninguna religión específica. Esto nos refleja por un lado que las personas jóvenes están más llanas a esta nueva tendencia, y que el no pertenecer a un credo religioso específico lo deja con mayor libertad de decisión. Por ahora, sigue siendo importante poder entregar mayor información a todas las personas para mejorar tanto la percepción respecto de la cremación como antecedentes relacionados con sus propios credos y como éstos ven a la misma. La siguiente ilustración muestra lo anterior indicado.

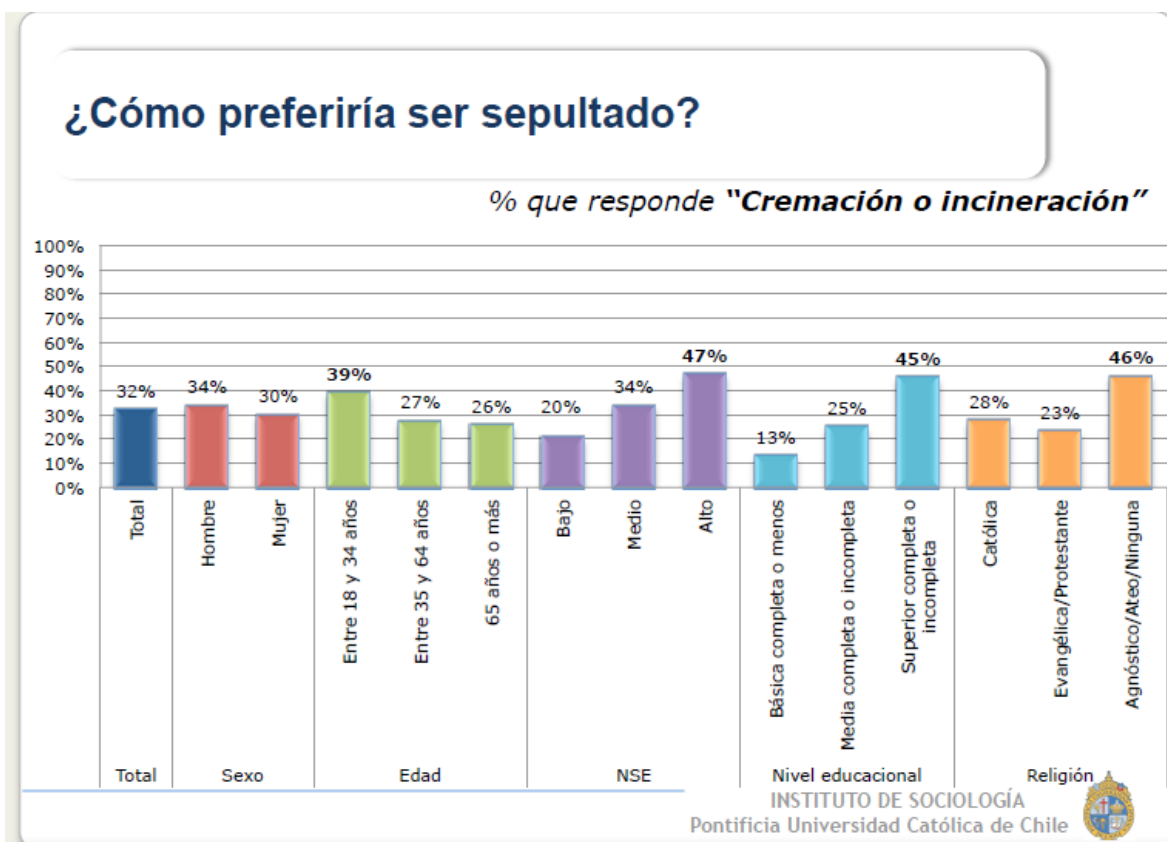


Ilustración 8. ¿Cómo desea ser sepultado? Respuesta , Cremación

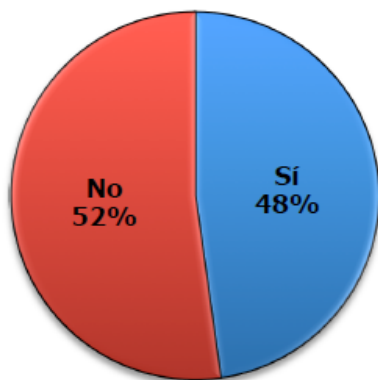
Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

Otro aspecto interesante de la encuesta tiene relación con la percepción del costo de las distintas alternativas, la Ilustración 9. ¿Qué Alternativa cree que es más barata?, muestra como la percepción sobre la cremación esta un tanto equivocada respecto de los costos reales, y como veremos más adelante, es una alternativa más barata que la sepultación normal.

Otras apreciaciones en torno a la propia muerte

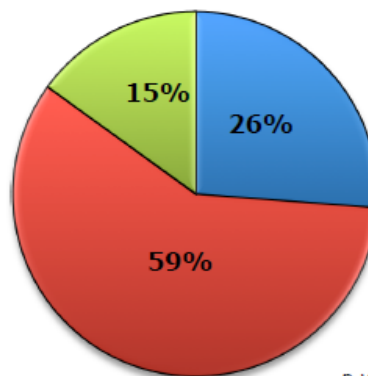
% de cada categoría, respuesta única, total muestra (1012 casos)

¿Ha expresado de manera explícita a sus familiares el modo como quiere ser enterrado?



n válido: 997

¿Cuál de estas alternativas cree usted que es más barata?



n válido: 990

■ Cremarse ■ Sepultarse ■ No sabe

INSTITUTO DE SOCIOLOGÍA
Pontificia Universidad Católica de Chile



Ilustración 9. ¿Qué Alternativa cree que es más barata?

Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

Una pregunta relevante, importante para determinar que tan efectivo pueda ser implementar algunos planes en el mismo cementerio, tiene relación con la frecuencia que las personas asisten a este. La ilustración siguiente muestra esta situación,

¿Cuán frecuentemente visita en el cementerio a sus personas cercanas fallecidas?

% de cada categoría, respuesta múltiple, total muestra (1012 casos),
n válido: 996

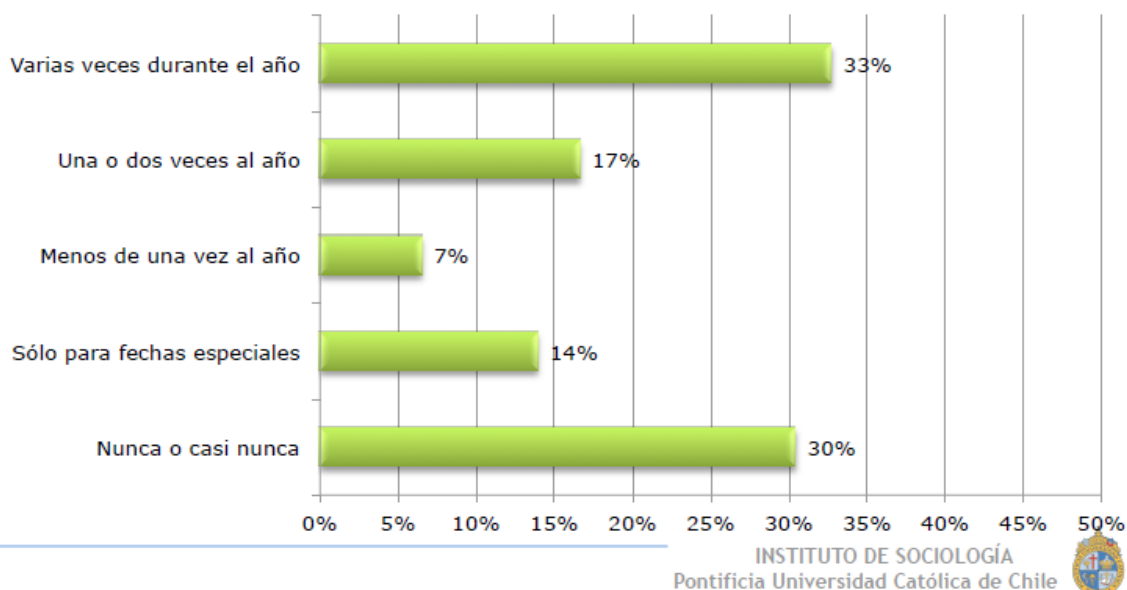


Ilustración 10. Pregunta: ¿Cuán frecuente visita en el cementerio a sus personas cercanas fallecidas?

Fuente: Estudio Los Chilenos y la muerte, 2013

6.2 Población

El proyecto se enfoca en las regiones donde efectivamente se cuenta con parques y por lo tanto información relativa a la población e índices de muerte de cada zona son fundamentales para el estudio. Para esto recurrimos a los datos del INE que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 2. Mortalidad General Chile

Mortalidad General según sexo, por Región y Comuna de residencia. Chile, 2012				
Región y comuna		Mortalidad General*		
		Ambos Sexos	Hombre	Mujer
Total País		15,823	8,371	7,452
De Antofagasta		873	503	370
	Calama	659	394	265
	San Pedro de Atacama	17	12	5
	Tocopilla	188	95	93
	María Elena	9	2	7
De Coquimbo		2,129	1,116	1,013
	La Serena	1,062	561	501
	Coquimbo	1,067	555	512
De Valparaíso		1,371	718	653
	Nogales	123	64	59
	San Antonio	705	362	343
	Algarrobo	71	40	31
	Cartagena	134	67	67
	El Quisco	87	47	40
	El Tabo	63	33	30
	Santo Domingo	50	32	18
	Llaillay	138	73	65
Metropolitana de Santiago		2,322	1,250	1,072
	Melipilla	679	353	326
	Curacaví	150	84	66
	María Pinto	76	34	42
	San Pedro	56	30	26
	Talagante	356	193	163
	El Monte	167	95	72
	Isla de Maipo	157	94	63
	Padre Hurtado	253	146	107
	Peñaflor	428	221	207
Del Libertador B. O'Higgins		942	499	443
	Quinta de Tilcoco	85	50	35
	Rengo	326	171	155
	Requínoa	111	63	48
	San Fernando	420	215	205
Del Maule		626	333	293
	Cauquenes	341	190	151
	Parral	285	143	142

Del Biobío		7,219	3,763	3,456
	Concepción	1,291	618	673
	Coronel	601	332	269
	Chiguayante	456	234	222
	Penco	289	151	138
	San Pedro de la Paz	454	259	195
	Talcahuano	966	510	456
	Tomé	342	181	161
	Los Ángeles	1,054	575	479
	Chillán	1,157	559	598
	Chillán Viejo	130	75	55
	Pinto	83	46	37
	San Carlos	396	223	173
De La Araucanía		341	189	152
	Angol	341	189	152

Fuente: INE. Extracto cuadro de defunciones generales Chile 2012

Esta tabla nos entrega una primera información que corresponde, para los productos que actualmente se comercializan, aquellos llamados de necesidad inmediata, el cual es adquirido una vez ocurrida la defunción, dado que la cremación en general tiende a concretarse en este periodo, será la información a considerar para determinar la demanda.

Otro factor a considerar, he indicado anteriormente, es el porcentaje estimado de clientes que están prefiriendo parques cementerios respecto de los cementerios municipales, que corresponde al 14% de penetración. Esto nos deja un margen importante donde poder ofrecer el producto, a aquellos que aún no tienen una decisión clara.

6.3 Análisis de la demanda

Se hará un análisis de la demanda pasada, actual y futura en la empresa, considerando las condiciones de compra inmediata.

Para el estudio de la demanda se utilizará información de defunciones proporcionada por el INE en relación a las defunciones desde el año 1997 hasta el año 2012, ambos inclusive. Además, para determinar la proporción de necesidad inmediata versus necesidad futura, se utilizará información anual proporcionada por la empresa, donde la

proporción promedio es de 70% de ventas necesidad futura y 30% de necesidad inmediata.

El comportamiento del número de defunciones por sucursal, en relación a los datos del INE se encuentra resumido en la tabla siguiente.

Tabla 3. Total de defunciones por regiones.

Defunciones por causas, según sexo, región y país 1997 - 2012

Región	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
De Antofagasta	2.201	2.371	2.319	2.232	2.409	2.388	2.368	2.368	2.403	2.441	2.799	2.774	2.628	2.783	2.686	2.820
Calama	660	711	696	670	723	716	710	710	721	732	840	832	788	835	806	846
De Coquimbo	2.769	2.948	2.956	2.952	3.008	2.953	3.012	3.257	3.256	3.142	3.541	3.419	3.605	3.818	3.780	3.986
Coquimbo	1.385	1.474	1.478	1.476	1.504	1.477	1.506	1.629	1.628	1.571	1.771	1.710	1.803	1.909	1.890	1.993
Ovalle	554	590	591	590	602	591	602	651	651	628	708	684	721	764	756	797
De Valparaíso	9.349	9.367	9.748	9.220	9.457	9.376	9.851	10.047	9.900	10.148	10.912	10.601	10.793	11.453	11.171	11.677
Nogales	467	468	487	461	473	469	493	502	495	507	546	530	540	573	559	584
San Antonio	1.683	1.686	1.755	1.660	1.702	1.688	1.773	1.808	1.782	1.827	1.964	1.908	1.943	2.062	2.011	2.102
Metropolitana de Santiago	29.205	30.081	30.812	29.108	30.377	30.052	31.158	32.274	32.046	32.203	35.317	33.380	34.373	36.934	36.396	37.286
Melipilla	292	301	308	291	304	301	312	323	320	322	353	334	344	369	364	373
Del Libertador B. O'Higgins	3.994	4.186	4.307	4.240	4.350	4.241	4.607	4.573	4.702	4.569	4.822	4.832	4.720	5.014	4.858	5.283
Rengo	120	126	129	127	131	127	138	137	141	137	145	145	142	150	146	158
San Fernando	140	147	151	148	152	148	161	160	165	160	169	169	165	175	170	185
Del Maule	5.191	5.330	5.363	5.228	5.371	5.433	5.455	5.659	5.459	5.407	5.898	5.834	5.917	6.424	5.956	6.333
Cauquenes	104	107	107	105	107	109	109	113	109	108	118	117	118	128	119	127
Parral	104	107	107	105	107	109	109	113	109	108	118	117	118	128	119	127
Del Biobío	10.657	10.542	10.476	10.345	10.646	10.539	10.732	11.069	10.961	10.652	11.816	11.458	11.750	12.458	11.683	12.087
Concepción	3.623	3.584	3.562	3.517	3.620	3.583	3.649	3.763	3.727	3.622	4.017	3.896	3.995	4.236	3.972	4.110
Chillán	1.279	1.265	1.257	1.241	1.278	1.265	1.288	1.328	1.315	1.278	1.418	1.375	1.410	1.495	1.402	1.450
San Carlos	213	211	210	207	213	211	215	221	219	213	236	229	235	249	234	242
Los Angeles	1.599	1.581	1.571	1.552	1.597	1.581	1.610	1.660	1.644	1.598	1.772	1.719	1.763	1.869	1.752	1.813
De La Araucanía	5.184	5.171	5.371	5.051	5.376	5.336	5.432	5.577	5.678	5.581	5.806	5.815	5.823	6.231	5.871	6.002
Angol	78	78	81	76	81	80	81	84	85	84	87	87	87	93	88	90

Fuente:

INE, Serie defunciones y mortalidad causas regiones Chile 1997 – 2012.

Dado que la información contenida corresponde solo hasta el año 2012, se requiere realizar una regresión lineal con la información existente para proyectarla hasta el 2015.

Al graficar los datos (Ver anexo A), se puede observar que la tendencia es lineal, por lo que la regresión obtenida para cada sucursal es la siguiente:

Tabla 4. Ecuaciones por sucursal para proyectar demanda

Región	Ecuación
De Antofagasta	
Calama	$y = 11,873x - 23049$
De Coquimbo	
Coquimbo	$y = 37,232x - 72995$
Ovalle	$y = 14,893x - 29198$
De Valparaíso	
Nogales	$y = 7,9203x - 15367$
San Antonio	$y = 28,513x - 55320$
Metropolitana de Santiago	
Melipilla	$y = 5,416x - 10531$
Del Libertador B. O'Higgins	
Rengo	$y = 2,0498x - 3971,4$
San Fernando	$y = 2,3914x - 4633,3$
Del Maule	
Cauquenes	$y = 1,4224x - 2738,4$
Parral	$y = 1,4224x - 2738,4$
Del Bío Bío	
Concepción	$y = 41,226x - 78857$
Chillán	$y = 14,55x - 27832$
San Carlos	$y = 2,425x - 4638,6$
Los Ángeles	$y = 18,188x - 34790$
De La Araucanía	
Angol	$y = 0,9647x - 1850$

Utilizando este modelo podemos extrapolar la información obteniendo la información para los años que siguen, para completar el análisis de la demanda actual, los cuales se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 5. Proyección de defunciones actuales

De Antofagasta		2013	2014	2015
	Calama	851	863	875
De Coquimbo				
	Coquimbo	1.953	1.990	2.027
	Ovalle	782	797	811
De Valparaíso				
	Nogales	577	584	592
	San Antonio	2.077	2.105	2.134
Metropolitana de Santiago				
	Melipilla	371	377	382
Del Libertador B. O'Higgins				
	Rengo	155	157	159
	San Fernando	181	183	185
Del Maule				
	Cauquenes	125	126	128
	Parral	125	126	128
Del BíoBío				
	Concepción	4.131	4.172	4.213
	Chillán	1.457	1.472	1.486
	San Carlos	243	245	248
	Los Ángeles	1.822	1.841	1.859
De La Araucanía				
	Angol	98	98	99

Fuente: Elaboración Propia.

Estos valores tentativos de las defunciones ocurridas en los años 2013, 2014 y 2015, nos permite inferir que el ritmo creciente de defunciones en cada una de las sucursales es también una demanda creciente en la línea de venta de necesidad inmediata.

Para la demanda futuro, nos basamos en los datos anteriores y en información del INE respecto de la proyección de la población realizada por esta entidad hasta el año 2020 donde se señala a nivel país que existirá un aumento constante ⁵, pero con una tasa de crecimiento menor, dado principalmente por la disminución en la tasa de natalidad. Esta situación es similar en cada región con algunas variaciones menores, pero la misma tendencia.

Para la proyección de la población realizada por esta entidad, obtenemos el R^2 , obtenemos un índice de 0,9996 lo que nos indica la confiabilidad de la información la cual explica un aumento constante de la población en los próximos años. Lo anterior unido a que las defunciones también presentan un aumento constante no permite concluir que la demanda futura se mantiene en crecimiento constante.

⁵ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones2014/proyecciones-de-poblacion-2014.xlsx

6.4 Análisis de la oferta

Este negocio en particular carece de información estadística global en nuestro país, por lo que en análisis será más bien cualitativo.

Respecto de la cremación, actualmente en Chile existen 11 crematorios (Anexo A) , de los cuales tres se encuentran en la región metropolitana y los otros siete distribuidos a nivel nacional, uno en la región de Antofagasta, uno en la región de Coquimbo, uno en la región de Valparaíso, uno en la región del Bio-bio, uno en la región de la Araucanía, uno en la región de Los Rios, uno en la Región de Los Lagos y uno en la Región de Magallanes. Actualmente existen dos proyectos en construcción uno en Santiago y el otro en Concepción. Por lo tanto la oferta para las cremaciones está aumentando, a un ritmo lento considerando que el primer crematorio fue instalado en el Cementerio General en el año 1969, por lo que la baja tasa de cremaciones tiene clara incidencia en la cantidad de crematorio existentes.

Por otra parte, los cinerarios que son de más rápida construcción, se han instalado en pocos cementerios y en varias parroquias a nivel nacional, pero esto no ha dado grandes resultados pues el producto en sí debe ir acompañado de la cremación, por lo que actualmente si bien existe oferta para este producto, no se logra llegar al cliente al no lograr ofrecer la cremación también.

Podemos suponer que si la tenencia es incrementar la cantidad de crematorios a nivel nacional, se puede llegar a una demanda insatisfecha de clientes que quieren optar por esta solución pero el acceso a ella no está disponible en todas las regiones.

6.5 Conclusión

Estamos frente a un mercado donde existe un número importante de clientes que tienen decisiones claras y que quiere dejar lo tradicional. Cada vez los más jóvenes, que van perdiendo su apego a las tradiciones y buscan alternativas también más sencillas y ecológicas, son una fuente importante de potenciales clientes para estas nuevas tecnologías.

Existe una falta de disponibilidad de estos productos, que puede ser aprovechada para incursionar en este mercado, marcar la tendencia mundial y establecer con estos clientes un lazo de confianza, al poder ofrecer una mejor y más amplia gama de productos.

En este punto del estudio, es importante destacar que todos los índices generales que permiten determinar una posible demanda van siempre en crecimiento constante, y las

proyecciones futuras también. Por ahora, en base a las variables analizadas, no existen grandes inconvenientes para que este proyecto avance.

7 Análisis de la cadena de valor

Parques de Chile ha ido transformándose durante estos últimos años en una empresa cada vez más homogénea en sus procesos en cada una de sus sucursales, orientados siempre a generar servicios y modos de actuar similares. Posee una importante cobertura nacional, la mayor cobertura para empresas de este sector.

La estructura de precios en cada parque es única y está relacionada con el tamaño del parque, el entorno económico de la zona, y costos unitarios de las sepulturas asociados al costo total del terreno. Para incentivar la compra anticipada, existe un recargo de un 30% para aquellos clientes que necesitan hacer uso inmediato de la sepultura.

Los servicios de post venta que generalmente tienen como objetivo fidelizar y mantener los clientes, ha sido pospuesto su desarrollo y la principal comunicación con el cliente se produce con el seguimiento del comportamiento de pago. Se han establecido ceremonias en días importantes de recuerdo de los seres queridos que ya fallecieron, especialmente para aquellos que ya tienen alguien sepultado, como son el día de las madres, padres, y el día de Todos los Santos.

El crecimiento inorgánico que tuvo la empresa con la adquisición de cementerios que quebraron, trae consigo principalmente problemas con la información, que suele ser de mala calidad por la poca rigurosidad de las antiguas empresas de generar datos de calidad y porque los procesos de compra no establecieron parámetros mínimos de información fidedigna. Esto implica grandes esfuerzos que permitan mejorar y mantener una información adecuada.

La empresa en los últimos años ha logrado un orden en sus finanzas lo que le permite cumplir con sus compromisos de pago en tiempo y forma, manteniendo una excelente relación con los proveedores y con capacidad para negociar mejores precios y servicios, además de mantener los niveles de stock adecuados para los procesos que lo requieran.

7.1 Actividades de Apoyo

7.1.1 RRHH

En general, el capital humano de la empresa cuenta con mucha experiencia en el rubro, en casa matriz las áreas de apoyo Operaciones y Recaudación tienen más de 10 años y cerca de 20 años en el mismo rubro, lo mismo ocurre con personal que trabaja en las sucursales, principalmente de las áreas operativas con una rotación anual menor al 15%. La tabla 6 muestra la antigüedad en años de los empleados agrupados en 4 grandes áreas.

Tabla 6. Antigüedad de empleados por área

Áreas globales	Vigentes	
	Antigüedad (años)	Cantidad
OPERACIONES	7,97	11%
ADMCEMENTERIO	8,43	33%
VENTAS	4,45	45%
ADMYGICIA	5,11	8%
Total general	6,26	100%

Elaboración Propia

En los procesos de capacitación se privilegian temas técnicos que de procesos y gestión, por lo cual podría existir una brecha en cuanto a la mejora continua que se podría aplicar sobre cada proceso. El plan de desarrollo interno no tiene relación con lo que se espera de cada uno, principalmente por una falta de explicitar las formas que permitan tal desarrollo, las métricas para medir la eficiencia de cómo opera el personal no está desplegado en toda la organización, con el fin de obtener una forma homogénea de realizar cada tarea es importante considerar entregar un esquema de evaluación uniforme.

Por otro lado, es importante destacar que como política no se pueden contratar personas por el sueldo mínimo y es labor de Recursos Humanos validar que esta política se cumpla, además de la revisión constante respecto de los cambios que se producen en este valor, tampoco se establecen rangos de movilidad para los distintos cargos, lo cual impide establecer con mayor certeza los aumentos en los casos que corresponda.

El nivel de rotación es de un 51% , que es elevado, principalmente influenciado por el área de ventas que corresponde al 45% del total de empleado; las áreas administrativas, área de operaciones y área de parques por separado, la rotación del último año es 12%, 8%, 16% respectivamente. Esto tiene relación además con una

reducción del personal importante dada la venta a fines del año 2014 del Parque Canaán.

7.1.2 Desarrollo tecnológico

Para un control centralizado de la información, todo el software que se utilizan en la empresa que permitan llevar la historia de cada cliente está desarrollado en plataforma WEB. Esto permite que desde cualquier punto de conexión y con cualquier tipo de conexión, se tiene acceso controlado. Para que el funcionamiento de cada sucursal sea óptima debe contar con:

- Cableado estructurado, certificado categoría 5e o 6e.
- Rack de comunicaciones de 20u, que permita mantener en él todos los equipos de comunicación y con acceso controlado.
- Equipos desktop 3i con Windows 7
- Wifi controlada en forma centralizada, para uso exclusivo de los sistemas.
- Red externa de conexión de al menos 2Mb para localidades con menos de 5 personas y al menos de 10Mb para localidades con 5 o más personas.

Actualmente el 80% de las sucursales cuenta con esta infraestructura lo que permite atender a los clientes en cualquier sucursal, recepcionar pagos y entregar la información que requiera.

Para dar soporte a esta infraestructura se cuenta con equipos de última generación para soportar el core bussiness, el cual se encuentra ubicado en casa matriz, y el trabajo en ésta área debe procurar que los equipamientos cuenten con sus garantías y no exista algún tipo de obsolescencia que impida el normal funcionamiento de la empresa.

Cabe destacar que existe una buena predisposición por mantener actualizada la infraestructura de la empresa en el entendido que la información es de vital importancia para esta y para los clientes.

7.1.3 Infraestructura

Las sucursales se han ubicado lo más cercanas posibles al centro de la ciudad donde se encuentran, esto permite contar con una mejor visibilidad y accesibilidad hacia los clientes. Cada una cuenta con al menos

- Sistema de alarmas conectadas a servicios de seguridad especializados en la zona.
- Sistemas de calefacción y aire acondicionado
- Escritorios y sillas ergonómicas
- Gigantografía que muestra todos los parques que son administrados por la empresa
- Baños para hombres y mujeres.
- Sistemas de seguridad contra incendio

El área de Prevención de Riesgo visita al menos 3 veces al año cada localidad con el fin de determinar el cumplimiento de los estándares definidos por la empresa así como el cumplimiento de las normas establecidas por la dirección del trabajo. Durante el último año el cumplimiento de normas se acerca al 75%, lo que implica que se deben establecer los presupuesto necesarios para solucionar los inconvenientes encontrados.

7.1.4 Adquisiciones

Existe un proceso claro y definido al respecto. En este proceso existen principalmente solicitantes, aprobadores y gestores, y cubre desde la solicitud concluyendo con el pago del bien o servicio adquirido (Ver anexo B). Se debe tener en cuenta que existe una gama de proveedores globales y proveedores locales. En el primer caso, y aprovechando la economía por volumen, para aquellos que tengan la opción de entregar el bien donde estamos ubicados y en el segundo caso para abastecer de cambios puntuales. Los inventarios son llevados en el sistema, el cual automáticamente incrementa los inventarios cada vez que se reciben bienes y los rebaja cuando se usan. Para que esto ocurra es necesario que cada encargado actualice la información en forma constante, pues esto además permitirá determinar compras necesarias a realizar en casos de disminuciones de stock. El principal ítem que es necesario atender en esta categoría, corresponde a los sarcófagos utilizados para las sepultaciones en tierra, los cuales deben estar disponibles para los servicios de sepultación.

7.2 Actividades Primarias

7.2.1 Operaciones

- Control diario de las ventas, esto implica revisar que los contratos cuenten con toda la documentación requerida y definida en la política comercial. Una marca en el sistema identificará los negocios que están correctos de los que no lo

están. El equipo de operaciones de casa matriz constantemente informa de estos negocios incompletos. Efectuado por el área de operaciones ubicado en casa matriz e informados los casos con problemas por el analista de operaciones.

- Proceso distribuido de ingreso de ventas bajo una plataforma centralizada. En cada sucursal, el área de servicio de la sucursal ingresa los contratos al sistema. Posteriormente un proceso de auditoría en la misma sucursal chequea que toda la información y pagos estén correctos. Una vez auditado el contrato y enterados los pagos, el Jefe de Sucursal procede a confirmar el contrato para transformarlo en venta real.

7.2.2 Cobranza y Recaudación

- Procesos automáticos de recaudación externa con imputación directa a la cuenta del cliente. Diariamente se genera un archivo con toda la información de las cuotas de los clientes, con un máximo de 10 cuotas sean estas vencidas o por vencer de modo que el cliente pueda realizar el pago directamente en los portales de las empresas con las cuales se trabaja, Sencillito, Servipag, Lider y Unimarc.
- Control de las cajas internas cumpliendo con los procedimientos de depósitos y manejo de dineros. Cada cajero al finalizar la jornada debe realizar el cierre de su caja esto implica la generación del documento de depósito de valores y la transferencia de documentos en caso de cheques a fecha de más de 7 días que son enviado a Matriz. Por su parte, la tesorería diariamente carga las cartolas bancarias comparando automáticamente los depósitos con lo que está efectivamente en banco.
- El nivel de incobrables llega al 45% de la cartera vigente, para casos con mora mayor a 60 días. Diariamente se realizan llamados de aviso de vencimiento y también con planes para disminuir la morosidad.

7.2.3 Marketing y Ventas

- **Fuerza de venta en cada sucursal.** Una sucursal debe tener al menos 1 grupo con un mínimo de 10 y máximo de 15 ejecutivos que dependerán de un supervisor de ventas, quien reporta directamente al jefe de sucursal. La remuneración variable está directamente relacionada con las ventas y la persistencia a futuro de esta. Para los ejecutivos le máximo porcentaje de comisión es un 12% cuando la venta es pagada al contado, y el mínimo un 8%. Para el supervisor, el porcentaje máximo es un 35% de lo que comisiones sus ejecutivos que depende del cumplimiento de las metas establecidas para el

grupo con un mínimo de 10%. Como indicamos anteriormente, la rotación del área de ventas es alta, existen variaciones en las sucursales. La tabla 7 muestra la antigüedad y rotación por sucursal.

Tabla 7. Rotación área de ventas

Área de Ventas Sucursales	Vigentes	
	Antigüedad (años)	Rotación
ANGOL	2,33	54%
CALAMA	3,40	43%
CASA MATRIZ	1,30	50%
CAUQUENES	7,10	71%
CHILLAN	7,12	66%
CONCEPCION	3,82	54%
COQUIMBO	4,27	49%
LOS ANGELES	5,99	50%
MELIPILLA	4,29	56%
NOGALES	6,47	39%
OVALLE	4,66	60%
PARRAL	4,42	81%
RENGO	6,20	64%
SAN ANTONIO	3,95	50%
SAN CARLOS	3,94	66%
SAN FERNANDO	4,05	56%

Fuente: Elaboración Propia.

- **Precios diferenciados por parque.** El establecimiento de precios está relacionado con
- **Ceremonias para días especiales.** Los días importantes en los cuales se conoce una mayor afluencia a cada parque, se preparan eventos para recordar especiales, activando a través de la página web la opción que las personas quieran que sus familiares sean nombrados en esta ceremonia, lo cual también ayuda a obtener información de quienes asistirán al parque. Los principales eventos se producen el día de la Madre, el día del Padre, el día del Niño y El día de Todos los Santos; este último es el que tiene mayor participación a nivel nacional.
- **Asistencia en servicio.** Cada servicio de sepultación es atendido por dos ejecutivos de ventas que toman los datos de los asistentes al servicio, lo cual permite obtener información que permita generar prospectos de ventas.
- **Sistema de Ventas.** El módulo de ventas incorporado en el ERP permite el ingreso en forma descentralizada, con 3 etapas definidas. La primera etapa de ingreso del negocio termina con la confirmación del contrato, el cual tiene toda la

información ingresada en el sistema, la segunda etapa corresponde a la auditoría realizada por el área de operaciones de la sucursal quien valida que el contrato cuente con toda la información necesaria para la venta, la última etapa realizada por el Jefe de Sucursal corresponde a la confirmación cuando se ha realizado el pago inicial. El control se realiza en línea a través de un panel de control total de la venta, reflejando cada etapa asociado a la meta de venta de la sucursal para el periodo en revisión.

7.2.4 Administración de Parques

- **Control del proceso de sepultación.** El evento de la sepultación es una actividad muy importante, pues es cuando se usa finalmente el producto. El aviso oportuno desde el área que recepcione la solicitud de sepultación es fundamental para preparar lo importante, esto es, realizar la excavación, ubicar el sarcófago, instalar el descensor de ataúd, alfombra, todo, sillas. Posterior a la sepultación, se debe colocar la tapa del sarcófago, poner la tierra y finalmente instalar la lápida.
- **Mejora y mantención de las áreas verdes.** El concepto de cementerio parque se tiene por el concepto de verde que existe en el terreno, por lo cual mantener el pasto sano, es importante porque es parte de lo que los clientes esperan. Este proceso también implica chequear árboles y arbustos existentes y determinar si se requiere plantar nuevas especies. Cada sucursal cuenta con un equipo de al menos 3 personas que se dedican a las labores de mantención coordinadas y evaluadas por el administrador del parque. Además, un Ingeniero Agrónomo, visita regularmente cada parque con el fin de chequear que los protocolos de riego y aplicación de químicos se esté realizando.
- **Mantención y revisión constante de lápidas.** Un recorrido constante para chequear visualmente que no existan lápidas quebradas, que son parte de algunos de los reclamos de los clientes.
- **Limpieza y eliminación de residuos.** La limpieza dentro del parque es fundamental como imagen hacia los clientes. La disposición de basureros así como el constante vaciado de los mismos es una actividad diaria. También en este ítem se encuentra la recolección de flores secas o ya en mal estado, las cuales son retiradas diariamente.

7.2.5 Servicio

- **Diversas vías de atención:**
 - Directa: el cliente puede acudir a la sucursal o al parque donde un ejecutivo de servicio puede darle solución a sus inquietudes.
 - Telefónica: el cliente puede llamar a la línea 600, donde será atendido por una persona quien le guiará para resolver sus requerimientos.
 - Página Web: El sitio web de la empresa posee una opción para que el cliente se contacte e indique lo que necesita. El ingreso de esta solicitud gatilla un correo que es recepcionado por un grupo de personas que revisan y dan atención a estas solicitudes.
- **Poli funcionales**, están capacitados para resolver la mayoría de las solicitudes de los clientes, cumplen funciones de:
 - Caja: Ingreso de pagos, cierre diario y generación de depósito.
 - Servicio: Resolución de reclamos, actualización de datos.
 - Cobranza: Llamadas a cartera de clientes morosos.
 - Ventas: Ingreso de ventas de liberador de mantención, producto especial que una vez terminado el pago de este contrato la sepultura queda disponible para el cliente sin pagos adicionales posteriores.
 - Administrativas: Recepción de contratos, facturas, etc.
- **Atención inmediata de reclamos y quejas.**
 - Los reclamos son ingresados al módulo de SAC (Servicio de Atención al Cliente) del sistema para que sean revisados por el área centralidad de la operación y coordinen a quienes deben dar solución. Estas solicitudes tienen un plazo máximo de atención de 72 horas, y durante el último año el plazo promedio de resolución ha sido de un 49,5 horas, con un 95% de los casos del año 2015 atendido en el plazo estipulado.

7.3 Conclusiones

Las actividades primarias tienen siempre directa relación con la interacción con los clientes, por lo tanto, como en general deben actuar las empresas de servicios los esfuerzos deben estar asociados a entregar calidad y prontitud a los requerimientos del cliente.

Un cliente que no visita el parque, no dimensiona el concepto “parque”, por lo tanto no valora el cuidado que a éste se le debe dar. Para aquellos que lo visitan a diario, porque acuden a visitar a sus familiares fallecidos, la importancia del parque en su cuidado es esencial. Como la imagen final de este producto es el parque, una de las actividades

que genera valor para los clientes es efectivamente que tan bien cuidado está y las medidas que se toman para mantenerlo.

Se ha implementado un proceso de centralización en término del uso de la información y de la estandarización de los procesos, como una estrategia necesaria para organizar y evaluar cada una de las unidades de negocio. Esto permitirá que la incorporación de cualquier nuevo producto inicie su aplicación en una determinada sucursal y sea más fácil su replicación y adaptación a otra.

8 Evaluación objetiva

La distribución geográfica de la empresa hace necesarios establecer parámetros lo más homogéneos posibles que permitan identificar cual es la mejor opción para cada sucursal, es decir, instalar un crematorio o establecer una alianza con una empresa existente, lo cual es importante para validar la inversión requerida así como la diferenciación que se necesite obtener. Para ello, se deben evaluar las siguientes variables; Cantidad de Cementerios Parques en la zona, cantidad de cementerios, cantidad de crematorios cercanos, distancia entre el parque y el crematorio más cercano, posibilidad de establecer alianza.

Cantidad de Cementerios Parques en la Zona: Dado que se cuenta con parques asociados a ciudades, es importante conocer también la competencia que existe en el mismo rubro, si estos son operadores locales o centralizados y si pertenecen a un mismo grupo financiero.

Cantidad de Cementerios: Debemos recordar que en todas las zonas existe al menos un cementerio que es administrado por la municipalidad, cuyos costos de inhumación son menores pero que también carecen muchas veces de una mantención adecuada, pero son de todas formas opciones que existen en la región. Es importante poder establecer una relación entre la cantidad de defunciones de la zona respecto de la cantidad de inhumaciones que cada cementerio realiza. Este indicador nos dará información de la penetración existente en cada tipo de cementerio, lo que nos también nos dará la posibilidad de que cambios se deben establecer para obtener mayores tasas de penetración.

Cantidad de crematorios cercanos: La cercanía de crematorios permitirá determinar, en base a la posible demanda, si la mejor opción es instalar un nuevo crematorio o

generar alianza con el existente. A mayor cantidad, se podría negociar de mejor forma logrando ser un concentrador de las solicitudes. Esto implica validar los estándares de calidad que poseen y la antigüedad de la instalación, así como el cumplimiento de las normativas ambientales.

Distancia del parque al crematorio más cercano: Es importante saber que tan cerca se encuentra el crematorio del parque, principalmente al establecer una alianza es importante considerar los tiempos de traslado. Establecemos como distancia máxima, entre el parque y el crematorio, 40km. En los casos donde el crematorio es externo, si está muy lejos del parque hay una mayor probabilidad que las cenizas no sean depositadas en el parque y por lo tanto el negocio se transforma solo en una tercerización de un servicio. Lo anterior no conduce a la decisión inmediata respecto de la creación de un crematorio, es necesario analizar las otras variables en juego.

Posibilidad de Establecer Alianza: Si bien pueden existir crematorios cercanos, esto no necesariamente nos permitirá definir que podemos establecer un compromiso con un tercero para realizar esta operación, la cual dependerá de factores como disponibilidad y costo.

8.1 Análisis de situación por Sucursal

La siguiente tabla muestra un resumen de los factores antes mencionados, evaluados en cada sucursal. Los detalles se pueden revisar en el Anexo B.

Tabla 8. Resumen situación por sucursal

Sucursal	Cantidad de Cementerios Parque	Cantidad de Cementerios	Cantidad de Crematorios Cercanos	Distancia en km del Parque al Crematorio más cercano	Posibilidad de Establecer Alianza	Posible Estrategia
Calama	2	3	0	270		Crear Cinerario y Crematorio
Ovalle	1	2	1	80		Crear Cinerario y Crematorio
Coquimbo	2	4	1	3		Crear Cinerario y Crematorio
Nogales	1	3	0	120		Crear Cinerario y Crematorio
Melipilla	2	4	3	71		Crear Cinerario
San Antonio	2	3	0	97		Crear Cinerario
Rengo	1	2	3	115		Crear Cinerario
San Fernando	2	3	0	154		Crear Cinerario
Cauquenes	1	2	0	139		Crear Cinerario y Crematorio
Parral	1	2	0	159		Crear Cinerario
San Carlos	1	2	0	122		Crear Cinerario
Chillán	2	4	0	98		Crear Cinerario y Crematorio
Concepción	3	5	1	1		Crear Cinerario
Los Ángeles	3	5	0	127		Crear Cinerario
Angol	1	2	0	147		Crear Cinerario

8.2 Conclusión

Existe un potencial importante para esta nueva línea de negocio, la cual no cuenta con una competencia estrecha en las zonas evaluadas, es más, no existe competencia directa en muchas de ellas.

Los parámetros de evaluación establecidos permiten enmarcar la situación, haciendo énfasis en los puntos relevantes necesarios para la implementación de la nueva línea de negocio, con el fin de darle una mirada estratégica, pero tampoco es una definición tajante, pues la decisión final estará asociada a la evaluación financiera.

Contar con una visión clara de cuál es la situación de cada sucursal permite establecer el orden en el cual se puede aplicar la estrategia que se determine, ya sea agresiva o defensiva.

En la amplitud que posee la empresa, existen varias opciones de crecimiento en este nuevo negocio. Cada zona con su particularidad tiene opciones de poder incorporar las nuevas opciones de negocios, que dados los costos y restricciones legislativas, veremos más adelante las condiciones bajo las cuales es posible realizar esta incorporación. La creación de un cinerario en cada parque será el objetivo final, pero si no se cuenta con un crematorio no se podría ocupar o expresado de otra forma, no sería útil pues no habría cenizas que depositar.

Si se estima que la inversión en un crematorio es muy alta, la conveniencia para iniciar este nuevo negocio estará dada en aquellas zonas que ya cuenten con un crematorio establecido y ofrecer por lo tanto el lugar para depositar las cenizas, es decir el cinerario. Esto se hace más atendible en zonas donde exista además una mayor concentración de crematorios que permita enfocarse en una primera instancia en esa parte del negocio.

9 Plan de Marketing

9.1 Objetivos del plan

- Al ampliar la gama de productos ofrecidos se espera incrementar las ventas en un 20% los próximos 3 años.
- Ser líder en productos relacionados a la cremación en Chile, transformándose en un referente en esta industria al finalizar el 2 año de operación.

9.2 Estrategia de Mercado

La estrategia competitiva de mercado a adoptar por la empresa será la **Estrategia ofensiva con Entrada en Nuevos Mercados Relacionados**, aprovechando la escasa penetración actual de los servicios de cremación a nivel nacional y donde se encuentra más desarrollado es en la región metropolitana, lugar donde por ahora no está presente Parques de Chile. Reconociendo la existencia de un aumento en la intención de los clientes hacia la cremación, podemos estimar que existe hoy un número de personas que no compran una sepultura en forma anticipada porque no es lo que buscan, por lo tanto ofrecer estos productos a estos potenciales nuevos clientes es una alternativa a desarrollar en profundidad.

Los proceso de capacitación y mejora continua en el proceso, son necesarios para lograr el liderazgo en la industria, y sobre todo dar confianza a los clientes sobre un nuevo producto de poca penetración actual.

En la búsqueda de entregar nuevas alternativas al alcance de los presupuestos de las personas, considerando un servicio de calidad y acorde con todas las normas ambientales, se pretende apalancar la tendencia mundial estableciendo las normas y formas de realizarlo.

El concepto de cremación es una opción sobre la cual cada cliente tiene una idea preconcebida, es decir, tienen ya una determinación clara al respecto. Considerando el estudio presentado en el capítulo 7, donde el 32% de los encuestados al año 2013, marca como preferencia de sepultación la cremación y con un aumento de 9 puntos los últimos 4 años, y por otro lado donde la estadística de cremaciones reales no llega al 4%, hay un mercado potencial importante a atender. Si bien se debe promover la existencia de esta nueva opción no es conveniente dedicar tiempo y costos en convencer a aquellos cuya preferencia es distinta, pues ya tienen disponible una solución y además la intención de incorporar esta nueva línea de negocio no es canibalizar el producto existente, sino que ampliar la gama de productos ampliando el mercado.

9.3 Propuesta de Valor para el Cliente

La propuesta de valor se divide en 2 tipos, Valor Económico y Valor Funcional.

- **Valor Económico:** se entregará un servicio de un costo menor al de una sepultura tradicional. El no involucrar costos de mantención, costos de sepultación y los propios costos del terreno, considerado para uno o más cuerpos completos, son una fuente de ahorro importante para los deudos. Existe un ahorro de hasta un 60%, al compararlo con una sepultación en tierra o nicho. Como se muestra en la siguiente tabla, en términos generales

Tabla 9. Comparación general de precios promedio

Ítem	Sepultura Normal (UF)	Cremación (UF)
Sepultura	66	
Arancel de Sepultación	4	
Mantención	40	
Cremación		33
Cinerario		15
Total	110	48

Fuente: Elaboración propia

- **Valor Funcional:** una vez concluido el proceso de cremación, las cenizas son entregadas a los deudos en una ánfora especialmente diseñada para contenerlas, las cuales quedan a disposición de la familia para ya sea depositarlas en el cinerario del cementerio, lugar especialmente diseñado para este efecto, o bien la familia puede decidir llevarlas a su casa o esparcir las según el deseo del difunto. En cualquiera de los tres casos, existe una mayor libertad en los clientes frente a una sepultación en nicho o tierra, donde la decisión recae más bien en el lugar donde quedarán sepultados los restos.

9.4 Segmentación

La segmentación se realizará en base a:

9.4.1 Segmentación geográfica

Al ser una empresa distribuida a nivel nacional, cada uno de las zonas donde se ubican los parques tienen su propia idiosincrasia, por lo tanto es fundamental poder tratarlas de una manera diferenciada, porque además se dan condiciones especiales estructurales en cada zona. En la zona norte las ciudades están alejadas unas de otras y la conectividad no es inmediata. En la zona centro, se ve más influenciada por la zona metropolitana que concentra la mayor cantidad de población y diferentes opciones en cuanto a los servicios. Y la zona sur, en la cual existe más cercanía entre ciudades existe también una mayor cantidad de zonas rurales aledañas a estas ciudades. Este nuevo servicio no tendrá diferenciación por la zona, ésta apoya la decisión sobre cual zona será más adecuado iniciar por las características que presente en términos de tamaño de mercado, y las características de la competencia.

9.4.2 Segmentación demográfica

La empresa apunta a personas nacionales principalmente, pero no necesariamente personas que piensen que vivirán siempre en el mismo lugar, por ellos el estar presente en varias regiones apoya lo antes indicado. La distribución a nivel nacional permite que un cliente pueda desplazarse y cambiar a su arbitrio a un parque perteneciente a la empresa que esté más cercano a su nuevo lugar de residencia. Los clientes serán ser trabajadores mayores de 25 años y hasta 70 años que cuenten con recursos financieros propios.

9.4.3 Segmentación Psicográfica

Los clientes serán personas que prefieren la cremación como forma de sepultación y que son conscientes del medio ambiente. Generalmente son trabajadores que quieren asegurar y dejar ordenado temas importantes al momento del fallecimiento evitando costos a sus deudos. Están en estratos sociales diversos y mantienen una preocupación por su familia.

9.5 Targeting

Personas quienes quieren dejar resuelta una decisión que se toma en un momento difícil, para ellos mismo o para su familia en general y establecen claramente su preferencia de sepultación. Su edad a partir de los 25 años con o sin familia, que ya tienen un trabajo estable y remunerado.

9.6 Posicionamiento

“Para las personas que quieren dejar resuelta una decisión para un momento difícil como es la muerte, Parques de Chile entrega soluciones al deceso amigables con el medio ambiente, porque la cremación es una opción limpia”

9.7 Marketing Mix

9.7.1 Promoción

En base a que existe poco conocimiento de la cremación y se requiere generar cambios en este sentido, la empresa enfocará su promoción en:

a) **Online**

En la home, de la página web actual de la empresa, se destacará información respecto de la cremación, con una invitación especial a los clientes a obtener más información respecto de ella, ya sea solicitando la visita de un experto o a través de documentos especializados que estarán disponibles en el sitio. Utilizando la información que proporciona Google Analytics, gracias a que el sitio está programado para entregarle información que permita revisar las estadísticas, podemos chequear que tan visitado es el sitio y especialmente nuevas las páginas asociadas. La información que se presenta en la figura 11 corresponde al flujo mensual de visitantes al actual sitio web, con un promedio de 2300 visitantes por mes. De la misma forma se analizarán las visitas futuras.

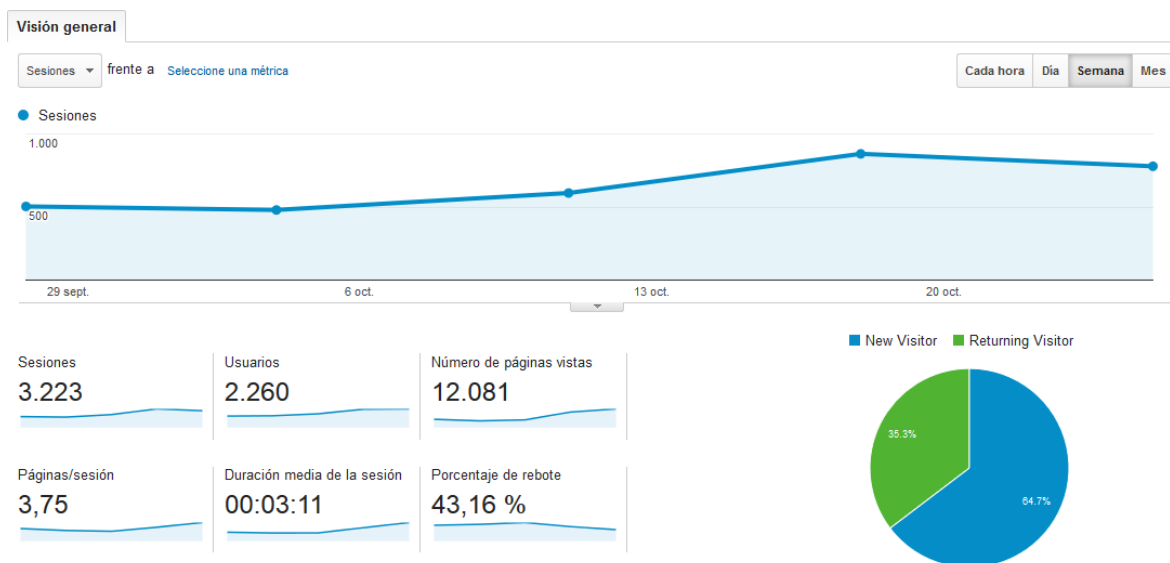


Ilustración 11. Análisis página Web

Fuente: Google Analytics para www.parquesdechile.cl

Adicional a lo anterior, se utilizará la actual base de clientes para informar de estos nuevos productos, vía correo electrónico. Es importante que los actuales clientes tengan claro los cambios que podrían producirse en el parque en el cual ellos adquirieron una sepultura.

b) Prensa escrita y radial

Tanto los diarios como las radios locales son medios de promoción importante en regiones. Para ellos se establecerá un nuevo mensaje en aquellas zonas donde se inicien los trabajos de construcción de los cinerarios y se establezcan las alianzas con los crematorios. Para ellos los medios a utilizar por sucursal son:

Tabla 10. Detalle de publicidad

Sucursal	PRENSA ESCRITA		RADIOEMISORAS	
	Diario	Tamaño	Radio	Cantidad de Avisos
Calama	La Estrella de Calama	1/4 página	El Loa	6 frases diarias x 15 días
Coquimbo	El Día	1/2 página	Carnaval	6 frases diarias x 15 días
Ovalle	El Ovallino	1/2 página	Carnaval	6 frases diarias x 15 días
Nogales	El Observador de Quillota	1/4 página	Raudal	6 frases diarias x 15 días
Melipilla	Líder de Melipilla	1/4 página	Acuarela	6 frases diarias x 15 días
San Antonio	Líder de San Antonio	1/4 página	Chilena FM	6 frases diarias x 15 días
Rengo	La VI Región	1/4 página	Caramelo	6 frases diarias x 15 días

San Fernando	La VI Región	1/4 página	Caramelo	6 frases diarias x 15 días
Cauquenes	La Voz de la Provincia	1/2 página	Red Géminis	6 frases diarias x 15 días
Parral	El Sol	1/2 página	Millaray	6 frases diarias x 15 días
Chillán	Todo Avisos	Portada 1/4	Alborada	6 frases diarias x 15 días
Los Ángeles	Todo Avisos	Portada 1/4	Bio Bio	6 frases diarias x 15 días
Concepción	Publimetro	1/4 página	Romántica	6 frases diarias x 15 días
	Mejores Datos	Portada 1/4		
Angol	Las Noticias de Malleco	1/4 página	Angol	6 frases diarias x 15 días

c) **Fuerza de Venta**

La fuerza de venta actual será capacitada en los nuevos productos de modo que sean parte de su conjunto de productos disponibles a ofrecer sus prospectos de clientes, con lo cual podrán cubrir distintos tipos de necesidades. La capacitación será dirigida por la subgerencia de Parques, área ligada a la aprobación e implementación de los crematorios, quienes entregarán detalles respecto del proceso y tiempos involucrados. Esta capacitación está dirigida a Ejecutivos de Venta, Supervisores y Jefes de Venta, y se realizará en cada sucursal, con al menos 2 meses de anticipación al inicio de la venta, proceso que se repetirá un mes después considerando la alta rotación del área. En la etapa en la cual el ejecutivo de venta toma contacto con un posible cliente, será importante que éste entregue toda la información relativa a los productos de cliente y mediante una pequeña encuesta establecer la preferencia hacia la cremación, de este modo ahondar con mayor información sobre este tema en caso que el cliente demuestre su preferencia.

La tabla siguiente muestra la cantidad de ejecutivos vigentes actuales por sucursal.

Tabla 11. Ejecutivos de venta por sucursal

Sucursal	Cantidad	Antigüedad (años)
Angol	12	0,83
Calama	21	4,29
Cauquenes	9	6,46
Chillan	35	2,47
Concepción	78	2,16
Coquimbo	26	2,72
Los Ángeles	31	4,74
Melipilla	18	3,33
Nogales	26	3,61
Ovalle	16	2,85
Parral	14	2,57
Rengo	18	4,51
San Antonio	14	4,36
San Carlos	15	2,93
San Fernando	21	2,95
TOTAL	354	3,38

Fuente: Parques de Chile

d) **Autoridades Regionales**

Será importante acercarse a las autoridades religiosas a este nuevo concepto, para ello las instancias propicias para realizarlo serán siempre previas al inicio de cualquier obra y por lo tanto se gestionarán reuniones en cada región de acuerdo a la lógica que se plantea en el punto siguiente.

9.7.2 Plaza

En base al análisis de situación de cada sucursal, la zona de mejor valoración para iniciar el proceso de construcción de cinerarios es la zona sur y centro del país, debido a la cercanía de crematorios y las opciones efectivas que existen de realizar los acuerdos y alianzas con estos. En base a esto y los niveles de demanda esperados, el plan es establecer en primer lugar un cinerario en el Parque de Concepción, para luego continuar en los Parques de Santa María y del Sur ubicados en Los Ángeles. Posterior a estos, seguir en el Parque de Chillán y finalmente en los parques de Rengo y San Fernando.

9.7.3 Producto

Para esta nueva línea de negocio se establecen dos productos principales, los cinerarios y los crematorios.

a) Cinerario

El cinerario corresponde a un lugar físico donde se depositan las cenizas de un cadáver. Estos pueden ser construcciones sobre tierra o disponer de un terreno para que sean bajo tierra. La construcción de estos cinerario permite que la estructura sea reducida y debe estar arquitectónicamente acorde con el parque. La ubicación dentro del parque deberá permitir proyectar crecimiento futuro por lo tanto debe ser un paño sin sepulturas cercanas. Esto implica que en cada parque se deberán sacrificar algunas sepulturas para la instalación de estos cinerarios.

La construcción será de hormigón armado, con características antisísmicas y con terminaciones finas. La estructura tendrá 32 receptáculos distribuidos en una matriz de 4x8. Cada receptáculo tendrá una tapa de mármol, con un pequeño recipiente para depositar un ramo pequeño de flores. Esta tapa de mármol será donde se esculpirá el nombre de la persona cuyas cenizas están depositadas en ese lugar, con su fecha de nacimiento y fecha de defunción.

Las opciones de compra estarán dadas por la cantidad de receptáculos a adquirir.

Tabla 12 . Descripción de tipos de productos

Producto	Descripción
Receptáculo solo	Cualquier receptáculo disponible en el módulo
Semi Columna	Los 2 receptáculos superiores o los 2 inferiores
Columna	Los cuatro receptáculos en columna disponibles en el módulo



Ilustración 12 . Imagen cinenario

b) Crematorio

La cremación que corresponde al proceso de reducir a cenizas un cadáver en el crematorio, que es el lugar donde se encuentra el horno que realizará la acción antes indicada. El producto de cremación incluye este concepto más el ánfora donde quedarán depositadas las cenizas del difunto.

Las indicaciones de instalación y operación del crematorio serán entregadas en el capítulo de operaciones de esta tesis.

Dado que el proceso en este sentido tiene un único fin y forma de realizarlo, la diferenciación de este producto se traduce en el ánfora en cual serán entregadas las cenizas. Por esto, se debe establecer el ánfora básica como parte del paquete inicial, y en caso que se requiera un ánfora distinta, se puede identificar en el catálogo de ánforas, cada una de las cuales tendrá un costo adicional las cuales solo se podrán adquirir una vez que necesite utilizar el producto para asegurar la existencia en dicho

momento lo cual puede ocurrir varios años después de la compra, así mismo el ánfora básica podría ir cambiando con el tiempo, lo cual quedará expresado en el contrato que firmará el cliente.

9.7.4 Precio

El precio se establece en relación a los siguientes parámetros

- a) Costo de construcción del cinerario por receptáculo
- b) Costo de venta
- c) Costo cremación más el costo del ánfora básica
- d) Costo de intermediación
- e) Valoración del parque

Los parámetros anteriores nos permitirán establecer un precio base por receptáculo, sobre el cual se agregará el margen.

En estos precios se establecerá además las opciones de oportunidad del cliente de tomarlas, por lo que una Necesidad Futura tendrá un valor al menos de un 30% menor al de una Necesidad Inmediata, permitiendo de esta forma apalancar venta de necesidad futura.

Tabla 13. Precios

SUCURSAL	Precios en UF	
	Necesidad Inmediata	Necesidad Futura
SECTOR CINERARIO		
INDIVIDUAL	30	20
SEMI COLUMNA	50	35
COLUMNA	85	60
CREMACION		
	26	18
Mantenimiento anual		
INDIVIDUAL	0,5	0,5
SEMI COLUMNA	0,9	0,9
COLUMNA	1,6	1,6

9.7.5 Personas

Existen varios puntos de contacto con los clientes, desde que se inicia el proceso de venta, hasta que se produce el uso del contrato adquirido, por lo tanto el servicio de venta y post venta que se preste debe ser acorde a lo que espera el cliente. Se requiere de colaboradores instruidos en el nuevo concepto que orienten a los clientes.

Para los todos los colaboradores de la empresa se entregará información de estos nuevos productos y el plan de trabajo a realizar. Lo que se debe aplicar en estos casos, es que una vez iniciada la construcción en el primer parque, son las personas más cercanas a éste quienes deben participar en la capacitación del nuevo producto.

La fuerza de venta asociada a este producto no requiere diferenciarse de la fuerza de venta actual, por lo tanto se deben potenciar las capacidades actuales y ofrecer compensaciones que no canibalicen el producto actual, por lo cual, lo más importante será la confirmación respecto de la opción de preferencia del cliente.

9.8 Presupuesto de Plan de Marketing

El presupuesto de marketing requerido para dar a conocer esta nueva línea de producto se muestra en la tabla siguiente, el presupuesto anual se adiciona al presupuesto actual del área de marketing que permite apoyarse en los proveedores actuales disminuyendo algunos costos iniciales.

Tabla 14. Presupuesto Plan de Marketing

Herramienta	Inversión Inicial	Inversión Anual
Página Web		
• Diseño	636.475	
• Mantención		769.500
Avisos		
• Radio	2.612.883	10.451.532
• Prensa	12.161.054	48.644.215
TOTAL	15.410.412	59.865.247

Fuente: Elaboración Propia

9.9 Plan de Ventas

Para determinar el plan de ventas se trabajó con la información de la demanda existente para los distintos tipos de necesidad, en base a información del estudio que nos permite proyectar la cantidad de ventas anuales por sucursal. Como se muestra en la tabla 14, donde la diferenciación entre Clientes con Necesidad Inmediata relacionados con la tasa de mortalidad y los clientes con necesidad futura, son la base de la diferenciación dado que tienen precios distintos. Del total de potenciales clientes, se considera llegar a un 20% de los clientes con necesidad inmediata y a un 3% de los clientes con necesidad futura, considerando los procesos de venta y la capacidad del canal.

Tabla 15. Determinación de la demanda

Sucursal	Población actual	Clientes Potenciales en base a segmentación	% Mortalidad	%Aceptación cremación	% Captación Clientes	Clientes Necesidad Inmediata	Clientes Necesidad Futura	Total Cliente Potenciales	Ventas NI	Ventas NF	Total Proyección Anual
Calama	170.937	93.304	2,9%	10,80%	65%	190	6.360	6.550	38	159	197
Coquimbo	220.935	115.878	4,0%	10,80%	48%	240	5.767	6.007	48	144	192
Ovalle	117.533	59.985	4,0%	10,80%	44%	114	2.736	2.850	23	68	91
Nogales	78.231	41.608	11,8%	10,80%	68%	361	2.695	3.056	72	67	140
Melipilla	170.063	60.453	11,8%	10,80%	35%	270	2.015	2.285	54	50	104
San Antonio	157.248	51.870	11,8%	10,80%	58%	383	2.866	3.249	77	72	148
Rengo	334.632	53.829	5,4%	10,80%	62%	195	3.410	3.605	39	85	124
San Fdo	160.093	37.900	5,4%	10,80%	66%	146	2.556	2.702	29	64	93
Cauquenes	57.869	21.470	6,4%	10,80%	34%	50	738	788	10	18	28
Parral	33.361	20.686	6,4%	10,80%	28%	40	586	626	8	15	23
San Carlos	36.539	28.033	12,2%	10,80%	36%	133	957	1.090	27	24	51
Chillán	119.789	95.589	12,2%	10,80%	46%	579	4.170	4.749	116	104	220
Concepción	257.400	121.912	12,2%	10,80%	43%	691	4.971	5.662	138	124	262
Los Ángeles	109.971	93.304	6,1%	10,80%	59%	363	5.583	5.946	73	140	212
Angol	81.235	93.304	6,1%	10,80%	38%	234	3.596	3.830	47	90	137
TOTALES	2.105.836	989.125				3.989	49.006	52.995	798	1.225	2.023

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar los valores de venta anual para los próximos 5 años, consideramos la proyección de la cantidad de ventas de cada tipo por sucursal, y multiplicarla por el precio promedio actualizado. Las siguientes tablas muestran la información.

Tabla 16. Proyección del precio de venta

Producto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	NI	NF	NI	NF	NI	NF	NI	NF	NI	NF
CINERARIO	25,40	17,50	26,34	18,15	27,31	18,82	28,33	19,52	29,37	20,24
CREMACION	26,00	18,00	26,96	18,67	27,96	19,36	28,99	20,07	30,07	20,82

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Proyección de ventas de los próximos 5 años.

Sucursal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calama	7.598	7.879	8.170	8.473	8.786
Coquimbo	7.585	7.866	8.157	8.459	8.772
Ovalle	3.600	3.733	3.871	4.015	4.163
Nogales	6.103	6.329	6.563	6.806	7.057
Melipilla	4.564	4.733	4.908	5.089	5.278
San Antonio	6.481	6.721	6.969	7.227	7.495
Rengo	5.031	5.217	5.410	5.610	5.818
San Fernando	3.769	3.909	4.053	4.203	4.359
Cauquenes	1.169	1.212	1.257	1.304	1.352
Parral	931	966	1.001	1.039	1.077
San Carlos	2.217	2.299	2.384	2.472	2.563
Chillán	9.653	10.010	10.381	10.765	11.163
Concepción	11.515	11.941	12.383	12.841	13.316
Los Ángeles	8.687	9.008	9.341	9.687	10.045
Angol	5.597	5.804	6.019	6.242	6.472
TOTALES	84.500	87.626	90.868	94.231	97.717

Fuente: Elaboración propia

10 Plan de operaciones

El siguiente plan de operaciones debe ser llevado a cabo en cada sucursal donde sea implementado el nuevo negocio, de modo de mantener la estandarización de los procesos. Se identificará en él, cada ítem que se requiera llevar centralizada para asegurar economías por volumen, como aquellos ítem que solo serán utilizados en la sucursal determinada.

10.1 Proveedores

a) Crematorio

Los principales insumos necesarios para completar el proceso de cremación son el gas licuado y las ánforas.

Para el gas licuado, los estanques de almacenamiento deberán rellenos por el distribuidor especialista de la zona. Para este proceso se utilizará Lipigas o Gasco, dado que ambos cuentan con cobertura nacional pero ninguno cubre el 100% de nuestras localidades por sí solo. Contar con un único proveedor permite establecer mejoras en los precios de distribución y mismos estándares de atención. La negociación en la medida de incorporar mayor cantidad de sucursales variaría entre un 5% a un 8% de menor precio respecto de la contratación local.

Para las ánforas, existe varias empresas familiares dedicadas a la fabricación de ánforas, con las cuales establecerá un contrato que permita abastecer a las sucursales donde se requiera de un mínimo de 10 modelos distintos de ánforas para uso inmediato y para pedidos especiales se contará con un plazo no mayor a 2 días. En la medida a un determinado modelo sea adquirido y por lo tanto reservado por un cliente, se solicitará la reposición del respectivo modelo el cual debe llegar a la sucursal en un plazo no mayor a 2 días. Se ha definido como principal proveedor Ánforas Chile principalmente por la variedad que presentan para diversos credos religiosos. Además poseen ánforas biodegradables para aquellos clientes con mayor conciencia en el medio ambiente.

Otros insumos como son la energía eléctrica y agua potable será suministrada por el actual abastecedor respectivamente, considerando que los requerimientos adicionales no sobrepasan la capacidad actual suministrada.

b) Cinerario

Para la operación del cinerario se requieren principalmente de mantener los insumos para realizar el grabado de nombres en el mármol el cual es realizado directamente en el parque, por personal de la empresa.

10.2 Procesos

Se definen dos procesos necesarios para los nuevos productos, el proceso del cinerario y el proceso del crematorio. Estos procesos se establecen como propios para los nuevos negocios pero se activarán de acuerdo a la implementación que se realice en sucursal.

Si bien ambos son complementarios, el inicio del proceso para ambos casos parte con la necesidad de una persona que debe sepultar a un familiar recién fallecido, quién a través de un aviso a la empresa activa el proceso. Este aviso puede llegar por una de las tres vías habilitadas. La primera es llamando al servicio de emergencia a través de la línea 600 que se encuentra habilitado las 24 hrs, que permite atender casos de defunciones en horarios nocturnos. La segunda opción es que el cliente acuda a la sucursal o al parque para dar el aviso. El asistente que atiende el requerimiento, ya sea telefónico o en la sucursal tiene como función validar la existencia de un contrato, que se encuentre al día en sus pagos para poder proceder a dar el paso de sepultación respectivo. Para persona que no tiene contrato, se solicita que un ejecutivo de venta tome el caso para iniciar el proceso con la venta del contrato.

La actividad principal en este inicio del proceso es poder entregar al cliente la información correcta del contrato si es que lo tuviere o de las condiciones existentes en caso de querer adquirir algún producto. Por otro lado, el registro correcto de los datos tanto del inhumado como de la persona que autorizada dicha inhumación así como la solicitud de los documentos necesarios para realizar el proceso son fundamentales para completar un proceso limpio.

El siguiente diagrama muestra esta primera etapa del proceso general.

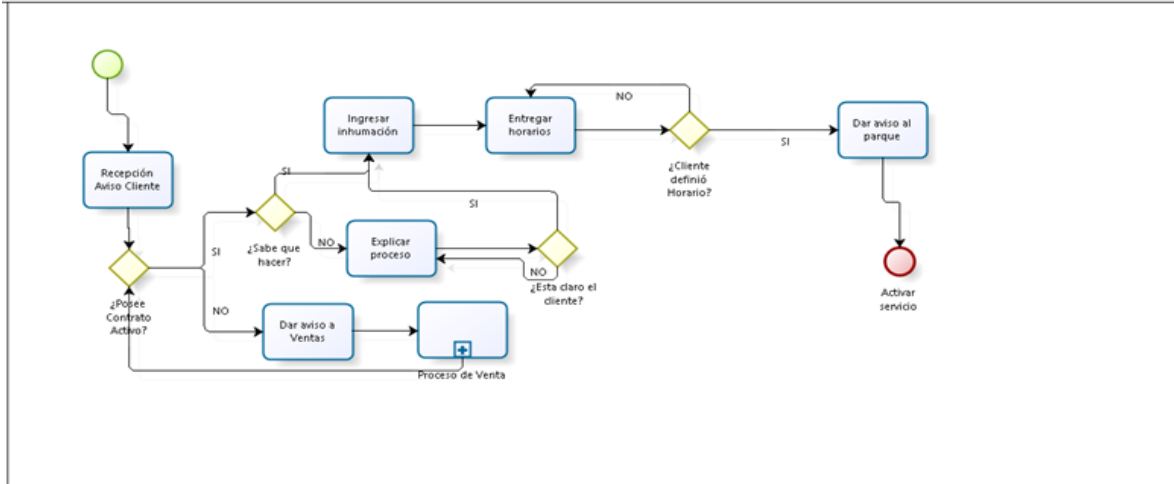


Ilustración 13. Flujo inicial proceso

Fuente: Elaboración propia

10.2.1 Procesos para el Crematorio

El proceso a realizar en el crematorio consiste principalmente en reducir a cenizas un cadáver humano. Para ello el cadáver es puesto al interior de un horno de cremación especialmente diseñado para realizar este proceso, en el cual, utilizando temperaturas que fluctúan entre los 800 °C y 1000 °C y en el transcurso de 1,5 a 2 horas se completa el proceso. El horno cuenta con tres cámaras de combustión que además de incinerar al cadáver transformándolo en cenizas, oxida los gases propios de la combustión formando cuerpo inerte al Medio Ambiente. Antes de ser colocadas en un ánfora, los restos obtenidos son molidos para homogeneizar el tamaño. Finalmente el ánfora es entregada a los deudos. El proceso es el que se muestra en el siguiente diagrama.

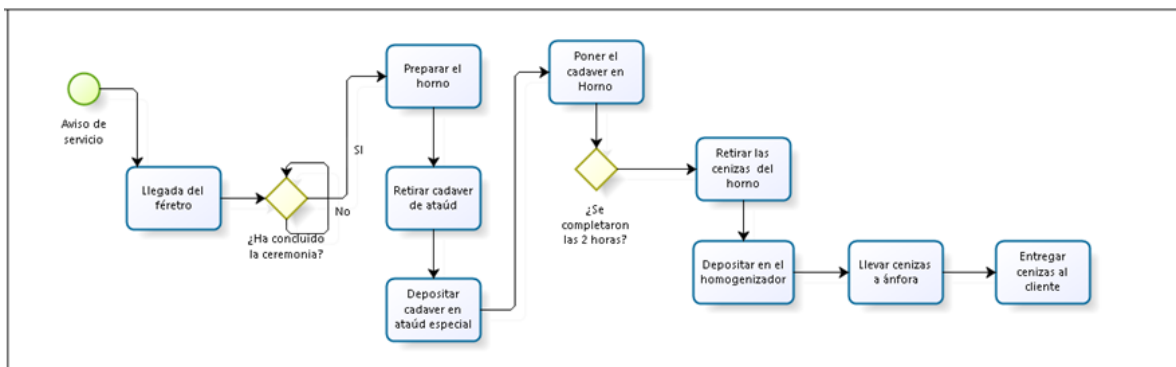


Ilustración 14. Diagrama proceso cremación

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante considerar la construcción de una cámara de frío que permita mantener los cuerpos humanos en sus respectivos ataúdes en caso que el servicio lo requiera, y a la espera de la cremación.

Para un mejor entendimiento del proceso, la siguiente ilustración muestra gráficamente las principales etapas del proceso.

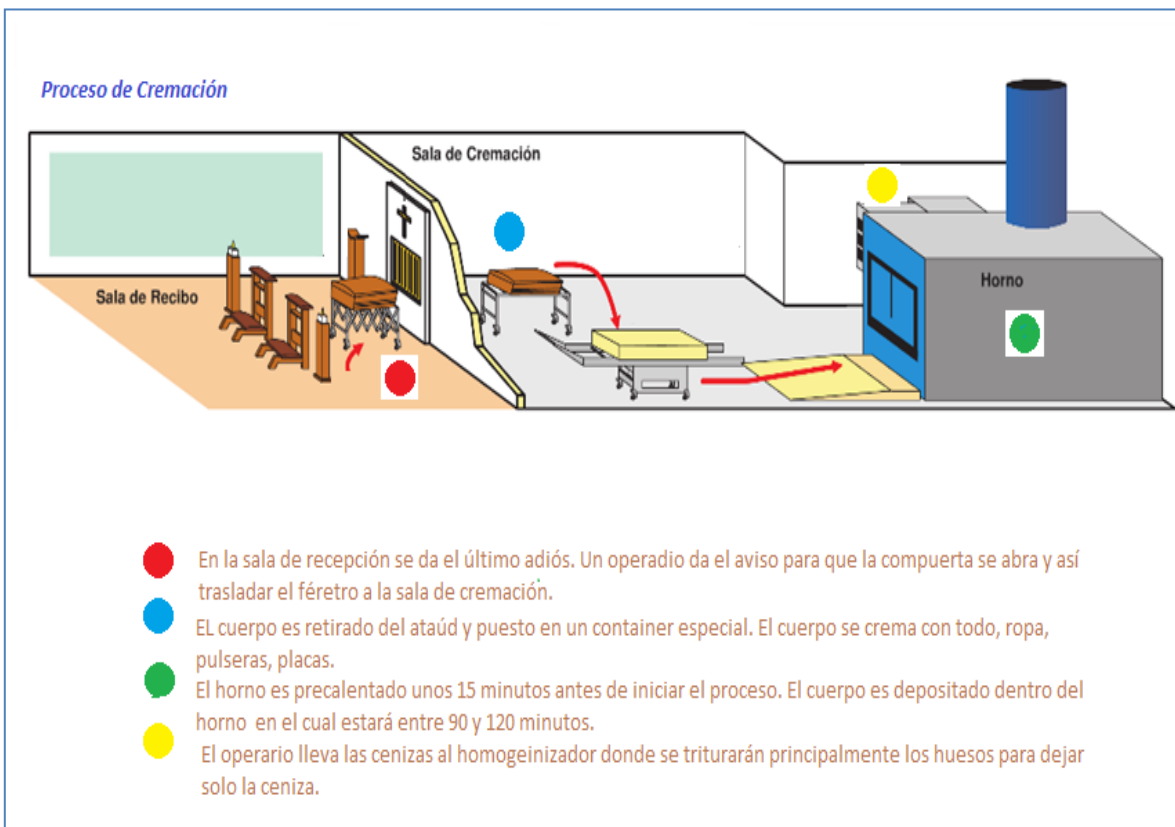


Ilustración 15. Proceso de Cremación

10.2.2 Proceso para el Cinerario

Una vez que el parque es notificado, se debe proceder a retirar la placa del espacio en la columna y sector asociada al contrato para depositar en ese lugar definido el ánfora que contiene las cenizas humanas. Una vez depositada el ánfora, se procede a cerrar el habitáculo e iniciar la inscripción del nombre, fecha de nacimiento y defunción.

10.3 Layout

Para el diseño del la sala de cremación se propone realizarlo en base al siguiente plano inicial. Es importante destacar que las medidas aquí indicadas corresponden a las mínimas requeridas para la implementación, las cuales pueden variar dependiendo del terreno disponible en el parque. Como se indicó en el alcance, este elemento se evalúa en forma general.

10.3.1 Crematorio

El crematorio para su funcionamiento requiere de varias condiciones que se deben cumplir

- El reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto ambiental en el numeral h.1.3 del artículo 3° indica el límite inferior de la superficie donde se emplazará la construcción que es 7 hectáreas.
- Habilitar las salas con los sistemas de iluminación, extracción y ventilación adecuados para el funcionamiento.
- Sistemas de control de incendios que contenga al menos, Extintores, Aspersores y Red Húmeda.
- Actualmente no existen normas específicas respecto de la emisión de gases de los crematorios pero es importante al menos acogerse al DS 4/1992 sobre fuentes estacionales grupales.
- Las emisiones de material particulado del horno debe cumplir con las normas indicadas por el DS 4/92 para condiciones estándar, de preemergencia y emergencia.
- Para la instalación de un crematorio se debe presentar una DIA.

En la sala donde se debe ubicar el horno, debe ser un espacio cerrado, construido con losa de concreto armado en el piso. Tanto los muros como el piso deben estar recubiertos con material lavable.

Se propone el siguiente layout para la construcción del crematorio como base, el cual puede sufrir modificaciones posteriores dado el emplazamiento que requiera la sucursal. Las siguientes son las medidas básicas para realizar la construcción.

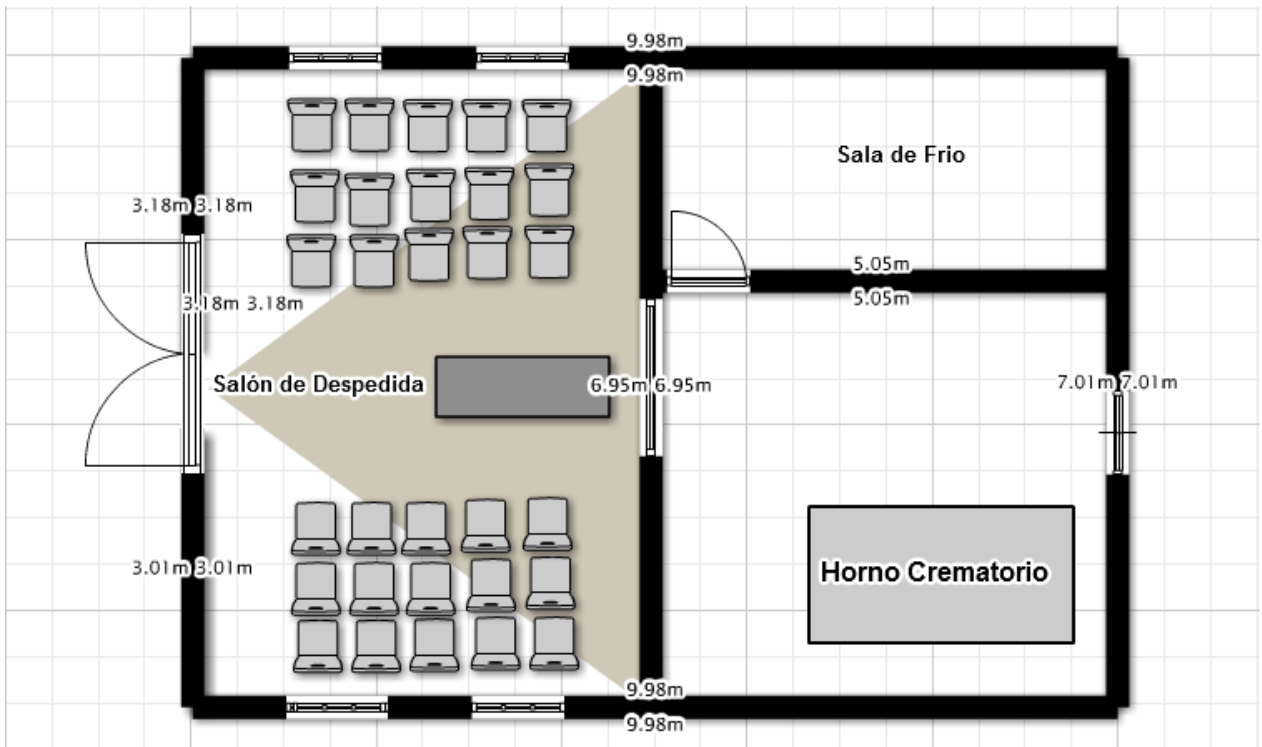


Ilustración 16. Layout Crematorio

Fuente: Elaboración propia

10.3.2 Layout Cinerario

El diseño y disposición del cinerario se establece en base los siguientes parámetros:

- Altura no superior a 2 metros capaces que contener al menos 4 niveles.
- Construcción de hormigon armado
- Cada grupo contendrá una máximo de 32 contenedores.
- Emplazado en una zona del parque que no genere cortes visuales ni tampoco genere
- Será un lugar de recogimiento y tranquilidad por lo que se puede generar una estructura que permita la privacidad y evoque la meditación, diferenciada claramente del parque.

10.4 Capacidad

Para el caso del crematorio, la capacidad máxima diaria de utilización será de 4 cremaciones diarias, que son las permitidas por el fabricante del horno y en el caso de los cinerarios tendrán una capacidad de 32 sepulturas por bloque construido llegando a un total de 256 capacidades máxima en cada parque como etapa inicial del proyecto (Ver tabla Tabla 18. Proyección de Venta de Cinerarios). En el caso que el nivel de ventas de este tipo de sepulturas se incremente y aumente sustancialmente, se evaluará la creación de tantos bloques como sea necesario y según lo permita el sector dispuesto a ello.

Tabla 18. Proyección de Venta de Cinerarios

Sucursal	Total Proyección Anual
Calama	216
Coquimbo	180
Ovalle	96
Nogales	144
Melipilla	96
San Antonio	120
Rengo	144
San Fernando	144
Cauquenes	72
Parral	48
San Carlos	72
Chillán	192
Concepción	300
Los Angeles	168
Angol	72
TOTALES	2.064

Elaboración Propia

10.5 Horarios de atención

- Para el crematorio, los horarios disponibles para entregar el cadáver será entre de **Lunes a Domingo entre 10 AM y 16 PM**, distribuidos en 4 turnos, ser serán 10AM, 12PM, 14 PM y 16PM. El crematorio podría aumentar sus horarios por sobre las 19 hrs en caso que el horno no esté disponible inmediatamente antes de la llegada del siguiente servicio.
- Para el cinerario, los horarios disponibles para el servicio de sepultación serán los mismos definidos para el servicio de cremación y al igual que en la cremación solo se aceptará un servicio por horario definido de modo de mantener la solemnidad y privacidad de este momento para las familias. Sin perjuicio de lo anterior, para efectos de visitas diarias, el horario de atención del parque queda disponible para esta área también y este es de **Lunes a Domingo desde las 9AM hasta las 18 PM**.

10.6 Personal

Jefe de Sucursal: Cada sucursal cuenta con una autoridad máxima encargada entre otros

- Dirigir las actividades de promoción y ventas de los nuevos productos
- Resolver inquietudes y reclamos mayores de los clientes
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos y procesos, que sean correctamente ejecutados.
- Evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores
- Será el vinculo directo entre la casa matriz y la sucursal

Jefe de Servicio: Reporta directamente al Jefe de Sucursal y en forma matricial a las áreas de Servicio, Operaciones, Cobranza y Recaudación de la matriz. Será encargado de

- Supervisar la atención que entreguen los Ejecutivos de Servicio a su cargo.
- Validar el correcto cumplimiento de los procedimientos.
- Resolver inquietudes y reclamos de los clientes que no puedan ser resueltas por los Ejecutivos de Servicio y canalizar hacia el Jefe de Sucursal aquellas que no pueda resolver el mismo.

Ejecutivos de Servicio: Con atribuciones más limitadas debe:

- Atender a cada cliente de llegue a la sucursal
- Solicitar y chequear toda la documentación necesaria para iniciar el proceso de inhumación.
- Reservar en base a las disponibilidades y requerimientos del cliente, los horarios en los cuales se realizará el servicio.
- Informar al Administrador de Parque de los servicios que están siendo reservados para que gestione disponer de los recursos necesarios para atender al cliente.
- Recepcionar pagos de los servicios que correspondan.

Administrador del Parque: Cada sucursal tendrá 1 administrador de parque que estará encargado de:

- Velar por el cuidado de todas las instalaciones de parques, incluyendo los cinerarios y crematorio en caso de estar presente.
- Dirigir las actividades relacionadas a los servicios de sepultación dejando disponibles todos los elementos necesarios para atender el servicio.
- Confirmar en terreno los datos relacionados con la inhumación, chequear el estado de la sepultura y controlar la ejecución de estas actividades.

Operador de Horno Crematorio: En las sucursales donde se cuente con un crematorio deberá contar con una o dos personas máximo. Estará encargado de:

- Operar el horno en cada proceso de cremación
- Revisar y realizar las mantenciones periódicamente del horno.
- Disponer de los restos en el ánfora seleccionada por el cliente

10.7 Sistemas de Información

Actualmente la empresa cuenta con un ERP especialmente diseñado para la administración de Cementerios Parques, y para efectos de operar los nuevos productos requiere de algunas adecuaciones y revisiones que permitan el correcto funcionamiento de éstos. El sistema llamado JakeMate, pertenece al desarrollo de la empresa Crear S.A. de propiedad de dos socios argentinos, quienes tienen instalada esta aplicación en varios países de la región. Mediante un contrato de desarrollo se transfirió la licencia de uso del software así como de las fuentes del mismo, lo cual otorga mayor independencia del fabricante.

Las principales opciones del sistema son

Ventas:

Ingreso de Contratos: Habilitar nuevos productos y precios, establecer parámetros de comercialización como descuentos, promociones y máximo de cuotas de financiamiento.

Auditoría de Contratos

Confirmación de Contratos

Ingreso de Pie de Venta

Ingreso de Pagos de Cuotas

Facturación de Servicios especiales

Parques:

Planimetría: Habilitar los cinerarios en el sistema que permitan identificar en el contrato del cliente el lugar específico adquirido por el cliente

Títulos: Generación de los títulos de dominio una vez pagada la totalidad de la sepultura.

Fondos:

Facturación: Emitir facturas por ventas de conceptos adicionales a los contratos. Así mismo generar las notas de crédito respectivas.

Compras:

Circuito de Compras: Workflow para el control de las compras desde las notas de pedido hasta la recepción de la mercaderías, y pago al proveedor.

Central:

Seguridad: Acceso diferenciado por usuario, incluyendo privilegios en algunos formularios que deben ser configurados para el uso.

Considerando el actual ERP, el establecer el nuevo producto no requiere de esfuerzo adicional extra para incorporarlo en el sistema lo que nos da una ventaja de administración centralizada tanto para el ingreso de la venta como para el posterior control de todos los pagos que deba hacer el cliente a futuro.

10.8 Protocolo de Servicio al Cliente

El servicio que se preste a cada uno de los clientes tiene una diferenciación respecto de las solicitudes que éste tenga y para ellos el personal que está en la sucursal o en el parque debe contar con las herramientas necesarias que les permitan identificar la situación en la cual se encuentra el cliente.

El presente protocolo de servicio pretende establecer las guías que deben seguirse para dar forma a la calidad de servicio que como empresa se requiere establecer.

En primer lugar, la presentación de cada una de las personas que tendrá interacción directa con los clientes, debe ser impecable además demostrar seriedad, respeto y orden para esto las damas contarán con el uniforme institucional que debe ser llevado de acuerdo al calendario establecido por el área de Recursos Humanos, y en el caso de los hombres, siempre utilizar traje con corbata.

Los ejecutivos de servicio deben entregar información clara y precisa respecto de la situación en la cual se encuentra el contrato del cliente, atender las necesidades que presenten y explicar detalladamente las acciones que se deben seguir. Para los casos de sepultación, tener clara la documentación requerida y las opciones de cómo obtenerla. Por otro lado, identificar los pagos que debe realizar el cliente para concluir el proceso sin dejar de lado cualquier nuevo requerimiento que pueda tener. Si tiene información sobre la cual requiera generar algún reclamo, invitar al cliente a expresar con respeto la situación en la que se encuentra e indicar que dentro de las próximas 24 horas tendrá respuesta.

El trato hacia el cliente debe ser siempre cordial y directo, mostrar interés respecto de sus necesidades y sobre todo tener respeto frente a la situación que enfrenta apoyándolo y dándole facilidades en el proceso que pocos conocen.

Durante cualquiera de los servicios a realizar, la sepultación o la cremación, y dado que corresponde a momentos de profundo dolor y respeto, quienes atiendan cada servicio deben, además de tener una excelente presentación, su postura correcta y seria deben entregar al cliente tranquilidad y satisfacción por el servicio prestado.

La medición de la satisfacción del cliente se realizará a través de un llamado una semana después de efectuado el servicio, lo cual permitirá establecer la calidad de éste permitiendo definir como incide en la incorporación de nuevos negocios.

Todo contacto con el cliente debe quedar reflejado en el módulo de Atención de Clientes, identificando lo realizado. La información será revisada por el área de Operaciones con el fin de medir el cumplimiento de los plazos y obligaciones adquiridas con el cliente, validando que se cumpla este protocolo.

11 Estudio Económico y Financiero

El presente capítulo tiene como objetivo principal establecer la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto de incorporación de cinerarios y crematorios, enfocando el análisis en las inversiones requeridas y el financiamiento a aplicar; proyectar los ingresos en relación a la venta y proyectar los precios de los nuevos productos. Identificar gastos y egresos asociados a la nueva línea de negocio.

El horizonte de tiempo para evaluar este proyecto será de 10 años, considerando que los hornos crematorios tienen una vida útil de 12 años y por otro lado la construcción de los cinerarios pasan a formar parte del inventario de productos y por lo tanto se van rebajando en la medida que son vendidos.

Es importante considerar que tanto el cinerario como el crematorio son decisiones independientes y cuya definición respecto a lo que en cada sucursal se implementará está expresado en el capítulo 9 donde se especifica la situación de cada sucursal, en los aspectos relacionados con la proyección del precio y la venta haremos la distribución para las sucursales donde se implementará durante los primeros años.

11.1 Inversiones

Este proyecto para ser iniciado requiere de invertir en equipos y construcciones que permitan ofrecer los nuevos productos a los clientes. Estas inversiones se mantendrán inalterables durante el período de evaluación, lo que nos permitirá ver más claramente como se presentan las cifras.

11.1.1 Construcción de sala de cremación y cinerarios

Actualmente cada parque cuenta con espacios o superficie disponible ya sea para la construcción de la sala de cremación y/o la construcción del área de cinerarios. Los efectos contables del uso de estos suelos tienen relación con la eliminación del inventario de algunas sepulturas donde el suelo será destinado ahora una parte para los cinerarios y la otra para la sala de cremación. La siguiente tabla muestra la distribución de los costos de construcción.

Tabla 19. Costos de Construcción

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Total \$
Cuarto de Cremación	M ²	25	165.374 ⁶	4.134.350
Sala de Despedida	M ²	35	165.374	5.788.090
Cinerario	M ²	5	118.104	590.520
Cuarto de Frio	M ²	10	165.374	1.653.740

Se establece un número de 4 bloques de cinerarios al principio para no ensuciar la evaluación de los años siguientes, los cuales son suficientes para cubrir la demanda.

11.2 Equipos y maquinarias

EL principal equipo a incorporar que corresponde al horno, se cotiza en una empresa nacional que desarrolla estos equipos desde el año 1978 y los ha instalado en varios cementerios capitalinos y de regiones, también se cotiza con empresa argentina, considerando que en ese país la cremación tiene una mayor aceptación y uso. Para efectos de cálculo se utilizarán valores de mercado pues la información real es reservada, las características principales del horno se indican a continuación como parte de evaluación a realizar.

Para el correcto desplazamiento tanto del féretro como el lugar donde se dará el último adiós, en la sala se deben disponer de un carro transportador en la sala y otro en el área del crematorio,

Tabla 20. Inversión en equipos y maquinarias para una sucursal

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Horno Crematorio	1	US\$ 120.000	US\$ 120.000
Carro transportador	2	\$ 756.000	\$ 1.512.000
Sillas	40	\$ 17.000	\$ 680.000

⁶ Valor referencial obtenido desde el sitio web del MINVU, en la Tabla de Costos Unitarios.



Ilustración 17 . Horno Crematorio

Fuente: <http://www.cremsys.com/>

Sistema de Cremación CSF-2300

- Alto : 2,4 mt
- Ancho : 1,6 mt
- Largo : 4,7 mt
- Peso : 7,25 ton
- Combustible : Gas Natural o Gas Propano
- Electricidad : 208/240 voltios, 40 amp
- Costos : US\$ 120.000

11.3 Gastos Variables

Para la operación tanto del crematorio como de los cinerarios se requiere incurrir en gastos mensuales relacionados con contratación de nuevo personal, y accesorios e insumos propios de la operación.

Tabla 21. Servicios Básicos promedio para una sucursal con Crematorio

Descripción	Unidad	Precio Unitario \$	Total Mensual (\$)	Total Anual (\$)
Energía Eléctrica	1000 KWh	102	102.000	1.224.000
Agua	50 m ³	814	40.725	488.700
Combustible	40 lt	1.962	78.480	941.760

Fuente de elaboración propia.

11.4 Gasto en Publicidad

Considerando los medios a través de los cuales realizará la difusión del nuevo producto, en cada localidad los medios de radio y periódicos varían.

Tabla 22. Gastos en Publicidad promedio por sucursal

Descripción	Monto Mensual \$	Monto Anual \$
Prensa	810.737	9.728.843
Radio	174.192	2.090.306

Fuente: Elaboración propia

11.5 Gastos de Operación

Para la operación principalmente del crematorio requerirá de adicionar costos operativos de personal adicional al existente en el parque. Como fue indicado en el plan de operaciones, se debe contar con al menos 2 personas para realizar esta labor.

Tabla 23. Costo operación del crematorio

Empleado	Sueldo Base	Gratificación	Prov. Vac	Aguinaldos	SIS	Cesantía	Mutual	Total Gasto
Operador Horno Crematorio	500.000	98.958	20.833	9.167	7.547	14.375	7.068	727.948

El costo anual para los siguientes 10 años de estos nuevos empleados, en cada sucursal donde se incorpore un crematorio será el siguiente

Tabla 24. Flujo de costo operativo crematorio

Costo anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operador Horno Crematorio	17.470.742	18.117.159	18.787.494	19.482.631	20.203.489

Costo anual	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Operador Horno Crematorio	20.951.018	21.726.205	22.530.075	23.363.688	24.228.144

11.6 Ingresos

La forma de cuantificar los ingresos para estos productos está relacionada con la proyección de los números de servicios que se pretende ofrecer y los precios de estos servicios.

En primer lugar la proyección de la cantidad de servicios que se prestarán, considerando tanto los que ocurran por necesidad inmediata como aquellos clientes que desean asegurar su futuro. Para la proyección de los precios se utiliza el promedio de la inflación de los últimos 5 años, y para los servicios la tasa de mortalidad de cada sucursal. Además se consideran los índices de persistencia de los contratos basándose en un promedio de 60 cuotas en las cuales se hará cada contrato.

Tabla 25. Proyección de Ingresos por sucursal, valor en UF

Sucursal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año9	Año 10
Calama	1.718	3.242	4.650	5.853	7.014	7.274	7.543	7.822	8.111	8.411
Coquimbo	1.709	3.225	4.627	5.823	6.979	7.237	7.505	7.783	8.071	8.369
Ovalle	811	1.531	2.196	2.764	3.312	3.435	3.562	3.694	3.830	3.972
Nogales	1.356	2.558	3.670	4.619	5.535	5.740	5.952	6.173	6.401	6.638
Melipilla	1.014	1.913	2.744	3.454	4.139	4.293	4.451	4.616	4.787	4.964
San Antonio	1.440	2.717	3.897	4.905	5.878	6.096	6.321	6.555	6.798	7.049
Rengo	1.129	2.131	3.057	3.848	4.612	4.782	4.959	5.143	5.333	5.530
San Fernando	846	1.597	2.291	2.883	3.455	3.583	3.716	3.853	3.996	4.144
Cauquenes	262	494	709	892	1.069	1.109	1.150	1.192	1.237	1.282
Parral	209	394	565	711	852	883	916	950	985	1.022
San Carlos	492	929	1.332	1.677	2.010	2.084	2.161	2.241	2.324	2.410
Chillán	2.143	4.045	5.802	7.302	8.751	9.075	9.411	9.759	10.120	10.495
Concepción	2.557	4.825	6.921	8.711	10.440	10.826	11.226	11.642	12.072	12.519
Los Angeles	1.947	3.674	5.271	6.634	7.950	8.244	8.549	8.866	9.194	9.534
Angol	1.255	2.367	3.396	4.274	5.122	5.312	5.509	5.712	5.924	6.143
TOTALES	18.888	35.641	51.126	64.350	77.120	79.973	82.932	86.001	89.183	92.482

El precio a partir del primer año corresponde a los precios establecidos de mercado los cuales se van incrementando en un 3,7% anual en relación a la variación promedio del IPC de los últimos 5 años.

Tabla 26. Variación de los precios. Valor expresados en UF

Producto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	NI	NF	NI	NF	NI	NF	NI	NF	NI	NF
CINERARIO	25,40	17,50	26,34	18,15	27,31	18,82	28,33	19,52	29,37	20,24
CREMACION	26,00	18,00	26,96	18,67	27,96	19,36	28,99	20,07	30,07	20,82

Producto	NI	NF	Año 7		8		9		Año 10	
			NI	NF	NI	NF	NI	NF	NI	NF
CINERARIO	29,37	20,24	29,37	20,24	29,37	20,24	29,37	20,24	29,37	20,24
CREMACION	30,07	20,82	30,07	20,82	30,07	20,82	30,07	20,82	30,07	20,82

11.7 Depreciación

Producto del desgaste natural de los activos fijos propios por el funcionamiento y uso que tengan durante el proceso productivo, se procede a determinar el valor de la depreciación de los activos fijos incorporados en el proyecto.

Los principales activos a depreciar son el horno crematorio y las edificaciones, las cuales tienen una vida útil de 15 y 50 años respectivamente.⁷ La siguiente tabla muestra los valores de las depreciaciones de los activos fijos involucrados en el proyecto.

Tabla 27. Depreciaciones por cada activo

Activo	Vida Útil	Valor Libro	Depreciación Anual
Horno Crematorio	15	99.960.000	6.664.000
Sala Crematorio	50	9.922.440	198.449
Carros Transportador	3	756.000	252.000
Total		110.638.440	7.114.449

Fuente: Elaboración propia

11.8 Estado de Resultados

Como ya se han establecido las inversiones, los ingresos y los gastos asociados al proyecto se puede realizar el estado de resultados.

Es importante tener las siguientes consideraciones

1. El impuesto a la renta se está aplicando específicamente a este negocio, lo cual podría resultar diferente al aplicarlo en forma general dentro de la empresa.
2. El estado de resultados está consolidado para todas las sucursales, en base la contribución de cada una tanto en los ingresos como en las inversiones a aplicar.

El estado de resultado proyectado a 10 años es el siguiente:

⁷ Según Tabla de Vida Útil de Bienes Físicos del Activo Inmovilizado fijada por el SII

ESTADO RESULTADO CONSOLIDADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	1.578.560.000										
Ingresos por Ventas		504.204.585	986.637.112	1.467.653.450	1.915.629.584	2.380.697.996	2.560.128.824	2.753.083.173	2.960.580.299	3.183.716.275	3.423.669.787
Costo Venta (-)		59.496.141	116.423.179	173.183.107	226.044.291	280.922.364	302.095.201	324.863.814	349.348.475	375.678.520	403.993.035
Ingreso por Mantención (+)			50.388.801	52.253.187	54.186.555	56.191.457	58.270.541	60.426.551	62.662.334	64.980.840	67.385.131
Perdida del ejercicio anterior (-)			51.189.989								
UTILIDAD Bruta		444.708.444	869.412.745	1.346.723.530	1.743.771.848	2.155.967.090	2.316.304.164	2.488.645.910	2.673.894.157	2.873.018.595	3.087.061.883
Gasto de Operación		161.899.808	167.890.101	174.102.035	180.543.810	187.223.931	194.151.216	201.334.811	208.784.199	216.509.215	224.520.056
UTILIDAD EBITDA		282.808.636	701.522.644	1.172.621.495	1.563.228.038	1.968.743.159	2.122.152.948	2.287.311.099	2.465.109.958	2.656.509.380	2.862.541.828
Depreciación de Equipos		106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735	106.716.735
Gastos Financieros		244345220	244345220	244345220							
Utilidad Antes de Impuesto		-	350.460.689	821.559.540	1.456.511.303	1.862.026.424	2.015.436.213	2.180.594.364	2.358.393.223	2.549.792.645	2.755.825.093
Impuesto a la renta		-	87.615.172	205.389.885	364.127.826	465.506.606	503.859.053	545.148.591	589.598.306	637.448.161	688.956.273
Utilidades después de Impuesto		-	262.845.517	616.169.655	1.092.383.477	1.396.519.818	1.511.577.160	1.635.445.773	1.768.794.917	1.912.344.484	2.066.868.819
Flujo Caja Neto	-	-	262.845.517	616.169.655	1.092.383.477	1.396.519.818	1.511.577.160	1.635.445.773	1.768.794.917	1.912.344.484	2.066.868.819

El estado de resultado nos muestra flujos positivos a partir del segundo año, con una recuperación del capital al cuarto año.

11.9 Análisis de VAN y TIR

Para el cálculo del VAN se utilizarán los siguientes parámetros para encontrar la tasa de descuento a aplicar.

Tasa libre de Riesgo (i_m)	: 4,4% ⁸
Tasa de rentabilidad (e_r)	: 8,8%
% Castigo	: 30%
Beta	: 1,6
Beta + % Castigo	: 2.08

Cálculo de la tasa

$$r = i_m + (E_r - i_m) * \beta$$
$$r = 13,55\%$$

El β se utilizó el valor de la industria de la construcción, que es a la cual pertenecen los cementerios, y considerando que es un proyecto nuevo con una inversión importante en maquinaria se aplica un castigo del 30%

El VAN obtenido es de \$ 3.226.801.203 , considerando que es mayor que cero es conveniente invertir en este proyecto incluso para todos los parques en los cuales fue propuesto.

La TIR es del 39%

11.10 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual la ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentajes y/o unidades , además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto, de tal forma

⁸ Fuente Bloomberg , corresponde al promedio anual de las tasas de los BCP a 5 años.

que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta genera utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

La fórmula del punto de equilibrio es la que sigue:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Costos Fijos Totales : 161.899.808
Costos Variables : 59.496.141
Ventas Totales : 504.204.585

Punto de Equilibrio : 183.559.873

Esto nos indica que durante el primer año las ventas deben ser superiores a \$183.559.873 para que la operación de la nueva línea no tenga pérdidas, pero tampoco tendrá ganancias.

11.11 Análisis de Sensibilidad

Los elementos de incertidumbre a los cuales se ve enfrentado cualquier estudio económico a futuro son necesarios analizar pues representan aquellas incertezas que se requieren dilucidar al momento de tomar una decisión.

El análisis de sensibilidad trata de facilitar esta toma de decisiones, y a través de éste se pueden indicar las variables que más afectan el resultado económico y cuales tienen menos incidencia.

Para este proyecto, el análisis de sensibilidad se realizara para las dos variables que se considera afectarían en mayor proporción el VAN, que son el precio de la cremación, por ser un producto relativamente nuevo y la inversión.

Variables	Escenarios	Cálculo
Precio de Cremación	1.- Disminución de los precios hasta un 60%	VAN: -165.057.591 TIR : 12%
	2.- Aumento de los precios en un 40%	VAN: 5.530.160.631 TIR : 53%
Inversión	3.- Disminución de la inversión , incorporando solo 1 crematorio	VAN : 3.059.999.378 TIR : 37%
	4.- Aumento de la inversión incorporando los 8 crematorios restantes.	VAN: 1.892.386.604 TIR : 25%

En el escenario 1 dado que el VAN obtenido es menos a cero y la TIR menos a la tasa de descuento, es un escenario donde se vería afectada la recuperación de capital.

La conclusión más importante de este análisis tiene que ver, respecto de las variables, el VAN se hace más sensible a la variación de los precios aunque es importante ver que esta disminución debe ser muy considerable para afectar la inversión,

12 Conclusiones

El desarrollo de este Plan de Negocios para incorporar una nueva línea a la empresa ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Estamos frente a una industria que no presenta amenazas importantes que afecten el desarrollo, por el contrato, existen factores de interés de la población que podrían permitir su desarrollo. Conscientes del momento de la economía nacional y mundial, las alternativas de negocio que se presentan deben estar alineadas con este momento y si se presentan como un menor gasto para el cliente, aumentan las probabilidades de uso efectivo.
- Se denota que es una industria atractiva, el posicionamiento que permite generar al ir ubicando zonas que aprecien la necesidad que tiene los cliente, es relevante. Lo anterior justificado porque al poseer una barrera de entrada alta, la amenaza de nuevos entrantes disminuye.
- Estamos en un periodo en el cual los cementerios parque deben reinventar su negocio y agregar un producto como la cremación que actualmente tienen una demanda insatisfecha y que tienen una preferencia que va en aumento, son

oportunidades que se deben tener en consideración como parte de la decisión a tomar.

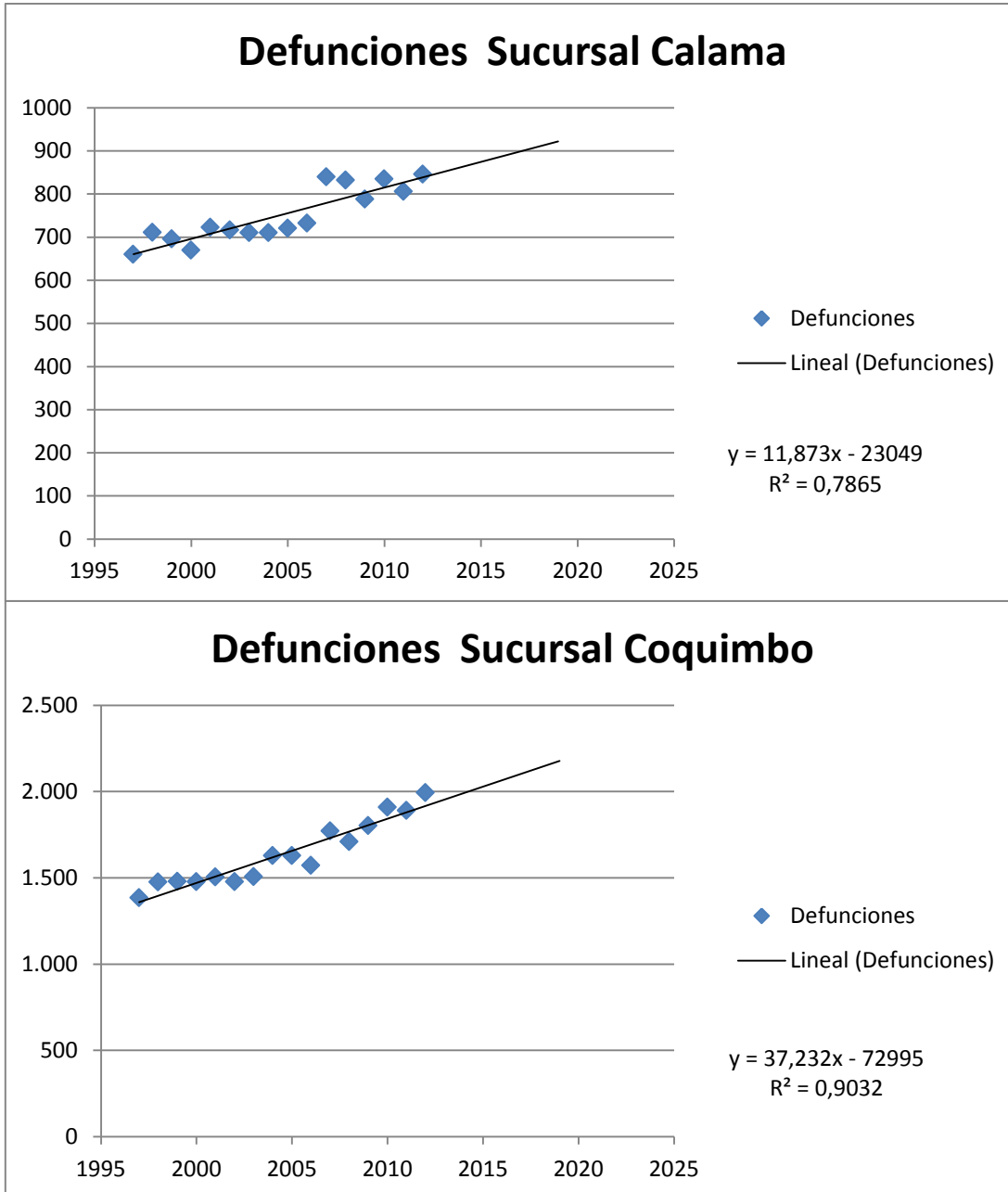
- La escasa presencia de crematorios a nivel nacional, da cuenta de lo anterior. Se precisa mejorar la oferta en este sentido, aprovechar las brechas que hoy existen entre los actuales oferentes y la desinformación de la población, para dar un golpe de timón al negocio.
- Parques de Chile cuenta con una experiencia y una amplitud nacional que le permite incorporar nuevos negocios bajo el esquema similar como hoy realiza los actuales. Mantener la homogeneidad en los procesos es clave para establecer servicios de calidad y medibles en el tiempo.
- Dado que no existen muchos crematorios, un ítem importante es la búsqueda de los operadores de esta nueva tecnología. La especialización en ella, así como en el tratamiento de los cuerpos durante el proceso son claves para dar seguridad a los clientes. La continua capacitación de estos operarios es fundamental para conservar la inversión realizada.
- Debemos tener presente que existe una tendencia mundial en aumento respecto de la cremación, lo cual también es una oportunidad para el negocio pues se contará con mejoras continuas en los procesos y hornos más eficientes energéticamente como menos contaminantes, aunque los niveles de contaminación de estos elementos son muy bajos.
- Los clientes actuales cada vez están más informados, sobre todo aquellos que están conectados, la obtención de información también es más rápida, hay mayor acceso a ésta y también son más exigentes en cuanto a los productos que adquieran. Considerar que los indicadores que permiten proyectar la demanda son siempre crecientes, permite descartar en esta variable una gran variabilidad que afecte al proyecto por si sola.
- La competencia existente en algunas regiones donde está ubicado Parques de Chile es muy baja por lo que implementar en ella los nuevos productos se hace más factible. No obstante, se debe ser cuidadoso respecto de esta situación y entender muy bien el comportamiento de los clientes frente al nuevo producto. Esto lleva a entender que el proceso de implementación debe ser paulatino.
- Los procesos que se agregan con estas nuevas líneas de negocios no son desconocidos, en alguna de sus partes, por los propios empleados de la empresa lo cual permite una asimilación más rápida y menos costos de capacitación.
- Finalmente, la evaluación económica, realizada a 10 años principalmente por la vida útil de las inversiones, presenta valores de VAN positivos y con una TIR mayor a la tasa de descuento calculada, lo cual nos indica que el negocio es viable económicamente.

Bibliografía

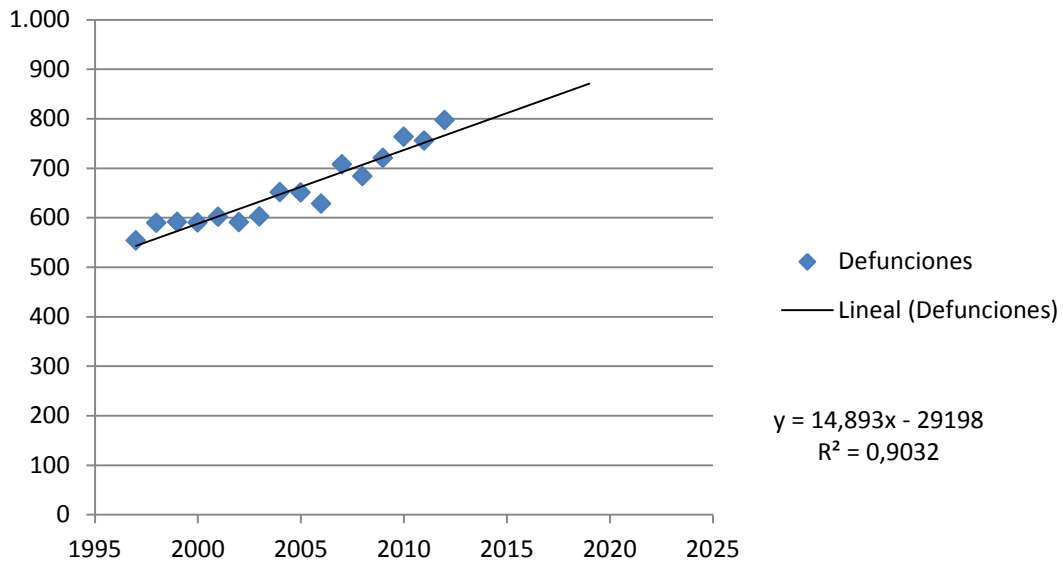
1. Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización. Última edición.
2. Roger Best, 2007. Marketing Estratégico. 4ª edición.
3. Mario Góngora, La cremación funeraria en Chile 1965 – 1981
4. William Sucharski, Why crematory Due Diligence?
5. Magdalena Winter, 2006, Las caras del negocio sepulturero, Centro de Estudios Miguel Enriquez
6. Informe Sernac, 2014, Reporte sobre Publicidad de Cementerios y Funerarias en Internet
7. INE, 2009, Estudio de grupos empresariales sectores comercio y servicio
8. http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/
9. <http://www.crematorios.cl/?Home>
10. <http://www.matthewscremation.com/products/cremation-equipment/human-cremators.html>

ANEXO A

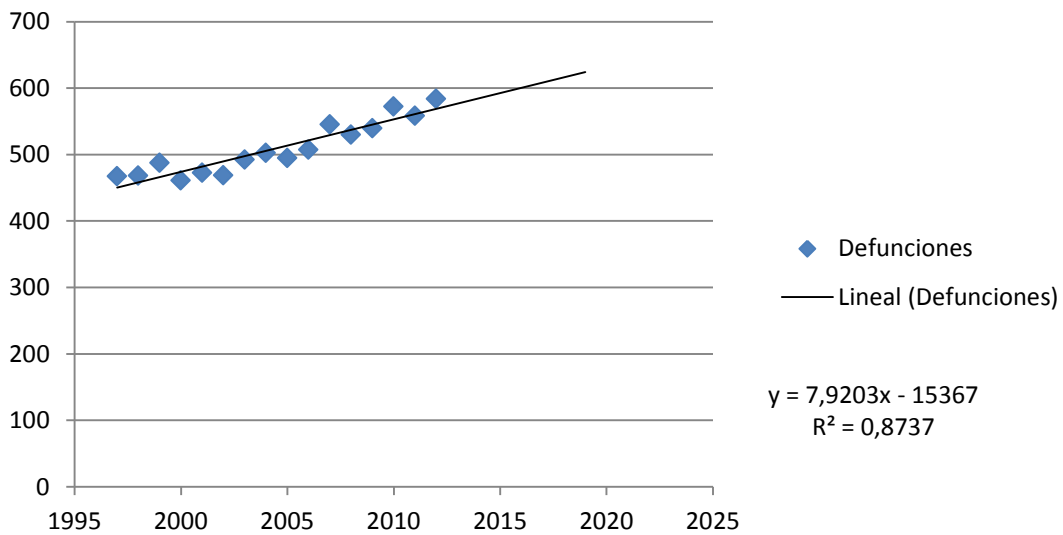
Gráficos de dispersión de la demanda por sucursal



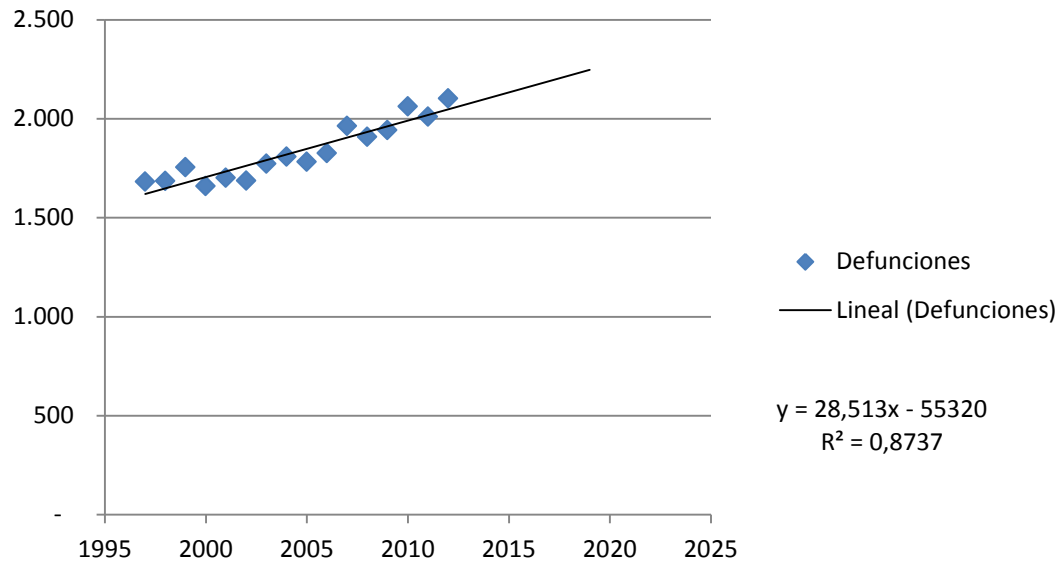
Defunciones Sucursal Ovalle



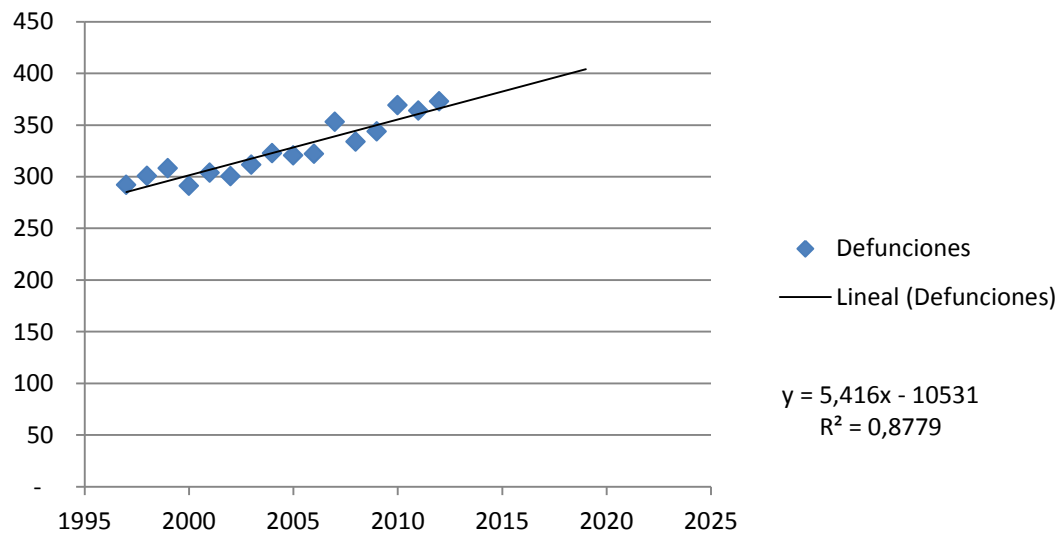
Defunciones Sucursal Nogales



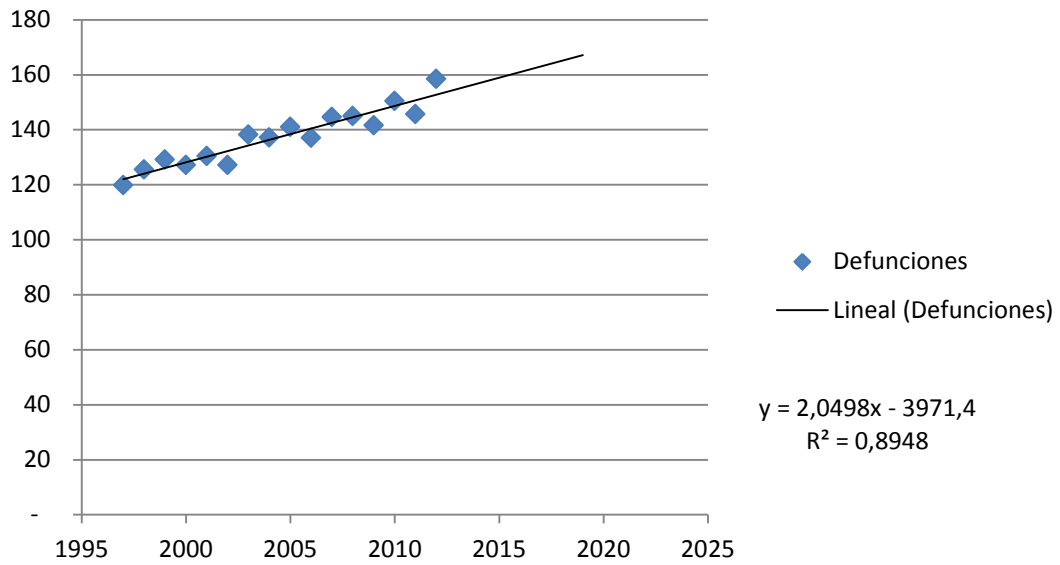
Defunciones Sucursal San Antonio



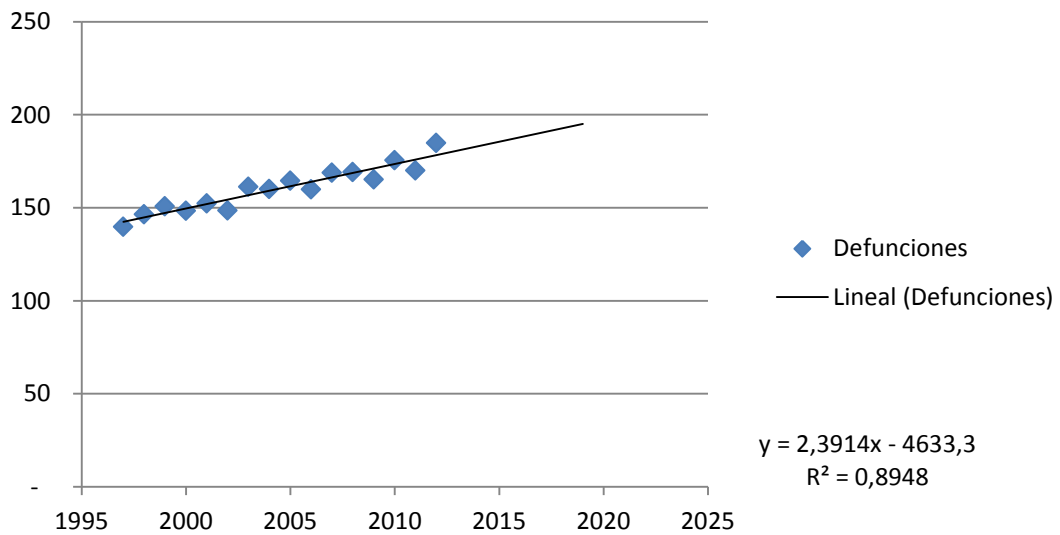
Defunciones Sucursal Melipilla



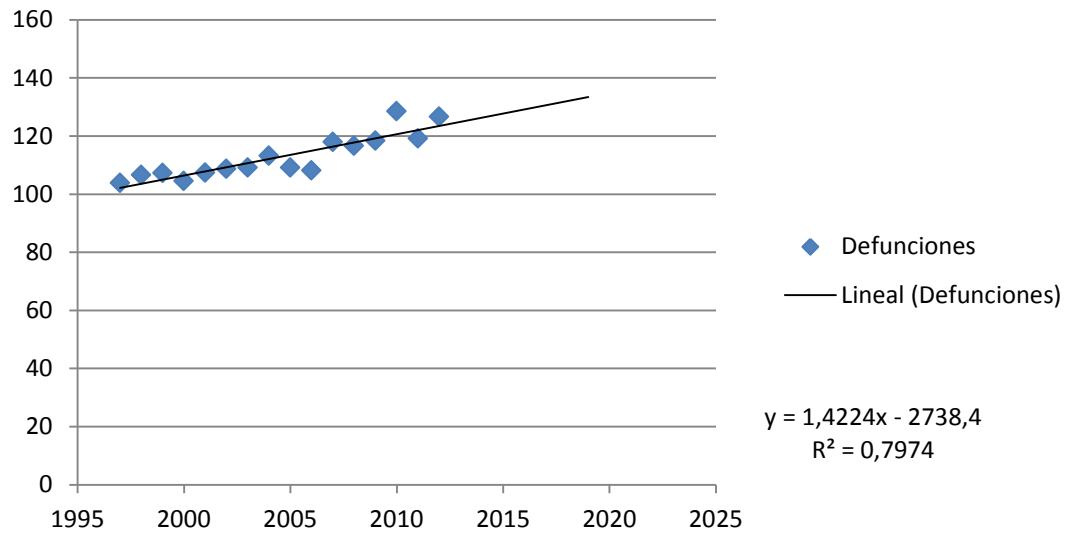
Defunciones Sucursal Rengo



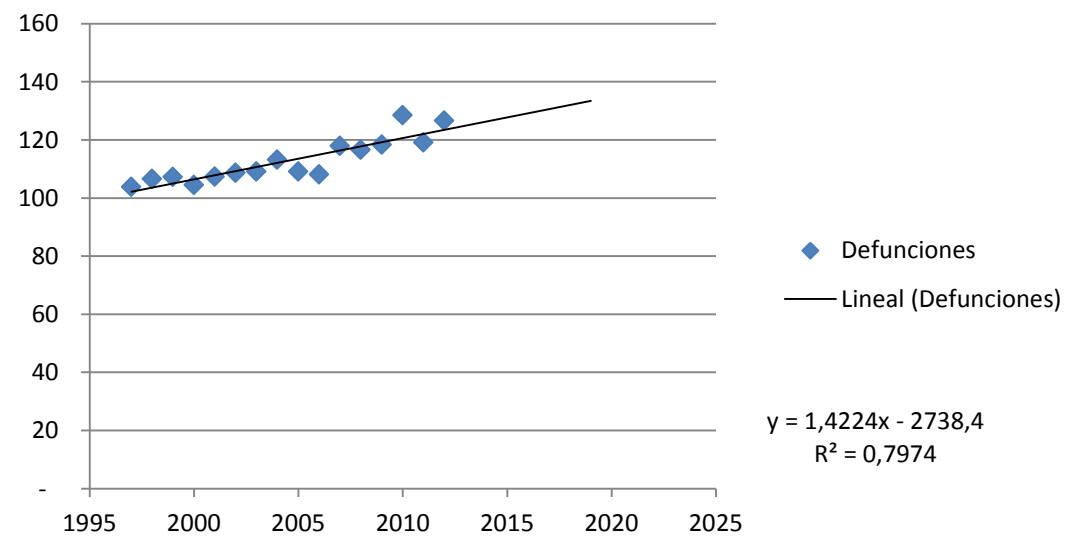
Defunciones Sucursal San Fernando



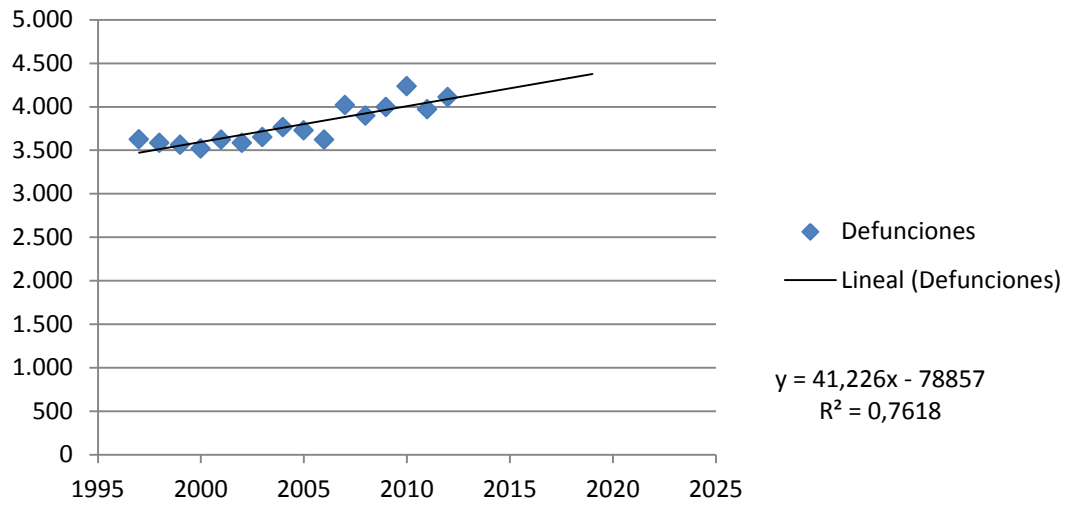
Defunciones Sucursal Cauquenes



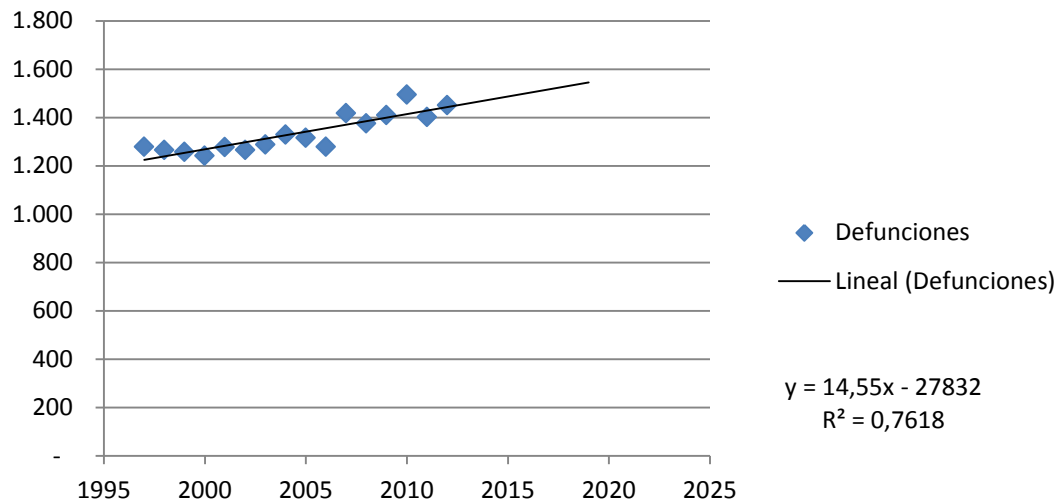
Defunciones Sucursal Parral



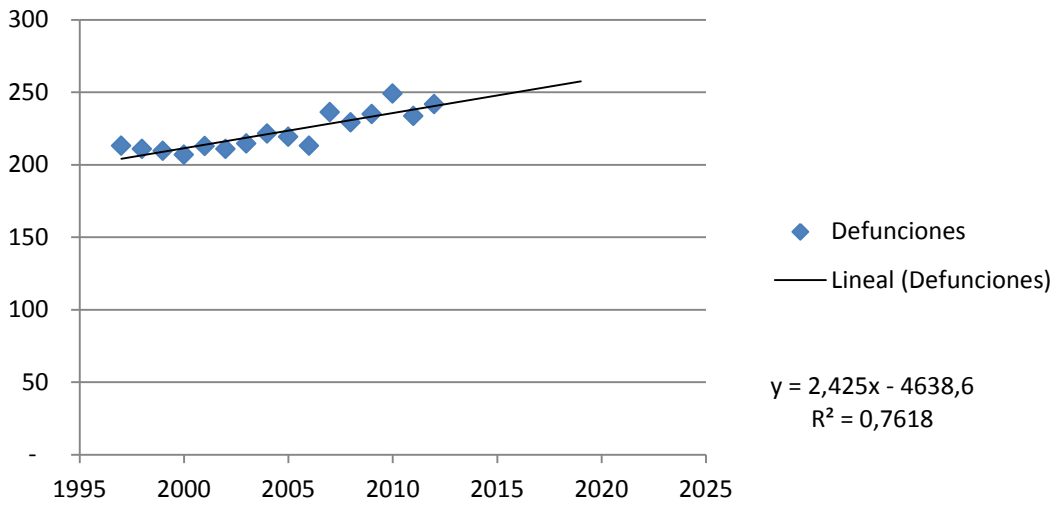
Defunciones Sucursal Concepción



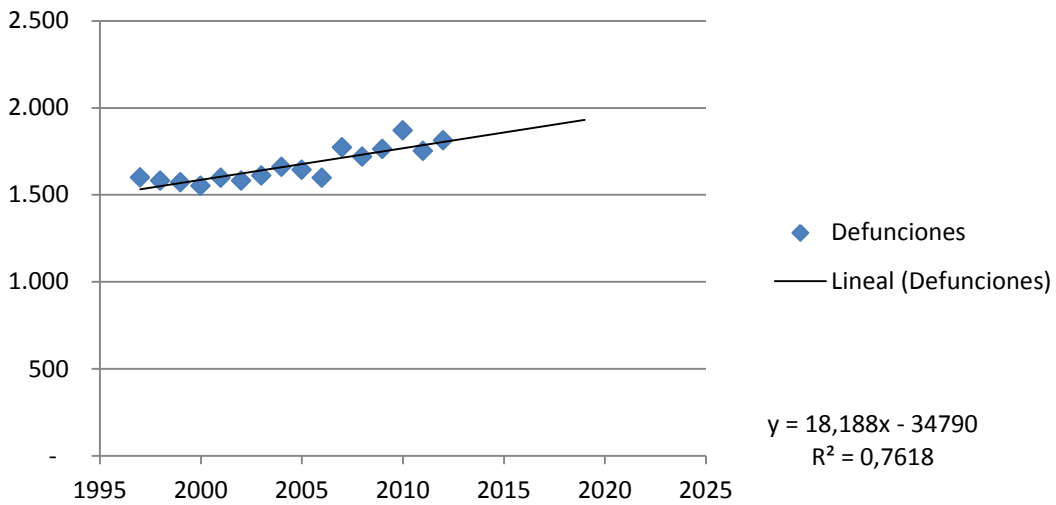
Defunciones Sucursal Chillán

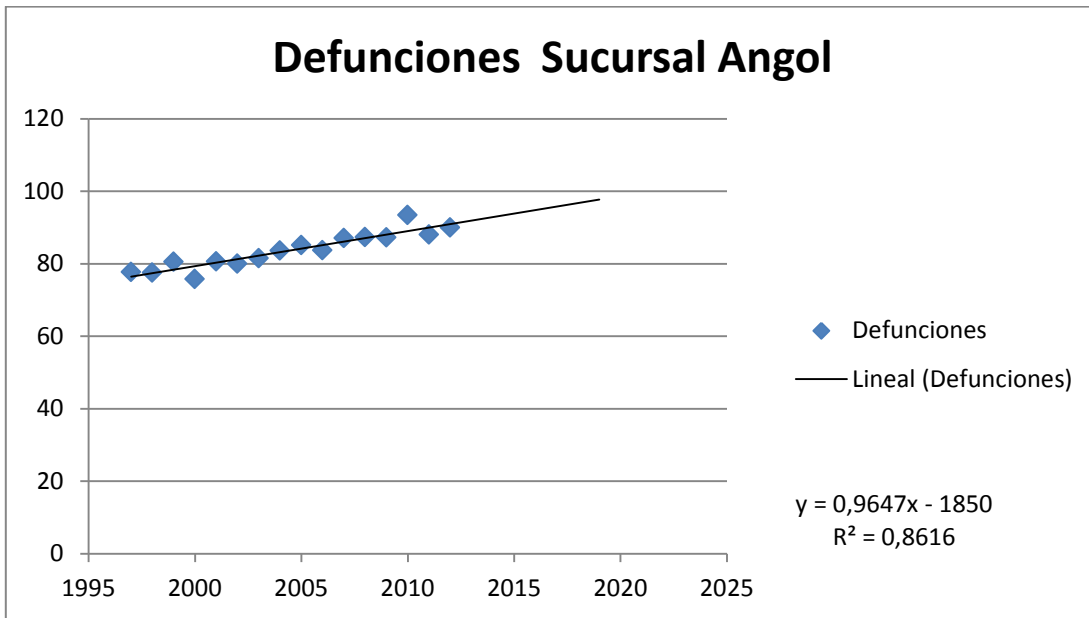


Defunciones Sucursal San Carlos



Defunciones Sucursal Los Ángeles





ANEXO B. Situación Actual por Sucursal

Sucursal Calama

La sucursal de Calama, situada en la Región de Antofagasta, cuenta con 2 parques cementerios, Parque Cementerio Topater y Parque Cementerio El Loa pertenecientes a la empresa, además del cementerio municipal. El crematorio más cercano está en Antofagasta, a unos 216 km de distancia. La población actual de Calama son 138.722 habitantes, con una tasa de mortalidad anual del 4.8%, aproximadamente 650 defunciones de las cuales el 68% se sepulta en los cementerios particulares de la zona. Esta sucursal es la única que cuenta con sepultura en altura (nichos) debido a los requerimientos especiales de los clientes, muchos de ellos mineros donde tienen una marcada preferencia por este tipo de sepultación frente a la sepultación en tierra.

Sucursal Coquimbo

La Sucursal de Coquimbo, cuenta con un parque donde se emplaza también las oficinas administrativas y comerciales. Esta zona tiene una mayor población dado que colinda con La Serena, sumando entre ambos una población de 316.143 habitantes, para una cantidad de 5 cementerios, 2 privados y 3 municipales. La tasa de mortalidad anual de la zona es del 6%, aproximadamente, con 800 defunciones de las cuales el 65% se sepulta en cementerios particulares. Existe un crematorio, el Crematorio Guayacan, el cual tiene una baja penetración en las cremaciones por falta principalmente de publicidad. En este contexto, establecer una alianza con este crematorio podría permitir avanzar con mayor rapidez en el proyecto.

Sucursal Ovalle

La sucursal Ovalle ubicada hacia el interior en la región de Coquimbo, distante de 80km de La Serena, tiene una población de 112.956 habitantes. Existen 2 cementerios uno municipal y uno particular. No existen crematorios ni cinerarios cercanos. Las zonas rurales con pequeños poblados poseen cementerios parroquiales y municipales, aproximadamente 47, que atienden las necesidades de los habitantes de esta zona. Considerando la cercanía de Coquimbo donde ya existe un crematorio, se podría considerar como una solución integral para la zona.

Sucursal Nogales

Esta sucursal se encuentra ubicada a 126 Km al norte de Santiago, en una comuna más bien rural, que actualmente cuenta con 3 cementerios cercanos, el parque de la empresa colinda con el cementerio municipal, el tercer cementerio también público se ubica a unos 10 km de distancia. Es una zona donde la cremación y los cinerarios no son parte de las ofertas, pero considerando su cercanía con Santiago y Viña del Mar, que se encuentra a 70 km, donde la oferta es claramente mayor, es más probable establecer un acuerdo con alguno de los crematorios existentes.

Sucursal Melipilla

Esta sucursal, la más cercana a Santiago presenta un menor desarrollo frente a la competencia existente alrededor. Es un parque pequeño con pocas posibilidades de expansión, debido a que no existen terrenos colindantes a la venta. La principal competencia es el Parque Las Flores. Cuenta con crematorios cercanos, debido a su cercanía con Santiago por lo cual varias opciones para quienes deseen utilizar este método. Cuenta con una población de habitantes, y una tasa de mortalidad de .

Sucursal San Antonio

Esta ciudad cuenta con tres cementerios, dos de los cuales son cementerios parques y el otro el cementerio municipal. Ubicada a 129 km de Santiago, la provincia cuenta con 144.480 habitantes según el censo de 2012. La tasa de mortalidad es de un 4,4% con un total anual de 1.110 defunciones anuales. La zona cuenta con diversos cementerios locales que cubren las necesidades de las zonas más rurales, en general están administrados por la municipalidad o por el arzobispado.

Sucursal Rengo

Esta sucursal, ubicada hacia el sur de la capital a unos 129 km de distancia, cuenta con el parque cementerio perteneciente a la empresa, y dos cementerios tradicionales uno dirigido por la municipalidad y el otro por el arzobispado. La zona tiene 50830 habitantes según INE, con una tasa de mortalidad 5,3% con un total de 326 defunciones anuales de las cuales el 40% utiliza el cementerio parque. En la zona no existen crematorios ni tampoco cinerarios, por lo que podría establecerse el primer crematorio para la zona centro sur del país.

Sucursal San Fernando

Esta sucursal los principales cementerios son municipales, llegando a un total de 5 en toda la zona, con un único parque cementerio parque. No existen crematorios cercanos y tampoco existen cinerarios. La población es de 73.994 para la comuna de San Fernando, que incluye la ciudad y los sectores rurales aledaños. El índice de mortalidad es del 6‰ con un total de 420 defunciones anuales de las cuales el 12% se sepulta en el parque cementerio.

Sucursal Cauquenes

La sucursal de Cauquenes es una sucursal pequeña que atiende una zona más bien rural. Existen 2 cementerios antiguos típicos de la zona, el cementerio general y un cementerio parroquial. Solo existe un cementerio privado, y no existen crematorios ni cinerarios cercanos. El crematorio que podría atender los requerimientos de la zona se encuentran en Concepción distante a km. La población es de 58.112 habitantes con una tasa de mortalidad de 6‰ . El total de defunciones es de 341 defunciones anuales y existe una mayor preferencia por los cementerios tradicionales.

Sucursal Parral

Esta sucursal, cercana a Cauquenes, también es considerada una sucursal pequeña. Existe solo un cementerio en los alrededores, que pertenece a la parroquia de la ciudad. EL crematorio de Concepción sigue siendo el más cercano, aunque a más de 200 km de distancia. Tienen una población de habitantes, con una tasa de mortalidad de 6,2‰. El total de defunciones es de 285 anuales y al igual que en Cauquenes, existe una tendencia hacia los cementerios públicos que puede estar influenciada por los precios.

Sucursal San Carlos

En la zona sur las sucursales están más cercanas y esta está próxima a la sucursal de Parral y Chillán. Dentro de las sucursales pequeñas, existen 2 cementerios en la zona, uno particular y el otro municipal. San Carlos tiene una población de habitantes con una tasa de mortalidad de 6‰. De las 396 defunciones anuales se presume un bajo índice de uso de los cementerios privados.

Sucursal Chillán

En la ciudad de Chillán existen 2 cementerios privados, y un cementerio municipal. La población de Chillán es de 178.478 con una tasa de mortalidad de 5,5‰. Es en la zona donde existe gran competencia entre los cementerios privados, y el total de defunciones que alcanza al 1.287 anuales. El crematorio más cercano está en Concepción que se encuentra a 98 km de distancia.

Sucursal Concepción

La ciudad de Concepción, la segunda más grande de Chile, no tiene una gran cantidad de cementerios. Existen tres cementerios privados y uno municipal. La población es de 874.351 habitantes, con una tasa de mortalidad del 5 ‰. De las 3.342 defunciones anuales, cerca del 20% opta por la cremación y el 10% opta por el cementerio privado.

Sucursal Los Ángeles

En los Ángeles, existen 4 cementerios, de los cuales 2 son privados y pertenecen ambos a Parques de Chile, otro es municipal y el otro es católico, perteneciente al arzobispado. Sigue siendo Concepción la ciudad más cercana donde se encuentra un crematorio, por lo cual es necesario considerar la distancia que existen entre ambas ciudades que es de 121 km. La población de la zona es de 141.631 habitantes, con una tasa de mortalidad de 5,2 ‰. Anualmente se producen cerca de 1054 defunciones.

Sucursal Angol

En esta ciudad se encuentran 3 cementerios, uno privado, uno municipal y uno católico. Los crematorios cercanos están en Temuco y Concepción, que se encuentran a una distancia de 130 km y 146 km respectivamente. La población de 51.268 habitantes, posee una tasa de mortalidad de 5,8‰. Anualmente, la cantidad de defunciones es de 341.