



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE CEMENTERIOS PARQUES

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

DANNY LEONARDO VARGAS CISTERNAS

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN CARLOS GUERRA MANCILLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE CEMENTERIOS PARQUES

El presente plan propondrá un rediseño en la gestión comercial, de tecnología y de gestión de personas de una empresa de Cementerios Parques que opera en Chile.

Los Cementerios Parques son organizaciones privadas, con fines de lucro, que ofrecen una alternativa a los cementerios públicos tradicionales cuyo principal elemento de diferenciación es la homogeneidad del recinto y la influencia del paisajismo en su construcción. En Chile existen desde principios de la década de 1980, su principal giro es la venta de sepulturas, pero también prestan servicios complementarios como velatorios, ceremonias o traslados¹.

La empresa en estudio es “Parques de Chile S.A.”, tiene más de 30 años de presencia en el mercado, actualmente posee 17 Cementerios Parques en Chile distribuidos en 15 ciudades. Cuenta con aproximadamente 500 trabajadores y en la dimensión de cantidad de cementerios, es la empresa número uno del país.

El marco conceptual está basado en el libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” del autor Greg Balanko-Dickson, cuya metodología consta de diez etapas que consideran entre otras, un diagnóstico de la industria y del mercado, evaluación de las áreas más relevantes de la compañía que para el presente estudio que son Marketing, Tecnología y Personas y luego generar una propuesta de valor que aumente las ventas y, por tanto, la rentabilidad sobre el patrimonio de la compañía. Además, enuncia un modelo de gestión del cambio para implementar las propuestas de forma exitosa.

La estrategia que se plantea es generar diferenciación de la oferta, en una industria que se percibe poco desarrollada en marketing, con bajo nivel de desarrollo en servicios complementarios ofrecidos en el que son escasas las posibilidades de lograr fidelización hacia las marcas. Se considera que un elemento diferenciador capaz de generar una importante ventaja es el nivel de contacto que existe con los clientes, hoy en día es bajo, limitándose sólo a los eventos de sepultaciones. Exploraremos las ventajas del marketing digital para potenciar la relación con el público objetivo y/o potenciales clientes y por último se propone un cambio a la estructura organizacional de la compañía.

El resultado esperado es aumentar los ingresos por ventas y servicios en un 20% anual (UF 90.000) respecto de la media de los últimos tres años. La inversión para el proyecto se estima en aproximadamente UF 10.000 y un aumento del gasto anual equivalente a UF 9.000. Con una tasa WACC de 13,2% el proyecto generaría en un escenario óptimo un valor presente neto superior a las UF 37.000 (TIR de 29%) y en un escenario pesimista, en el que no se logren los objetivos de posicionamiento de marca o que fallen los desarrollos y/o implementación de tecnologías y sólo se lograra incrementar las ventas en un 10%, el VPN se sitúa en torno a UF 4.800 (TIR de 17%), lo que hacen que el proyecto sea viable.

¹ Reporte sobre publicidad de cementerios y funerarias en internet, SERNAC, octubre de 2014

DEDICATORIA

A Constanza, Marcelo y Jeannette, con amor, esto es para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre por enseñarme que todo es posible con esfuerzo, a mi padre que me mostró que en la vida nunca hay que rendirse, también en mi abuela Alicia que siempre me alentó a soñar y a mi hermana quien siempre me ha acompañado.

A mis amigos que me ayudaron a lograr esta larga tarea, muy en especial a Fernando Guzmán, Christian Kelly, Rodrigo Muñoz, Claudio Piña y Pablo Valdebenito.

A Juan Carlos Guerra que me dio todas las facilidades posibles a lo largo del MBA.

¡Muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. DESCRIPCIÓN DEL TEMA	1
2.1 Preguntas claves a responder	2
III. ALCANCES Y LIMITACIONES	2
3.1 Alcance.....	2
3.2 Limitaciones.....	3
IV. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
4.1 Objetivo General.....	3
4.2 Objetivos Específicos y Resultados Esperados	4
4.2.1 Ventas.....	4
4.2.2 Mix de Productos	4
4.2.3 Fidelización	4
4.2.4 Plan de Negocios	4
4.3 Resultados Esperados.....	4
V. MARCO CONCEPTUAL	5
5.1 Análisis de Entorno y estrategia.....	5
5.2 Marketing.....	5
5.3 Personas	5
5.4 Finanzas y Evaluación de Proyectos	5
5.5 Operaciones	5
VI. METODOLOGÍA.....	5
VII. PLAN DE NEGOCIOS	6
7.1 Etapa 1: Análisis de la industria	6
7.1.1 Análisis PESTEL	6
7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	13
7.2 Etapa II Análisis del mercado	16
7.2.1 Estudio de Mercado	16
7.2.2 Experiencia Internacional.....	24
7.3 Etapa 3: Plan de Marketing.....	29
7.3.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	29
7.3.2 FODA del Marketing.....	30
7.3.3 Producto.....	31

7.3.4	Promoción.....	38
7.3.5	Plaza.....	39
7.3.6	Precio.....	39
7.3.7	Procesos.....	43
7.3.8	Viaje del cliente.....	47
7.3.8.1	Etapa 1, Consideración inicial.....	47
7.3.8.2	Etapa 2, Evaluación.....	48
7.3.8.3	Etapa 3, Compra.....	48
7.3.8.4	Etapa 4, Fidelización o Post Compra.....	48
7.3.9	KPIs.....	49
7.3.10	Descripción de Negocios.....	50
7.4	Etapa 4: Operaciones y Administración.....	51
7.4.1	Descripción de la actividad comercial y operativa actual.....	51
7.4.2	Propuesta de cambio.....	53
7.4.3	Ajuste del modelo de negocios.....	53
7.4.4	Actividades legales.....	54
7.4.5	Descripción del servicio.....	54
7.4.6	Actividades financieras y operativas.....	58
7.4.7	Actividades relativas a la gerencia de personas.....	60
7.4.8	Actividades relativas a la gerencia de sucursales.....	62
7.4.9	Actividades relativas a la gerencia de tecnología.....	64
7.5	Etapa 5: Plan de Implementación.....	65
7.5.1	Paso 1: Crear sentido de urgencia.....	65
7.5.2	Paso 2: Formar una coalición poderosa.....	65
7.5.3	Paso 3: Crear una visión para el cambio.....	65
7.5.4	Paso 4: Comunicar la visión.....	65
7.5.5	Paso 5: Quitar los obstáculos.....	66
7.5.6	Paso 6: Obtener victorias tempranas.....	66
7.5.7	Paso 7: Construir sobre el cambio.....	66
7.5.8	Paso 8: Anclar el cambio en la cultura organizacional.....	66
7.5.9	Modelo de difusión de innovaciones.....	67
7.5.10	Descripción del cambio.....	68
7.6	Etapa 6: Riesgos y Contingencias.....	70
7.6.1	Tecnología.....	70

7.6.2 Recursos Humanos.....	70
7.6.3 Desastres naturales	71
7.6.4 Comunicación a los clientes	71
7.7 Etapa 7: Plan Financiero.....	71
7.7.1 Ventas.....	71
7.7.2 Costos.....	73
7.7.3 Tasa de descuento.....	75
7.7.4 Estado de resultados y flujo de caja libre	76
VIII. CONCLUSIONES	79
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	81
X. ANEXOS.....	82
10.1 Anexo A: Población total de Chile.....	82
10.2 Anexo B: Distribución de la población por edad.....	82
10.3 Anexo C: Mortalidad en Chile	83
10.4 Anexo D: Serie de Fallecidos en Chile.....	83
10.5 Anexo E: Matriz PESTEL.....	84
10.6 Anexo F: Disposiciones Legales	85
10.6.1 Autorizaciones Elementales y generalidades	86
10.6.2 Requerimientos básicos para crear un Cementerio.....	86
10.6.3 Clases de sepulturas que pueden existir en un cementerio.....	86
10.6.4 Libros y archivos que deben llevarse, obligatoriamente en todo cementerio	88
10.6.5 Otras particularidades	89
10.7 Anexo G: Descripción de Factores de las Cinco Fuerzas de Porter.....	89
10.8 Anexo H: Preguntas de la encuesta.....	91
10.9 Anexo I: Modelo de gestión de Recursos Humanos de Dave Ulrich	95
10.10 Anexo J: Modelo DISC.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de la industria.....	9
Tabla 2: Población por grupos de edad	10
Tabla 3: Tasas de ocupación	35
Tabla 4: Precios sin mantención	42
Tabla 5: Precios con mantención a 10 años	42
Tabla 6: Precios con mantención a 20 años	42
Tabla 7: Precios con mantención a perpetuidad	43
Tabla 8: Ventas incrementales año 2.....	72
Tabla 9: Ventas incrementales año 3 en adelante	72
Tabla 10: Proyección de ingresos.....	73
Tabla 11: Inversiones y costos de nuevos cargos.....	74
Tabla 12: Costos y gastos de gestión	75
Tabla 13: EERR y Flujo de Caja Libre I.....	77
Tabla 14: EERR y Flujo de Caja Libre II.....	78
Tabla 15: Población total	82
Tabla 16: Mortalidad en Chile	83
Tabla 17: Matriz PESTEL I.....	84
Tabla 18: Matriz PESTEL II.....	85
Tabla 19: Amenazas de Nuevos Competidores	90
Tabla 20: Poder Negociador de los Proveedores.....	90
Tabla 21: Amenazas de Productos Sustitutos.....	90
Tabla 22: Poder Negociador de los Compradores	90
Tabla 23: Intensidad de la Competencia Entre Rivales	91
Tabla 24: Modelo DISC.....	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Balanko-Dickson	6
Ilustración 2: 5 Fuerzas competitivas de Porter.....	13
Ilustración 3: Web Jardín La Paz, México	25
Ilustración 4: Web Cemetery Discount, EEUU	25
Ilustración 5: Web Graceland, EEUU	26
Ilustración 6: Web Celestis, EEUU.....	27
Ilustración 7: Web Celestis, EEUU.....	27
Ilustración 8: Web Parque De La Paz, España	28
Ilustración 9: Web Cedar Hill Cemetery, EEUU.....	29
Ilustración 10: Flujo de datos desde redes sociales	46
Ilustración 11: Flujo de datos desde velatorios.....	46
Ilustración 12: Flujo de ventas con CRM y APP Móvil.....	47
Ilustración 13: Viaje del cliente.....	49
Ilustración 14: Embudo de ventas	50
Ilustración 15: Organigrama de sucursales	51
Ilustración 16: Organigrama gerencias	53
Ilustración 17: Flujo de operaciones de ventas	55

Ilustración 18: Flujo de operaciones de sepultación.....	58
Ilustración 19: Flujo de registro de contratos.....	59
Ilustración 20: Flujo de recaudación.....	59
Ilustración 21: Organigrama actual gerencia de personas	60
Ilustración 22: Modelo 4 roles de Dave Ulrich	61
Ilustración 23: Organigrama propuesto	64
Ilustración 24: Modelo gestión del cambio de John P. Kotter	67
Ilustración 25: Teoría de difusión de innovaciones.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa Global de Fecundidad.....	10
Gráfico 2: Tasa de cremaciones en el mundo.....	15
Gráfico 3: Reflexión sobre la muerte.....	17
Gráfico 4: Sentimiento respecto de la muerte I	18
Gráfico 5: Sentimiento respecto de la muerte II	18
Gráfico 6: ¿Tiene sepultura?.....	19
Gráfico 7: ¿Por qué adquirió sepultura?.....	20
Gráfico 8: ¿Por qué buscaría información?.....	20
Gráfico 9: ¿Qué producto preferiría? I	21
Gráfico 10 ¿Qué producto preferiría? (No RM).....	21
Gráfico 11: Valoración de atributos	22
Gráfico 12: ¿Qué producto preferiría? II.....	22
Gráfico 13: ¿Cuánto pagaría por una sepultura?	23
Gráfico 14: ¿Qué valor de cuota pagaría por una sepultura a crédito?	23
Gráfico 15: ¿Le interesa una membresía?	24
Gráfico 16: ¿Cuánto pagaría por una membresía?	24
Gráfico 17: Sentido de previsión por edades	32
Gráfico 18: Sentido de previsión por ingresos.....	32
Gráfico 19: ¿Tiene sepultura? II.....	33
Gráfico 20: Decide cuando necesite por edad.....	34
Gráfico 21: Prefiere dejar decisión para cuando necesite	34
Gráfico 22: Producto que incluya todos los servicios o pueda ser configurable.....	36
Gráfico 23: Distribución de la población por edad.....	82
Gráfico 24: Fallecidos en Chile	83

I. INTRODUCCIÓN

La siguiente tesis tiene como objetivo generar un plan de negocios para una empresa de Cementerios² Parques que opera en Chile, la que permitirá tener una visión global de la organización e identificar las oportunidades de negocio en una industria de bajo dinamismo en estrategias de marketing. Principalmente el trabajo estará enfocado en encontrar y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que permitan generar valor económico.

El objetivo fundamental de la presente tesis es crear estrategias que permitan incrementar las ventas, mejorando la productividad de la fuerza de ventas y por consiguiente aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa.

La industria de los Cementerios Privados o Cementerios Parque es relativamente joven en nuestro país, nace a principios de la década de 1980 con la creación del Cementerio Parque del Recuerdo, la idea de crear cementerios privados fue importada desde Estados Unidos, su crecimiento se ha sustentado principalmente debido a la saturación de los cementerios tradicionales (públicos), siendo el elemento diferenciador clave, la atenuación del sentimiento de dolor que experimentan los familiares de los fallecidos al dejar los restos mortales del ser querido en un ambiente grato, de paz y tranquilidad en el que el paisajismo juega un rol preponderante.

Se revisarán las costumbres de los consumidores chilenos relativos a la partida de un ser querido, sepultación, cremación, consideraciones religiosas, económicas y sociales y como los actores de la industria logran satisfacer total o parcialmente las necesidades de los clientes.

II. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Se analizará la empresa “Parques de Chile S.A.”, uno de los actores más relevantes de la industria de cementerios privados en Chile desde la dimensión de la cantidad de cementerios que opera (17 en la actualidad, le sigue Parque del Sendero con 11) y de la cobertura geográfica contando con parques en las regiones de Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, del libertador Bernardo O’Higgins, Ñuble y Biobío. Evaluaremos la oferta de otros Cementerios privados y públicos, además de una mirada a lo que ocurre en mercados más desarrollados, en lo relativo a los productos y estrategias de marketing que se utilizan.

De acuerdo con los reportes del DEIS³ en Chile fallecen aproximadamente 100.000 personas al año, con una tasa de crecimiento de un 2% anual, esta magnitud constituye el universo del mercado de sepulturas para “Necesidad Inmediata” del país, es decir clientes que necesitan adquirir una sepultura para utilizarse en las siguientes horas a un deceso, este mercado se reparte entre los clientes que sepultan en los cementerios públicos y privados, sin embargo, la participación de las ventas de productos de

² La palabra cementerio proviene del latín *Cemeterium* y del griego *Koimetérion*, ambas remiten a la palabra “dormitorio”

³ DEIS: Departamento de Estadísticas en Información del ministerio de salud.

Necesidad Inmediata corresponde apenas al 20% de las ventas totales, el restante 80% son ventas de “Necesidad Futura”, similar a la *compra en verde* del mercado inmobiliario, este antecedente motiva desarrollar el presente trabajo, con el objetivo de aumentar la rentabilidad del patrimonio a través de un aumento en las ventas, gracias a estrategias de marketing y de gestión innovadoras en el desarrollo de productos que el mercado demanda.

2.1 Preguntas claves a responder

- ¿Es la industria rentable en términos de agregación de valor económico?
 - ¿Qué factores influyen en los clientes para comprar una sepultura?
 - ¿Cómo satisface hoy la industria las necesidades de los clientes?
 - ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento en la industria?
 - ¿Qué anticipan los expertos de la industria para los próximos años?
 - ¿Qué nuevos productos se han introducido en los últimos años?
 - ¿Cómo afecta la tecnología el desarrollo de la industria?
 - ¿Cuáles son las principales empresas con las que compite Parques de Chile S.A.?
 - ¿Cuál es la perspectiva económica, de ventas y utilidades durante la próxima década?
 - ¿Es posible mejorar los niveles de servicio?
 - ¿Es posible crear un nuevo producto o servicio?
 - ¿Existen necesidades de los clientes no cubiertas por la industria?
 - ¿En qué etapa está la empresa, crecimiento o consolidación?
- La fuerza de ventas, ¿es interna o externa?
- ¿Son razonables los niveles de productividad de la fuerza de ventas?
 - ¿Existen conflictos de naturaleza laboral?
 - ¿Existen conflictos con los entes reguladores?

III. ALCANCES Y LIMITACIONES

3.1 Alcance

La presente tesis explorará el mercado de Cementerios Parques de Chile y generará un Plan de Negocios basándose en el libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” del autor Greg Balanko-Dickson, el que considera diez etapas.

Etapas I Análisis de la industria: Es la etapa inicial del estudio, considera un análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa en estudio.

Etapas II Análisis del mercado: Identifica las variables más relevantes del mercado, tales como la profundidad de la competencia, cuotas de mercado, productos y servicios.

Etapas III Productos y Servicios: Detalla el mix comercial de la empresa, costos y beneficios.

Etapas IV Descripción de Negocios: Revisa en detalle la empresa, considerando su marca, visión, misión, ética, metas.

Etapa V Estrategia de Marketing: Evalúa la estrategia actual de marketing de la empresa y propone una que contribuya a alcanzar los objetivos definidos en la presente tesis.

Etapa VI Operaciones y Administración: Considera los recursos que necesitará la empresa para desarrollar el plan de marketing definido.

Etapa VII Plan Financiero: Determina las necesidades de financiamiento para realizar el Plan de Negocios, además de los indicadores que darán cuenta del éxito del plan una vez implementado.

Etapa VIII Plan de Implementación: Detallará cómo se implementarán las etapas del Plan de Negocios descrito anteriormente.

Etapa IX Plan de Contingencia: identificará todos los riesgos potenciales que pudieran afectar el negocio y su plan para mitigarlos.

Etapa X Resumen Ejecutivo y Conclusiones: Contiene una visión global del Plan de Negocios.

3.2 Limitaciones

Debido a que la industria de los cementerios parques en Chile no tiene un ente regulador específico (como una superintendencia) ni tampoco existe una asociación gremial que agrupe a las empresas, nuestra investigación se sustentará en los datos que posea el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), la Fiscalía Nacional Económica (FNE), la comisión para el mercado financiero (CMF) y las disposiciones del Ministerio de Salud.

El presente plan de negocios busca encontrar alternativas que contribuyan a mejorar el desempeño comercial de la empresa, que en la actualidad opera normalmente y cuyos procesos no incluyen manufactura de bienes (como una empresa productiva) o necesidades de optimización de inventarios (para el caso del comercio), razón por la cual los capítulos de administración y operaciones no serán parte del análisis sino que serán descritos brevemente, salvo aquellos procesos que se modifiquen con motivo de cambios en la estrategia de marketing. El capítulo financiero incluirá un análisis de flujo de caja libre, respecto al incremento de ventas propuesto.

IV. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1 Objetivo General

Crear un plan de negocios que aumente los ingresos por ventas y servicios de la compañía en un 20% respecto de la media de los últimos tres años en un plazo de 18 meses.

4.2 Objetivos Específicos y Resultados Esperados

4.2.1 Ventas

Aumentar un 20% los ingresos por ventas de sepulturas y servicios complementarios en los cementerios parques de la red de cementerios de Parques de Chile S.A. en los próximos cinco años.

4.2.2 Mix de Productos

Evaluar si la oferta actual de Parques de Chile S.A. satisface la demanda. El estudio de mercado que se realizará indicará si es necesario ampliarlo o integrarlo con servicios funerarios.

4.2.3 Fidelización

Generar fidelización de la marca, a través de una estrategia diferenciadora de servicio al cliente, teniendo como pilar fundamental, la incorporación de tecnologías de información. Contribuir a mitigar los sentimientos de dolor y sufrimiento de los clientes al enfrentar un episodio traumático como es la pérdida de un ser querido.

4.2.4 Plan de Negocios

Generar un Plan de Negocios que transforme a Parques de Chile S.A. en referente en servicio al cliente, líder en gestión comercial y rentabilidad del mercado de cementerios parques.

En caso de demostrarse que los consumidores demanden más servicios asociados a la compra de una sepultura, Parques de Chile deberá ser pionero en generación sistemas tecnológicos que le permitan ofrecer y administrar una gama de productos y servicios mayor que la hoy ofertada en la industria.

4.3 Resultados Esperados

El presente trabajo pretende realizar un análisis profundo y crítico de los ámbitos más relevantes de la gestión de la empresa de cementerios parques "Parques de Chile S.A.". Se espera generar un Plan de Negocios que oriente cómo reorganizar las estrategias de marketing, de operaciones, de gestión de personas y talento.

El nuevo Plan de Negocios deberá dar cumplimiento a los objetivos anteriormente propuestos, sustentado principalmente en el resultado de la investigación de mercado que se realizará y a cambios en la gestión de la fuerza de ventas, gracias a mejoras tecnológicas que se introducirán en la operación.

V. MARCO CONCEPTUAL

El diseño del Plan de Estratégico para la empresa de Cementerios Parque se basará como estructura general en el libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” del autor Greg Balanko-Dickson y además, para profundizar en las distintas áreas de la compañía, se utilizarán las siguientes fuentes:

5.1 Análisis de Entorno y estrategia

El análisis se basará principalmente en la visión de Michael Porter, específicamente en las cinco fuerzas competitivas. Además, analizaremos la industria utilizando las herramientas PESTEL de Liam Fahey y V.K. Narayanan.

5.2 Marketing

Se analizará la situación actual de la empresa y de la industria, para proponer mejoras a la estrategia de marketing siguiendo el modelo del Marketing 3.0 de Philip Kotler, además de las herramientas revisadas en los cursos de Comercialización y Marketing del MBA de la FCFM de la Universidad de Chile, como por ejemplo la aplicación del Customer Journey Map.

5.3 Personas

El estudio se centrará en el modelo de gestión de recursos humanos por competencias de Dave Ulrich, principalmente los libros Champions y HR Competencies. Además, nos guiaremos por el libro Leading Change (John Kotter) para el vital capítulo de gestión del cambio.

5.4 Finanzas y Evaluación de Proyectos

Utilizaremos el libro Finanzas (Joan Massons) y Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado (Eduardo Contreras, Cristian Diez).

5.5 Operaciones

Los bienes que comercializan las empresas de Cementerios Parques no necesitan de intensivos procesos de manufactura para generarse ni tampoco de gran volumen de operaciones para prestar los servicios complementarios actualmente ofrecidos, sin perjuicio de ello, utilizaremos como guía el libro Administración de Operaciones (Richard Chase y Robert Jacobs).

VI. METODOLOGÍA

La metodología que emplearemos para el Plan de Negocios, como se mencionó anteriormente, está contenida en el libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” del autor Greg Balanko-Dickson y que considera diez etapas.



Ilustración 1: Modelo Balanko-Dickson⁴

Dado que se trata de una empresa actualmente en operación y para dar cumplimiento a los objetivos planteados, el desarrollo de la presente tesis considerará los capítulos de marketing, personas y finanzas como los más relevantes, para lo anterior fusionaremos los contenidos de los capítulos “Productos y Servicios”, “Descripción de Negocios” y “Estrategia de Marketing” en un Plan de Marketing que contenga todos los tópicos. El capítulo del plan financiero lo desarrollaremos como penúltimo ítem, antes del resumen ejecutivo en el que se expondrán propuestas y conclusiones.

VII. PLAN DE NEGOCIOS

7.1 Etapa 1: Análisis de la industria

7.1.1 Análisis PESTEL

7.1.1.1 Factores Políticos

Chile cuenta hoy en día con un sistema político estable, es un estado unitario y democrático, los tres poderes del estado tienen la debida independencia y el gobierno es de carácter presidencialista, mantiene elecciones democráticas desde 1990. Gracias a su estabilidad política, Chile posee un ambiente seguro para la inversión extranjera y local, lo que lo ha transformado líder en Latinoamérica.

La estabilidad política sostenida por varias décadas hace razonable considerar que inversiones de largo aliento como son las inmobiliarias estén sometidas a riesgos mínimos de expropiaciones futuras o cambios significativos en las relaciones de los inversionistas con el estado.

⁴ Fuente: *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, Greg Balanko-Dickson

7.1.1.2 Factores Económicos

El modelo económico chileno es abierto al mercado internacional, cuenta hoy con 26 tratados de cooperación económica o de libre comercio⁵. Las principales actividades económicas de Chile son: Agropecuaria, Forestal, Pesca y Acuicultura y Minería. El PIB per cápita (a fines de 2017) asciende a US \$10.714⁶, la inflación se ha mantenido en torno al 3,5%⁷ durante los últimos cinco años, la tasa de desocupación en igual periodo promedia 6,3%⁸.

El mercado de los cementerios lo componen dos grandes sectores, los cementerios públicos y los cementerios privados, dentro de estos últimos existen cinco grandes actores⁹ Los Parques S.A., Parque del Recuerdo S.A., Parques de Chile S.A., Parque del Sendero S.A. y Acoger Santiago S.A.

i. **Asociaciones gremiales:** No existen asociaciones gremiales que agrupen al universo de Cementerios Parques ni tampoco a un segmento de ellos. Lo que imposibilita obtener datos agregados de la industria, tales como ventas totales o cantidad de clientes con contratos activos.

ii. **Propiedad:** En general las empresas de Cementerios Parques son sociedades anónimas cerradas, por lo que no están reguladas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF ex SVS) y por lo tanto, no tienen obligación de publicar sus estados financieros, en algunos casos se publican memorias anuales las que contienen información general de las empresas.

iii. **Regulación:** A pesar de la relevancia desde la perspectiva de la salud pública de la industria, no existe un ente regulador específico como una superintendencia para las empresas de cementerios públicos ni privados, lo que impide contar con registros agregados a nivel nacional respecto de sepultaciones o cremaciones. Para el caso de la relación con los clientes, las empresas de Cementerios Parques se rigen por lo dispuesto en la Ley del Consumidor.

iv. **Generalidades de la industria y actores del mercado:** La División de Investigaciones de Fiscalía Nacional Económica consigna que existen tres clases de cementerios¹⁰, instituciones privadas con redes de cementerios. En segundo lugar, cementerios individuales que también son administrados y operados por particulares y cementerios públicos.

Por su parte el “Reporte sobre publicidad de cementerios y funerarias en internet”¹¹ realizado por el SERNAC indica cuáles son los productos o servicios que comercializan los cementerios, estos se pueden distinguir en:

⁵ Fuente: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (www.direcon.gob.cl)

⁶ Fuente: Banco Mundial, (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>)

⁷ Fuente: Banco central de Chile

⁸ Fuente: Banco central de Chile

⁹ Fuente: Servicio Nacional del Consumidor

¹⁰ Disponible en: http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/inpu_035_2013.pdf

¹¹ Disponible en: https://www.sernac.cl/portal/619/articles-7089_archivo_02.pdf

Primarios: Constituyen su actividad principal, como sepulturas y cremaciones.

Secundarios: Constituidos por bienes y servicios como lápidas, mantenciones, traslados internos, derecho de sepultación y otros, siendo el canal de venta eminentemente consultivo.

Existen cinco empresas con participaciones relevantes, a saber: Los Parques S.A., Parque del Recuerdo S.A., Parques de Chile S.A., Parque del Sendero S.A., Acoger Santiago S.A.

De acuerdo con el Reglamento General de Cementerios (Decreto N° 357 de 1970¹²), existen las siguientes alternativas legalmente habilitadas para sepultar un cuerpo fallecido:

- Cementerios Tradicionales.
- Mausoleos.
- Bóvedas.
- Nichos.
- Sepultación en Tierra.
- Cementerios Parques.
- Cremación o Cinerarios.
- Columbarios.

En el anexo F se encuentran los aspectos más relevantes del Reglamento General de Cementerios, el que contiene la transcripción de algunos artículos del Decreto 357 en los que se detalla el significado de cada una de las alternativas de sepultación anteriormente enumeradas.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las actividades de las cinco empresas.

¹² Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=12643>

	Acoger	Nuestros Parques	Parque del Recuerdo	Parque del Sendero	Parques de Chile
Cementerios	3	5	3	11	17
Crematorios	Sí	No	1	1	No
Servicios Funerarios	No	No	No	No	No
Ciudades	1	5	1	11	15
Velatorios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Corredora de Seguros	No	No	Sí	No	No
Clientes	No Informado	140.000	190.000	No Informado	55.000
Vende por internet	No	No	Sí	No	Sí
Opera en Santiago	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Tiene App móvil	No	No	Sí	No	No

Tabla 1: Actividades de la industria¹³

Parque del Recuerdo y Nuestros Parques son las empresas de mayor presencia en la región metropolitana, sus cementerios son los de mayor tamaño y en el caso de Parque del Recuerdo es la institución más antigua del mercado, por esta razón el número de clientes es significativamente mayor.

7.1.1.3 Factores sociales

El censo de población realizado el año 2017 reporta que la población del país es de 17.574.003 habitantes (51% de personas de sexo femenino), la esperanza de vida de la población es de 78 años¹⁴, la edad promedio es de 36 años, la población mayor de 60 años es un 15% del total. Los migrantes ascienden a 784.685 habitantes (4,5%). En el anexo B se presentan gráficos con las principales variables demográficas.

El aumento de la esperanza de vida en Chile y el descenso significativo de la tasa global de fecundidad (TGF), la que según la última publicación del Instituto Nacional de Estadísticas¹⁵ del año 2015 alcanza a 1,79 hijos por mujer, en 1960 la cifra alcanzaba 5,4 y en 1980 2,7 hijos por mujer, se estima que la tasa de reemplazo generacional debe ascender al menos a 2,1 hijos por mujer, son elementos que contribuyen al envejecimiento de la población.

¹³ Fuente: *Elaboración propia. Construida en base a información disponible en las memorias e informes publicados por las empresas en sus páginas web.*

¹⁴ Fuente: *Instituto Nacional de Estadísticas (Compendio Estadístico 2017)*

¹⁵ Fuente: *Instituto Nacional de Estadísticas (Anuario de estadísticas vitales 2016)*

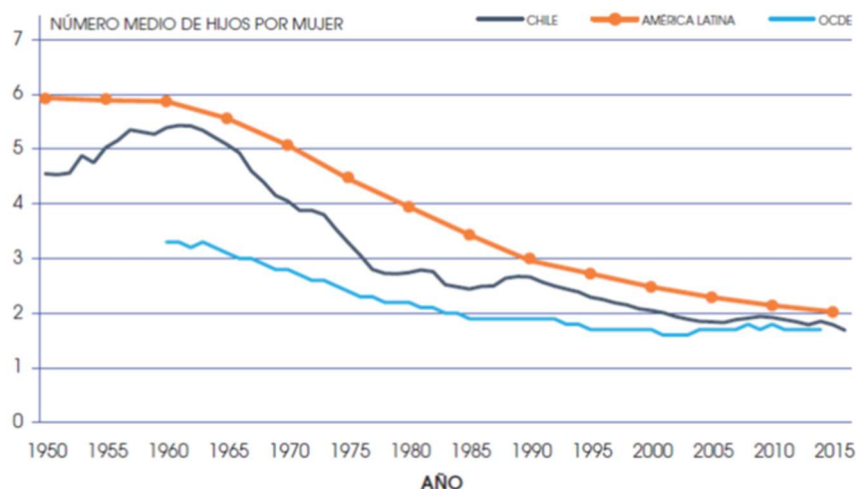


Gráfico 1: Tasa Global de Fecundidad¹⁶

El análisis demográfico de la presencia de adultos mayores indica que la participación de este grupo etario ha aumentado también de manera significativa en las últimas décadas. El Censo de 2017 reporta que un 11,4% de la población tiene 65 o más años, la misma cifra en 1992 ascendía a un 6,6%. Por otra parte, la CEPAL prevé que para el año 2045 la proporción de personas mayores de 50 años en Chile ascenderá a un 44%.

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS EN CHILE

Población por grupos de edad					
En %	0-14	15-34	35-49	50-64	65 y más
2005	24,8	32,3	21,4	13,4	8,1
2010	22,6	32,8	21,5	15	9,1
2015	20,9	31,1	21	16,7	10,3
2020	19,6	29,9	20,5	17,9	12,1
2025	18,5	28	21	18,3	14,2
2030	17,5	26,2	21,5	18,3	16,4
2035	16,9	24,8	21,3	18,2	18,8
2040	16,3	23,8	20,1	19,9	22,3
2045	15,5	22,2	18,4	20	24

Tabla 2: Población por grupos de edad¹⁷

¹⁶ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL

¹⁷ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL

En general todos los antecedentes demográficos indican que la población chilena está envejeciendo, por lo tanto, en el corto y mediano plazo la demanda por servicios fúnebres, sepulturas y cremaciones deberá aumentar. De acuerdo con el estudio de mercado que se expone en el punto 7.2.1 un 51% de personas de 51 años o más cuenta hoy con una sepultura, si se asumen constantes las preferencias o intención de compra, en 2020 30% de la población será mayor de 50 años y de ellos el 51% tendrá sepultura, es decir, 15% de la población total será propietaria de una sepultura, replicando el cálculo para 2045 22% de la población total debería ser dueña de una sepultura. A 2045 la población de Chile ascenderá a 20.190.050¹⁸ habitantes y 18.549.095 en 2020. El aumento de demanda se estima en 1.659.447 sepulturas en 25 años.

7.1.1.4 Factores Tecnológicos

El Diario Oficial publicó el 13 de agosto de 2018 la Ley 21.105¹⁹, que crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, cuya misión es estructurar, impulsar, coordinar y promover "las actividades de ciencia, humanidades y desarrollo tecnológico en todas sus etapas, a fin de contribuir al desarrollo sustentable y al bienestar social". Con este gran avance Chile aspira a ser líder en la región en innovación y desarrollo tecnológico. Además, existe desde el año 2008 la Ley de Incentivo Tributario I+D, cuyo objetivo es "aumentar la capacidad competitiva de las empresas chilenas", este marco legal entrega beneficios a las empresas que inviertan en Innovación y Desarrollo y promueve la creación de organizaciones dedicadas a la generación de nuevas tecnologías productivas para todos los ámbitos de la economía. Chile ocupa hoy el primer lugar en América Latina y El Caribe (46° a nivel mundial) en el índice mundial de innovación²⁰, asimismo, se ubica en el primer puesto (38° a nivel mundial) en el índice de disposición a la conectividad²¹.

El rubro de los Cementerios Parques no exhibe grandes avances o innovaciones tecnológicas, quizás influenciado por las características del producto que comercializa (sepulturas bajo césped y nichos) y el rango etario de sus clientes, principalmente personas mayores de 50 años, uno de los adoptadores más tardíos de las tecnologías de información. De las cinco instituciones privadas mencionadas anteriormente sólo Parque del Recuerdo y Parques de Chile ofrecen venta a través de internet y para el caso de recaudación sólo Parques de Chile cuenta con integración en línea con recaudadoras (Parque del Recuerdo y Nuestros Parques también recaudan a través de internet, pero la aplicación del pago ocurre por medio de un proceso batch), no existe la suscripción de contratos sin papeles. En cuanto a la mantención de los parques, ningún operador cuenta con maquinaria similar a la que hoy se utiliza en el sector agrícola semi automatizada, automatizada (o robótica) para labores rutinarias como riego o cortes de césped. Por último, sólo Parque del Recuerdo tiene disponible en las tiendas para teléfonos móviles de Apple y Android una aplicación que muestra un mapa de los cementerios y permite ubicar una sepultura en el plano.

¹⁸ Fuente: *Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020*, INE

¹⁹ Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1121682>

²⁰ Fuente: *Organización Mundial de Propiedad Intelectual*.

²¹ Fuente: *Foro Económico Mundial*.

Este factor es el que presenta mayores oportunidades de desarrollo que permitan a Parques de Chile diferenciarse de sus competidores. En la dimensión comercial, PdeCh debe generar una estrategia de marketing digital, por el lado de personas existe hoy disponible en el mercado una amplia oferta de capacitación remota en línea, en el ámbito operativo: firma electrónica que permite suscribir contratos sin la necesidad de papel o explorar los desarrollos en maquinarias que se espera estén disponibles en los próximos años, como el proyecto *Solea*²² de Husqvarna.

7.1.1.5 Factores Ecológicos

En el año 2010 se creó en Chile el Ministerio del Medio Ambiente, su objetivo es “el desarrollo y aplicación de variados instrumentos de gestión ambiental en materia normativa, protección de los recursos naturales, educación ambiental y control de la contaminación, entre otras materias”. Uno de los avances más significativos en esta materia, se logró el 20 de julio de 2018 con la promulgación de la Ley 20.100 que prohíbe la entrega de bolsas plásticas en el comercio para todo el territorio nacional²³. Sin embargo, Chile es un país en el que el cuidado del medio ambiente es al menos, incipiente, el reciente ranking EPI (Environmental Performance Index), preparado por la Universidad de Yale y la Universidad de Columbia, en colaboración con el Foro Económico Mundial, ubica a Chile en el lugar 84° a nivel mundial y 11° en la región²⁴. No son hechos aislados los episodios de contaminación de cauces de ríos o del mar por vertimiento de sustancias tóxicas o en las grandes ciudades del centro sur del país, episodios de alerta o emergencia ambiental debido a la mala calidad del aire.

Los riesgos asociados al cambio climático tienen un impacto severo en la operación de los Cementerios Parques, debido que el insumo más relevante para la mantención es el agua que se utiliza para regadío.

Por último, los cementerios podrían generar daños al medio ambiente en el caso de que no se controle adecuadamente la disposición de los restos mortales de los inhumados, la descomposición de los cadáveres libera químicos que podrían contaminar causas de aguas subterráneas con compuestos a base de carbono, amoníaco, cloruro, sulfato, sodio, potasio o incluso restos de tratamientos químicos hospitalarios (por ejemplo provenientes de la quimioterapia), la cremación libera óxidos de carbono, dioxinas y otros contaminantes.

7.1.1.6 Factores Legales

En Chile no existe una Ley específica que regule los Cementerios Parques, consultada la biblioteca del congreso nacional, sólo es posible encontrar el “Reglamento General de Cementerios”, que data del 15 de mayo de 1970 (el 17 de febrero de 2014 se modificaron

²² Consiste en un “Dron” autónomo que gracias a la ayuda de sensores instalados en árboles de los parques y a sensores que porta el mismo dron, será capaz de sobrevolar áreas verdes y detectar los espacios que requieran de mantenimiento o cortes de pasto. Descenderá y una serie de pequeños robots que viajan dentro del mismo dron se ocuparán de cortar el pasto, luego de terminar la tarea vuelven al dron, el que actualiza la información en un servidor central del tipo nube y continúa sobrevolando el resto del área buscando nuevas zonas que mantener.
Un video del prototipo se puede observar en el canal de Youtube de la empresa sueca: <https://youtu.be/rp0npJDS0s8>

²³ Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1121380>

²⁴ Disponible en <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-topline>

dos artículos de la norma que tratan sobre la instalación de crematorios), el código sanitario y también la Constitución Política de Chile. Es el servicio de salud quien autoriza la instalación y regula el funcionamiento de los cementerios, sean públicos o privados.

Puede afirmarse que el país no ha avanzado en un marco legal específico que regule la actividad, lo que constituye un riesgo futuro al desconocerse nuevas exigencias que podrían aplicarse al rubro. Sin embargo, no fue posible encontrar en la citada biblioteca antecedentes de proyectos de Ley que busquen introducir cambios a la industria.

Además, las empresas de Cementerios Parques deben cumplir con la normativa tributaria, laboral y del consumidor que rige para cualquier empresa del país, siendo las dos últimas las que más han experimentado cambios en las últimas dos décadas generando nuevas obligaciones para los empleadores, como por ejemplo la imposibilidad de reemplazar personal en caso de huelgas (para el caso de la legislación laboral) y el consistente aumento de los derechos de los consumidores.

En resumen, el análisis de las variables PESTEL muestra un entorno favorable para la industria de los Cementerios Parques, no existiendo conflictos políticos graves en país con un entorno económico no óptimo como hace algunos años, pero estable al igual que el entorno legal y ecológico el que en la actualidad no exhibe grandes requisitos o restricciones a la operación. La dimensión social presenta oportunidades relevantes para la industria, debido a que la población chilena está envejeciendo lo que aumenta la cantidad de clientes potenciales, asimismo en el ámbito tecnológico hay mucho por avanzar, en especial automatizando procesos, innovación en los servicios que puedan ofrecerse a los clientes y en la mecanización de la mantención de áreas verdes.

7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

En el anexo G se presenta una descripción detallada de los factores que influyen en cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter. A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas de dicho análisis.



Ilustración 2: 5 Fuerzas competitivas de Porter²⁵

²⁵ Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Michael E. Porter

7.1.2.1 Poder negociador de los clientes

En general los Cementerios Parques comercializan sepulturas mediante contratos de compra venta o promesas de compra venta, a pesar de la diferencia jurídica de ambos instrumentos, éstos son ofrecidos como contratos de adhesión, es decir, el cliente no tiene la capacidad de negociar los detalles del acuerdo comercial, sino que más bien elige suscribir o no. Sólo en la región metropolitana en las zonas de Maipú-Pudahuel y La Florida-Puente Alto existe un razonable nivel de competencia debido a la alta concentración de cementerios en el área, lo que otorga un pequeño poder negociador al cliente que está interesado en comprar. Por tanto, se concluye que esta fuerza no es relevante o generadora de riesgos.

7.1.2.2 Poder negociador de los proveedores

El principal insumo para construir una sepultura (además del terreno) son los sarcófagos de hormigón. En el mercado chileno existen pocos proveedores de este insumo destacando "Facoro S.A." lo que genera un alto nivel de dependencia de este proveedor. La alternativa que se observa es construir los sarcófagos de hormigón en los mismos cementerios Parques, pero esta actividad elevaría los costos y añadiría riesgos operacionales. El agua de riego que utilizan los parques proviene principalmente de pozos propios, salvo en las unidades que operan en las regiones del norte del país, en las que debe complementarse con agua adquirida a empresas sanitarias, constituyéndose un riesgo de aumento de costos en años de sequías. La mantención de jardines se realiza con trabajadores contratados por la misma empresa, los proveedores de esta área son sementeras, ferreterías o cadenas de ventas de materiales de construcción.

7.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

No se observa viable en el corto plazo la entrada de nuevos competidores a la industria, ni tampoco un crecimiento significativo de cementerios en las ciudades donde ya operan los Cementerios Parques. Los dos principales motivos son:

Barreras de entrada: Para construir nuevos cementerios es necesario contar con el terreno y, además conseguir los permisos del servicio de salud y luego realizar importantes inversiones para construir los parques, costos que se recuperan en el largo plazo debido al extendido *Payback* de este tipo de proyectos.

Barreras de salida: Debido a lo concentrado del mercado, no es tarea fácil enajenar los cementerios ni tampoco realizar fusiones o adquisiciones de empresas.

7.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dadas las particularidades del producto y las costumbres del mercado, sólo existe un sustituto que puede reemplazar la compra de una sepultura, la cremación, método que

es preferido por un 32%²⁶ de la población. Sin embargo, es relevante considerar que esta tasa ha ido en aumento en nuestro país, su costo es menor y no requiere de pagos de mantención de sepultura. Además, a nivel mundial se observa un aumento de la tasa de cremación en especial en ciudades con alta densidad de población en las que el uso de suelo es oneroso, por ejemplo, de acuerdo con lo que reporta la Asociación Necrológica Mexicana, durante 2015 en Ciudad de México el 50% de las inhumaciones se realizó a través de cremación. A continuación, se presenta un cuadro con tasa de cremación de distintos países del orbe, lo que se complementa con el estudio de mercado expuesto en el capítulo siguiente, ambos dan cuenta del aumento de las preferencias de cremación al momento de disponer de los restos mortales.

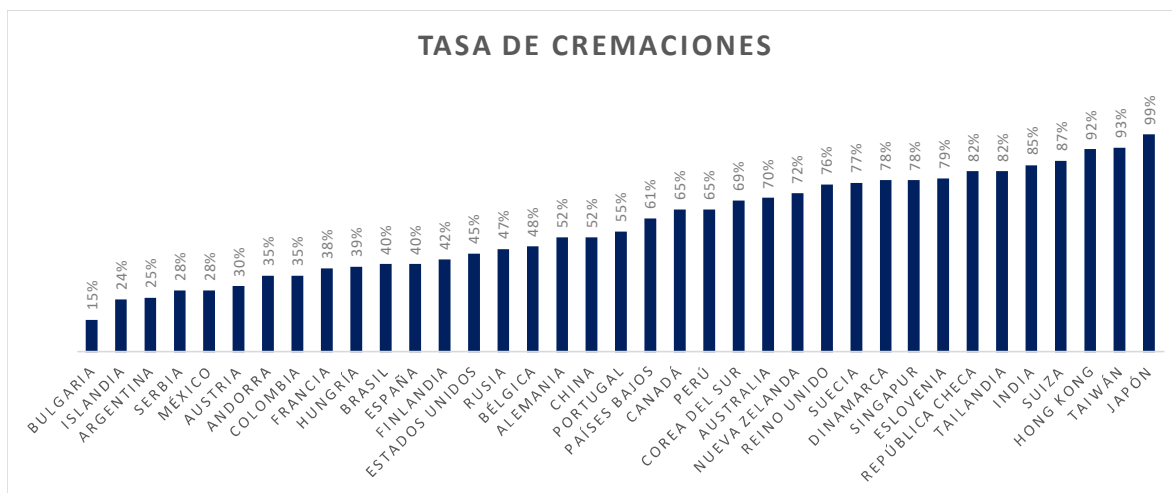


Gráfico 2: Tasa de cremaciones en el mundo²⁷

Según reportes de prensa, se estima que la tasa de cremación en Chile alcanza a un 10% de los fallecidos.

7.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

En las dos ciudades más grandes de Chile (Santiago y Concepción) se observa un sano nivel de competencia entre los Cementerios Parques, operan en Santiago Parque del Recuerdo, Nuestros Parques y Parque del Sendero, siendo Parque del Recuerdo la empresa enfocada en los segmentos socioeconómicos más altos de la población. En el gran Concepción están presentes Parques de Chile, Parque del Sendero y Parque San Pedro, única institución que cuenta con negocio de funeraria integrado a la actividad del cementerio. En el resto de las ciudades del país la competencia es muy baja (entre los cementerios privados) y se compete principalmente por precio y condiciones de pago con los cementerios públicos, o parroquiales quienes captan la demanda de los segmentos socioeconómicos inferiores de la población.

En conclusión, podemos enunciar que estamos en presencia de una industria de poco dinamismo, con elevadas barreras de ingreso y de salida lo que genera costos por

²⁶ Estudio Los chilenos y la muerte, realizado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica De Chile

²⁷ Fuente: Wikipedia (<https://es.wikipedia.org/wiki/Cremaci%C3%B3n>)

iliquidez de la inversión, en la que los clientes tienen bajo poder de negociación y en la que existe un insumo, el agua, con características estratégicas que podría amenazar la continuidad operacional. Por otro lado, no se observa integración de los productos que ofrecen los cementerios parques con los servicios que prestan las empresas funerarias (salvo Parque San Pedro en Concepción), siendo esta una oportunidad relevante para generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

7.2 Etapa II Análisis del mercado

7.2.1 Estudio de Mercado

El modelo de negocios de los Cementerios Parques en general se puede asimilar al mercado inmobiliario. Existen cementerios públicos y privados (normalmente del tipo Parque). Los productos y servicios que se comercializan en la industria son: venta de sepulturas, cremaciones, cinerarios, servicios funerarios, seguros complementarios. La cantidad de fallecidos en Chile supera las 100 mil personas por año²⁸.

Considerando como base el estudio que periódicamente realiza el instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica “Los Chilenos y la muerte”, se realizó una encuesta para identificar a los clientes de las empresas de Cementerios Parques, su perfil, cuáles son las variables que evaluaría para realizar una compra de sepultura, por ejemplo, consideraciones de orden religioso o cultural, qué variables motivan la compra, qué productos serían de su preferencia, qué atributos consideran relevantes en la experiencia de servicio de las empresas de cementerios públicos y privados y disposición al pago.

7.2.1.1 Metodología

i. Objetivo de la encuesta

Estudiar las preferencias de los chilenos respecto del lugar de descanso final.

ii. Interrogantes por responder

- Si existe reflexión respecto la muerte.
- Sentimiento recurrente al reflexionar sobre la muerte.
- Posesión o no de una sepultura.
- Razón que motivó la compra.
- ¿Qué motivaría la compra?
- Atributos más valorados de un cementerio.
- Producto y servicios de preferencia.
- Disposición al pago.

iii. Tipo de estudio: Cuantitativo, mediante encuestas en línea.

iv. Grupo objetivo: Hombres y mujeres mayores de 18 años residentes en Chile.

²⁸ Departamento de Estadísticas e Información de Salud. Ministerio de Salud de Chile

- v. **Tamaño de la muestra:** 414 personas.
- vi. **Margen de error a nivel total:** +/- 5%, con 95% de confiabilidad y variabilidad máxima, para el total de la población²⁹.
- vii. **Fecha de encuesta:** Entre el 20 de noviembre y el 2 de diciembre de 2018.

7.2.1.2 Reflexión sobre la muerte

El estudio Los Chilenos y la muerte, realizado por última vez el año 2015 da cuenta de que en promedio un tercio de la población reflexiona frecuentemente respecto del tema de la muerte.

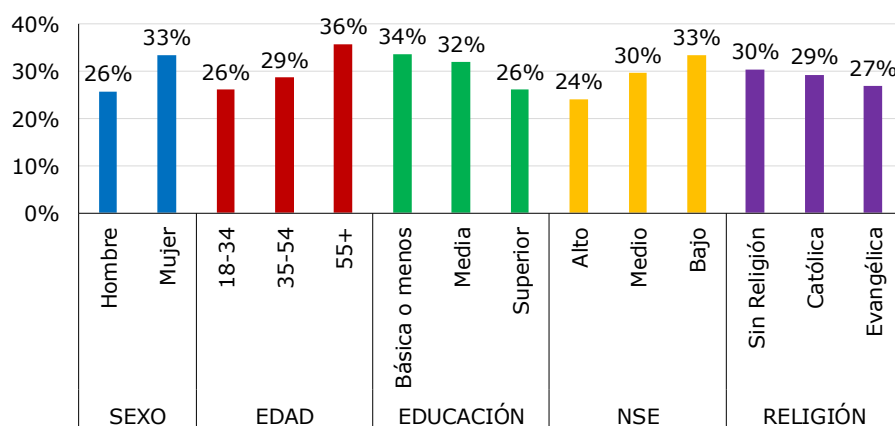


Gráfico 3: Reflexión sobre la muerte³⁰

²⁹ Dado que no se cuenta con información previa, se desconoce el valor o una aproximación del parámetro (o proporción) "p" que buscamos conocer, por lo tanto, se utilizará el valor 0,5 que significa máxima varianza. Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2 N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (se utilizaron los mayores de 18 años a 2017 según INE: 13.939.661)

Z = Nivel de confianza (distribución normal), se exigió un 95% de confianza

p = Probabilidad de éxito, como se expuso antes se utilizó máxima varianza (p=0,5)

e = Error esperado o admisible, se definió un 5%

$$n = \frac{\frac{1,96^2 * 0,5(0,5)}{0,05^2}}{1 + \frac{1,96^2 * 0,5(0,5)}{0,05^2 * 13.939.661}}$$

Es decir, se necesita encuestar al menos a **384** personas.

³⁰ Fuente: Instituto De Sociología Pontificia Universidad Católica De Chile

En la encuesta realizada para la presente tesis, frente a la pregunta “Indique si usted reflexiona respecto de la muerte”, los encuestados que respondieron que nunca reflexionan respecto del tema ascienden a un 7%, asimismo la respuesta “sólo cuando sabe del fallecimiento de alguna persona que conozca” ocupa el 28% de las observaciones. Se infiere entonces que al momento de conocer de un fallecimiento las personas se sensibilizan respecto de la muerte y este momento representa una instancia clave en la etapa de conciencia del *Customer Journey Map* que se desarrollará más adelante.

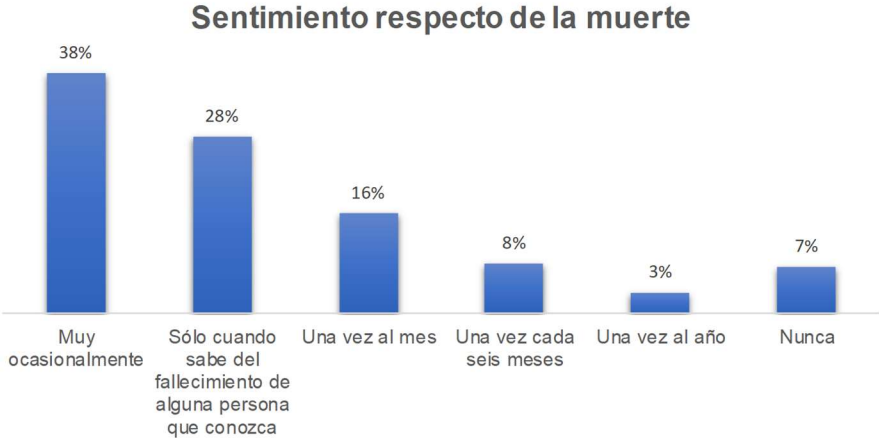


Gráfico 4: Sentimiento respecto de la muerte I ³¹

7.2.1.3 Sentimiento respecto de la muerte

El sentimiento que más reconocen los encuestados cuando se trata de su fallecimiento es preocupación por los seres queridos cercanos que le sobrevivirán. Este sentimiento es nuestro *Insight*, “necesidad de apoyo y soporte para mis seres queridos cuando yo haya partido”.



Gráfico 5: Sentimiento respecto de la muerte II ³²

³¹ Fuente: Elaboración propia

³² Fuente: Elaboración propia

7.2.1.4 ¿Tiene Sepultura?

Dos tercios de los encuestados confiesan no disponer de una sepultura. Al analizar los resultados de la pregunta por rango etario, se concluye que mientras más próximo está el término de la vida de las personas, mayor la proporción que dispone de una sepultura. Sin embargo, sólo en el segmento de personas mayores de 60 años la proporción de personas que sí cuenta con una sepultura supera a las que no. Por lo tanto, existe un gran y creciente mercado por explorar.

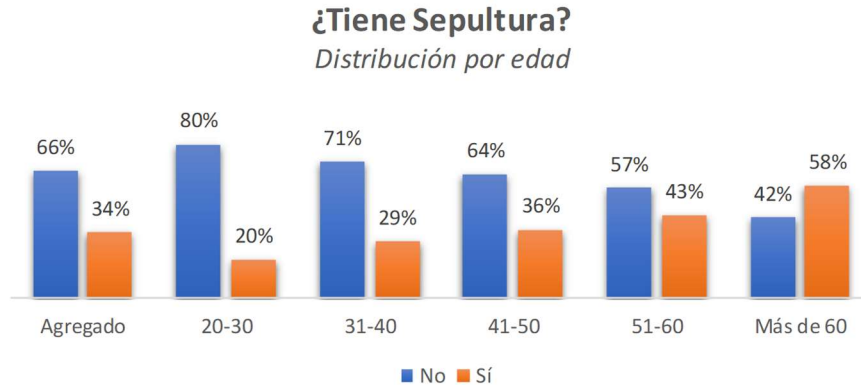


Gráfico 6: ¿Tiene sepultura?³³

7.2.1.5 ¿Por qué adquirió la sepultura?, ¿qué lo motivaría a buscar información?

En el caso de los clientes que disponen de una sepultura, la encuesta reporta que un 38% de ellos la adquirió por un sentido de previsión, respuesta que tiene correlato con el sentimiento que más se experimenta al reflexionar sobre la muerte (Preocupación por los que quedan). Por otro lado, 50% de los encuestados que informan no disponer de una sepultura manifiestan que prefieren dejar la decisión para cuando sea necesario, un 23% expresa que buscaría información respecto de adquirir una sepultura por un sentido de previsión, lo que reafirma la necesidad de sensibilizar respecto de la muerte.

³³ Fuente: Elaboración propia

¿Por qué adquirió una sepultura?

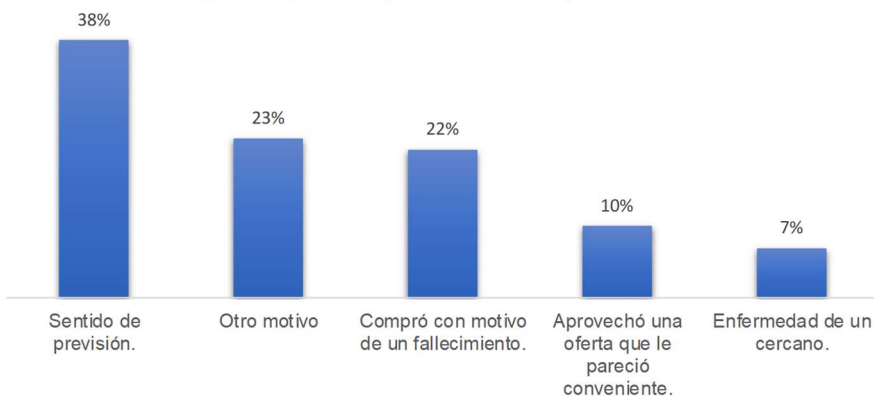


Gráfico 7: ¿Por qué adquirió sepultura?³⁴

¿Por qué buscaría información?

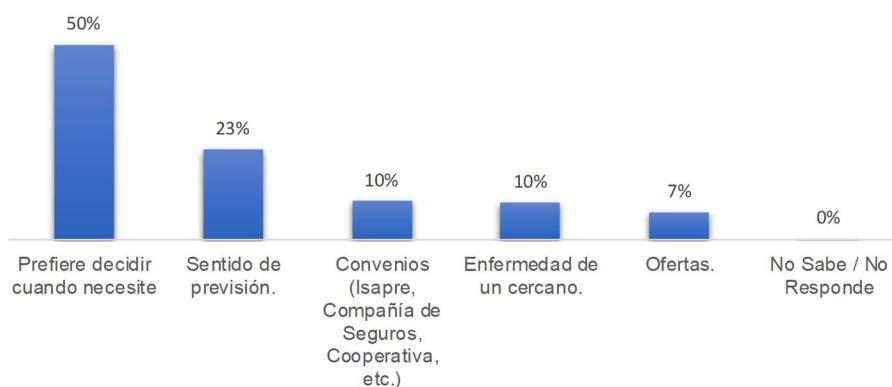


Gráfico 8: ¿Por qué buscaría información?³⁵

7.2.1.6 Producto preferido

Ante la consulta por el producto de preferencia, un 47% de los encuestados señala a la cremación como elección cuando se trata del descanso de los restos mortales, la cifra baja cuando se analizan las respuestas de personas que no residan en la región metropolitana, manteniéndose como primera preferencia con un 34% de las elecciones. Importante factor de riesgo en el mediano plazo.

³⁴ Fuente: Elaboración propia

³⁵ Fuente: Elaboración propia

¿Qué producto preferiría?

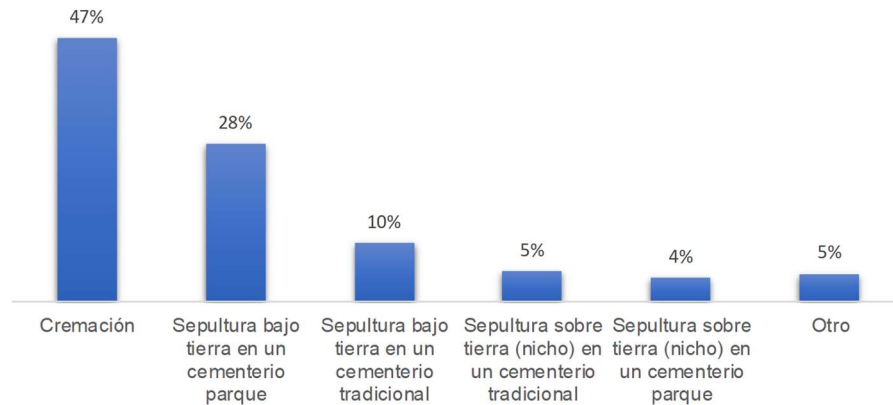


Gráfico 9: ¿Qué producto preferiría? I³⁶

¿Qué producto preferiría? (No RM)

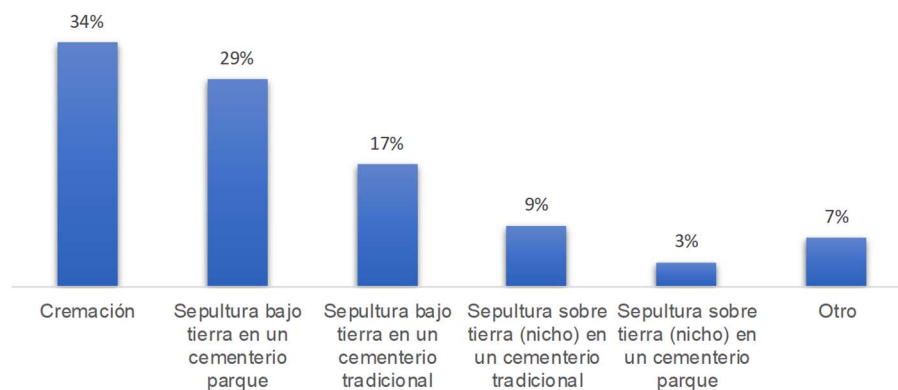


Gráfico 10 ¿Qué producto preferiría? (No RM)³⁷

7.2.1.7 Atributos de un cementerio más valorados

Los resultados del estudio muestran que el atributo al que se le asigna mayor relevancia es el orden y limpieza de los cementerios, seguido de la tranquilidad y paisajismo, resultados que se mantienen alineados con la visión de hace casi cuatro décadas cuando comenzaron a aparecer en Chile los cementerios privados y que constituyen los elementos diferenciadores respecto de la competencia que ofrecen los cementerios tradicionales, los que salvo excepciones, presentan deficiente mantención y poca preocupación por aspectos estéticos para sus visitantes. Sorprende que la cercanía y facilidades de acceso no sea uno de los atributos más destacados, lo que abre la posibilidad de construir nuevos parques alejados de centros urbanos.

³⁶ Fuente: Elaboración propia

³⁷ Fuente: Elaboración propia

Valoración de Atributos

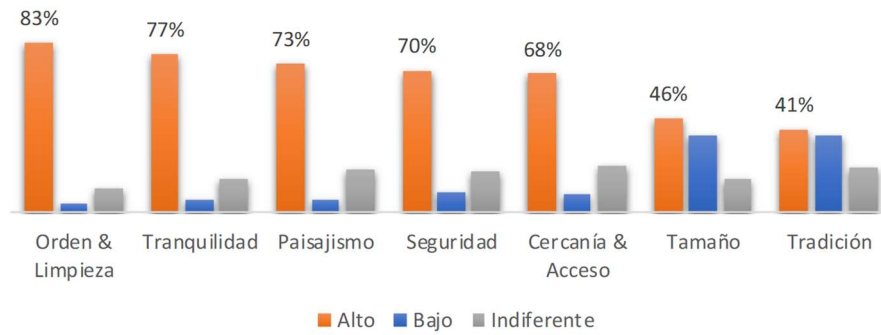


Gráfico 11: Valoración de atributos³⁸

7.2.1.8 Mezcla de productos

Como fue exhibido en el punto 7.1.1.2 iv, en la actualidad la oferta de los cementerios incluye las sepulturas, salones para velatorios y ceremonias, sin embargo, los servicios fúnebres no son considerados dentro del mix de productos de las empresas de cementerios, sino que son operados por funerarias. Los resultados del estudio exhiben guarismos que van en sentido contrario de la oferta actual, inclinándose por productos que incluyan servicios fúnebres y en segundo lugar productos o mezclas de productos configurables a medida por parte de los clientes, similares a los packs que ofrecen las empresas de servicios de telecomunicaciones o financieros. Existe una oportunidad de generar alianzas o integrarse verticalmente.

¿Qué producto preferiría?



Gráfico 12: ¿Qué producto preferiría? II³⁹

7.2.1.9 Disposición al pago

Un 87% de los encuestados manifiestan como disposición al pago un valor equivalente de hasta \$3.500.000 cifra inferior a los precios que se observan en los cementerios parques de la región metropolitana y medianamente alineado con los precios ofertados en regiones. Esto requerirá que la estrategia de precios sea por paquetes.

³⁸ Fuente: Elaboración propia

³⁹ Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto pagaría por una sepultura?

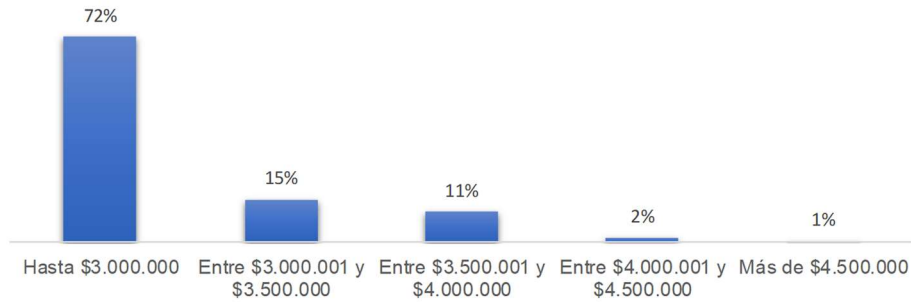


Gráfico 13: ¿Cuánto pagaría por una sepultura?⁴⁰

7.2.1.10 Disposición al pago de una cuota

Al igual que en el precio total de una sepultura, el estudio da cuenta de valores hasta \$60.000 para el 82% de los consultados como valor máximo de una cuota a pagar en el caso de sepulturas adquiridas a crédito durante seis años.

¿Qué valor de cuota pagaría por una sepultura a crédito?



Gráfico 14: ¿Qué valor de cuota pagaría por una sepultura a crédito?⁴¹

7.2.1.11 Membresías

Un 41% de los encuestados responde que estaría interesado en pagar por una membresía en un cementerio parque, que le permitiera en el futuro adquirir una sepultura a un precio preferente. 49% de los consumidores manifiestan que pagarían hasta \$5.000 por dicha membresía, si se extiende el valor hasta \$10.000 las observaciones alcanzan a un 74%. Constituye una buena oportunidad para anticipar flujos de caja y generar prospectos para el futuro.

⁴⁰ Fuente: Elaboración propia

⁴¹ Fuente: Elaboración propia



Gráfico 15: ¿Le interesa una membresía?⁴²



Gráfico 16: ¿Cuánto pagaría por una membresía?⁴³

7.2.2 Experiencia Internacional

En mercados de mayor tamaño o en países desarrollados, las empresas de cementerios privados están integradas verticalmente con las funerarias o viceversa.

En México es común observar que bajo un contrato de “membresía” que se suscribe con anterioridad a los decesos se prestan los siguientes servicios: asesoría y coordinación telefónica, recolección del cuerpo, servicio de embalsamado, arreglo estético del cuerpo, sala de velación, ataúd, gestión de trámites legales, traslado en carroza y asesoría jurídica testamentaria. Casos similares se observan en Ecuador y Guatemala. En algunos operadores de Perú incluso se ofrecen servicios funerarios especialmente concebidos para los ritos de la comunidad japonesa de gran presencia en ese país.

⁴² Fuente: *Elaboración propia*

⁴³ Fuente: *Elaboración propia*



Ilustración 3: Web Jardín La Paz, México⁴⁴

En estados Unidos algunos cementerios privados ofrecen en sus portales web servicios de sepultación y cremación, cuentan además con planes de protección del tipo seguros para la adquisición de sepulturas. Además, se observa en las páginas web la inclusión de redes sociales para conectar a los familiares de los fallecidos o envío de flores a través de internet. Incluso existen empresas que se dedican al corretaje de servicios fúnebres y cementerios.

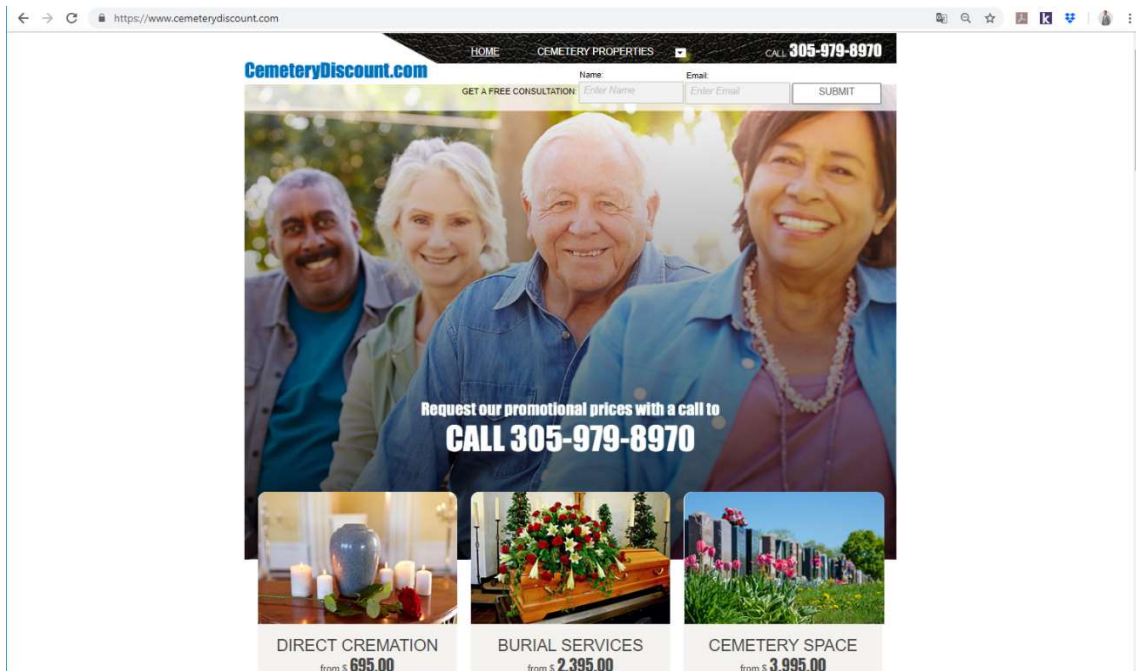


Ilustración 4: Web Cemetery Discount, EEUU⁴⁵

⁴⁴ www.jardinlapaz.com

⁴⁵ www.cemeterydiscount.com

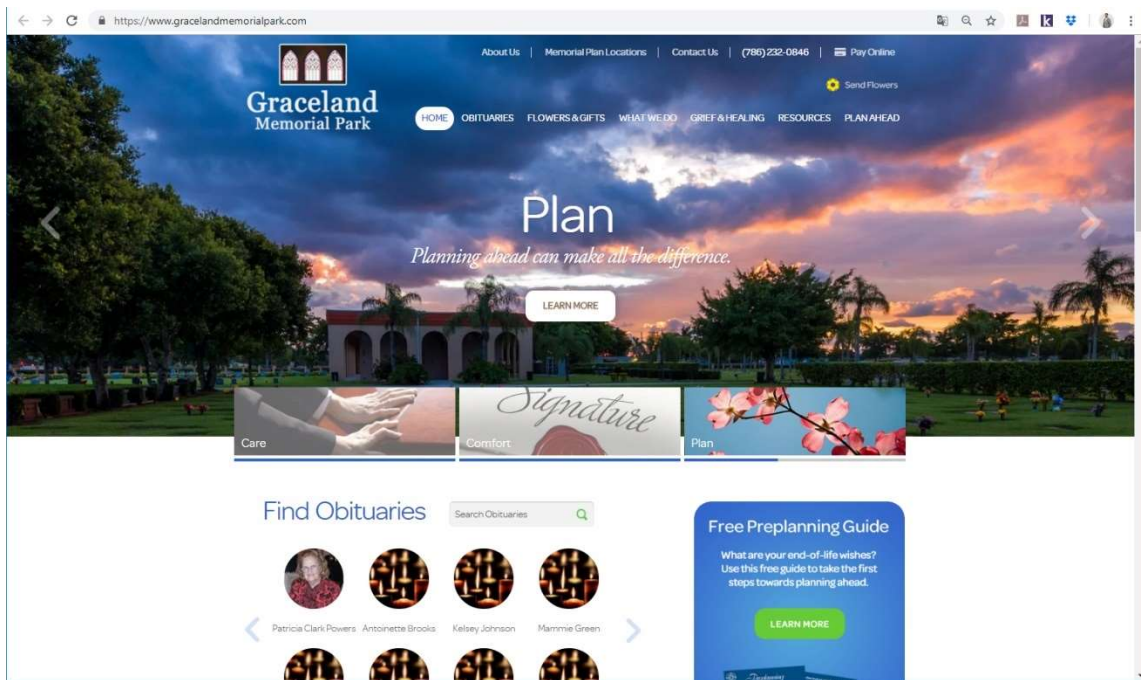


Ilustración 5: Web Graceland, EEUU⁴⁶

La experiencia más innovadora hallada en la investigación es la oferta de la empresa “Celestis” con sede en Houston, Texas que ofrece enviar cápsulas con cenizas y muestras de ADN del fallecido al espacio, actualmente en su página web promocionan cuatro productos: un viaje al espacio hasta alcanzar cero gravedad y volver a la tierra, que las cápsulas permanezcan al menos 240 años orbitando la tierra a bordo de un satélite, enviar las cápsulas a la luna y enviar las cápsulas al espacio exterior de la misma manera que las sondas *Voyager* enviadas al espacio a finales de la década de 1970. A pesar de lo peculiar del producto los precios iniciales que se publicitan en su página web no parecen excesivos. En el mismo orden en que se mencionaron los cuatro productos, los precios “desde” son: US\$1.895; US\$4.995; US\$12.500 y US\$13.995, es decir, aproximadamente entre \$1.300.000 y \$9.550.000 pesos al tipo de cambio de fines de diciembre de 2018.

Dentro de la publicidad se observa una imagen de Gene Roddenberry⁴⁷ junto a su esposa, cuyos restos mortales orbitan la tierra en la actualidad en uno de los dos satélites que ya han sido enviados fuera del planeta. Además, se informa que el próximo lanzamiento se realizará en 2019.

⁴⁶ www.gracelandmemorialpark.com

⁴⁷ Creador de la afamada serie de televisión *Star Trek*

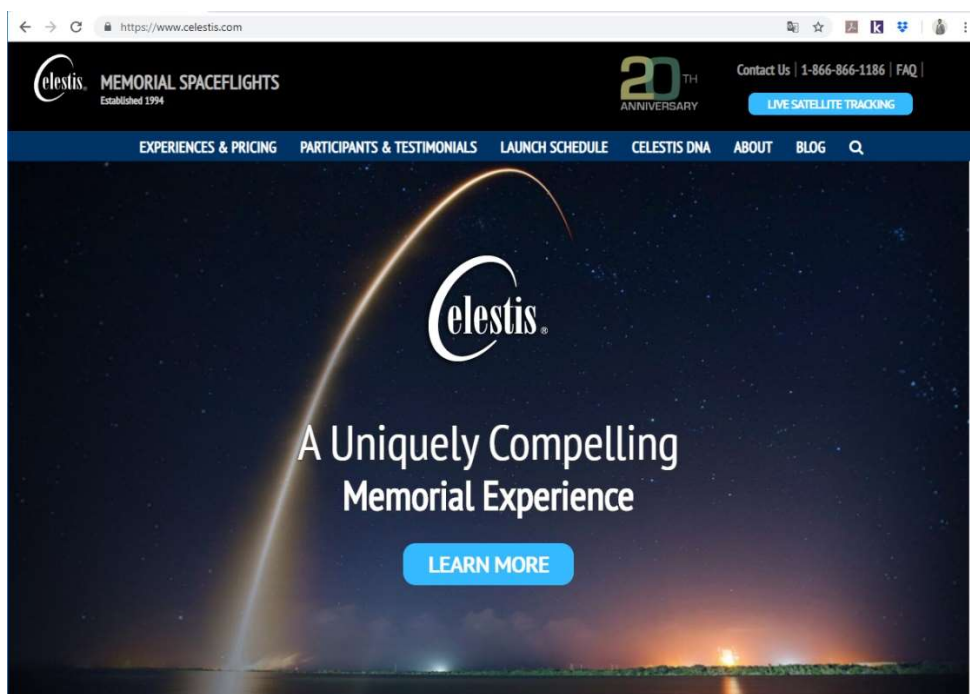


Ilustración 6: Web Celestis, EEUU⁴⁸

<h3 style="text-align: center; color: #f0a000;">EARTH RISE SERVICE</h3> <p>The Earth Rise service affordably launches a symbolic portion of cremated remains or DNA to space. After experiencing the zero gravity environment the individual flight capsules and modules are returned to Earth.</p> <p style="text-align: center;">Starting at \$1,895</p> <p style="text-align: center;">EARTH RISE SERVICE DETAILS ></p>	<h3 style="text-align: center; color: #f0a000;">EARTH ORBIT SERVICE</h3> <p>The uniquely compelling Earth Orbit service places the Celestis spacecraft carrying cremated remains or DNA into orbit where it remains until it re-enters the atmosphere, harmlessly vaporizing like a shooting star in final tribute.</p> <p style="text-align: center;">Starting at \$4,995</p> <p style="text-align: center;">EARTH ORBIT SERVICE DETAILS ></p>
<h3 style="text-align: center; color: #f0a000;">LUNA SERVICE</h3> <p>The Luna service places the Celestis spacecraft carrying cremated remains or DNA on the surface of our nearest neighbor – the Moon – creating a permanent memorial on a distant, but constantly viewable world.</p> <p style="text-align: center;">Starting at \$12,500</p> <p style="text-align: center;">LUNA SERVICE DETAILS ></p>	<h3 style="text-align: center; color: #f0a000;">VOYAGER SERVICE</h3> <p>The Voyager service is a true mission of exploration, sending the Celestis spacecraft carrying cremated remains or DNA on a permanent celestial journey, well beyond the Moon.</p> <p style="text-align: center;">Starting at \$13,995</p> <p style="text-align: center;">VOYAGER SERVICE DETAILS ></p>

Ilustración 7: Web Celestis, EEUU⁴⁹

En España el negocio de las funerarias está también integrado con algunos cementerios y es posible encontrar productos tan innovadores como urnas biodegradables, pequeños relicarios con cenizas, convertir los restos mortales en un diamante, conservación del ADN del difunto, condolencias en línea, preparación de historias digitales de los fallecidos, cementerios con urnas para cenizas biodegradables y sobre las cuales se plantan árboles, lápidas con código QR o transmisiones en *streaming* de servicios funerarios.

⁴⁸ www.celestis.com

⁴⁹ Transcripción de precios base publicados en www.celestis.com



Ilustración 8: Web Parque De La Paz, España⁵⁰

En Alemania se lanzó hace algunos de un canal de televisión dedicado exclusivamente a recordar a los muertos (Etostv), sin embargo, esta iniciativa no está disponible hoy en la web, su modelo de negocios consistía en el arriendo de tiempo en el canal, para que sus clientes exhibieran videos conmemorativos que podían ser vistos por familiares que están geográficamente lejos. La masificación de Youtube, que permite publicar videos sin costo alguno (monetario) para el usuario pudo haber sido la razón de su desaparición.

A nivel de estrategias de marketing también se observan acciones innovadoras, en Estados Unidos existen cementerios que utilizan sus áreas verdes para organizar conciertos, actividades de entretención para niños (animadores, payasos), parrilladas o espectáculos de danza, proyecciones de películas en verano, concursos de poesía o incluso tardes de pesca en lagunas interiores de los parques. ¿El objetivo?, generar sentimientos cálidos sobre los cementerios, con la esperanza de que las personas que acuden hoy a divertirse vuelvan en un futuro cuando los sentimientos sean más tristes. William F. Griswold Jr. Superintendente Ejecutivo del cementerio Cedar Hill en Hartford, Conneticut, señala: *“vienen al cementerio, pero no de una manera aterradora y si tienen una experiencia agradable, tal vez dirán, quiero a mi familia allí”*, por su parte, Jim Cavoto Vicepresidente de Cuidado Familiar del cementerio Fairmount en Denver, Colorado manifiesta que *“las personas tienden a pensar en los cementerios con pesimismo y fatalidad. Nosotros queremos que nos conozcan como parte de la comunidad, para que sepan que cuando llegue el momento, estamos aquí para ayudar”*⁵¹.

⁵⁰ <http://parquedelapaz.es/>

⁵¹ Fuente: Artículo publicado en New York Times, el 12 de agosto de 2010, escrito por Stephanie Simon titulado “To attract future customers, cemeteries hold parties to die for”



Ilustración 9: Web Cedar Hill Cemetery, EEUU⁵²

Luego de la investigación de los mercados internacionales, se concluye que, así como en la década de 1980 se introdujo en el país el modelo de cementerios parques, existen interesantes productos, servicios, combinaciones de ellos, estrategias de marketing o alternativas de modelos de precios que pueden introducirse en el mercado chileno y tomar así ventajas respecto de los competidores de la industria. Como se expuso, existen hoy alternativas que hace algún tiempo parecían salidas de películas de ciencia ficción como disponer de una muestra de restos mortales en cápsulas en el espacio, lo que prueba que incluso en un mercado que *a priori* puede percibirse como muy tradicional la innovación en los productos y servicios es posible y viable.

7.3 Etapa 3: Plan de Marketing

7.3.1 Objetivos del Plan de Marketing

7.3.1.1 Marca

- i. Generar fidelización de marca, a través de una estrategia diferenciadora de experiencia de servicio. Contribuir a mitigar los sentimientos de dolor y sufrimiento de los clientes al enfrentar un episodio traumático como es la pérdida de un ser querido, hoy en día contactan primero a las funerarias.
- ii. Desarrollo del canal web, para posicionar la marca Parques de Chile en el Top of Mind cuando se trate de adquirir una sepultura y Top of Mind de los clientes al momento de realizar el primer llamado telefónico en el caso de un fallecimiento.

⁵² www.burialplanning.com/cemeteries/cedar-hill-cemetery/

7.3.1.2 Clientes

- i. Desarrollo de una comunidad digital.
- ii. Fidelizar a los clientes actuales y a los nuevos que se consigan.
- iii. Aumento de la cantidad de prospectos que recibe la fuerza de ventas.

7.3.1.3 Ventas

- i. Crear un Mix de Productos que satisfaga las necesidades de los clientes identificados en el estudio de mercado.
- ii. Mejorar la productividad de la fuerza de ventas.
- iii. Optimizar los resultados en cada una de las etapas del embudo de compra.
- iv. Aumentar un 20% los ingresos por ventas de sepulturas y servicios en todos los cementerios parques de la red de cementerios de Parques de Chile S.A.

7.3.2 FODA del Marketing

7.3.2.1 Fortalezas

- i. Más de dos décadas de presencia en el mercado.
- ii. Clientes estables.
- iii. Presencia en 15 ciudades del país.
- iv. Equipo gerencial y de soporte con vasta experiencia en el rubro.
- v. Mantención de parques con personal interno, lo que evita depender de proveedores.
- v. Relaciones laborales sin conflictos con los trabajadores ni sindicatos.

7.3.2.2 Debilidades

- i. Estrategia de marketing débil, poco visible, sin presencia digital.
- ii. Reducida oferta de productos.
- iii. Productos poco innovadores.
- iv. Baja relación con los clientes después del momento de la venta o eventos de sepultación, poca presencia.

7.3.2.3 Oportunidades

- i. Mercado con productos poco desarrollados.
- ii. Necesidades de clientes no satisfechas.
- iii. Ausencia de grandes campañas de marketing de la competencia.
- iv. Proyecciones de aumento de la demanda por envejecimiento de la población.
- v. Entrar en el negocio de las cremaciones.

7.3.2.4 Amenazas

- i. Preferencias de los clientes con creciente inclinación hacia la cremación por sobre la sepultación.
- ii. Desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia.

- iii. Concentración de los servicios funerarios en algunos operadores relevantes, lo que podría generar barreras para ampliar la oferta.

En resumen, se puede señalar que las debilidades que hoy se observan, pueden transformarse en fortalezas en el mediano plazo, elaborando y ejecutando un buen plan de marketing, la amenaza más relevante es la creciente preferencia de los consumidores por la cremación.

7.3.3 Producto

7.3.3.1 Insight

“Preocupación por los que quedan” en el caso de fallecimiento.

7.3.3.2 Deseos frente a la muerte

Consolidando los datos obtenidos del estudio “Los Chilenos y la Muerte” mencionado anteriormente, se concluye que los principales deseos de las frente a la muerte son:

- i. Ayuda.
- ii. Seguridad.
- iii. Tranquilidad.
- iv. Asesoría.

7.3.3.3 Emociones al reflexionar sobre la muerte

Combinando los resultados del estudio de mercado, más lo que señala la doctora Kübler-Ross⁵³, las emociones o sentimientos que más se presentan en las personas que se enfrentan a un deceso son:

- i. Alivio.
- ii. Descanso.
- iii. Tranquilidad.
- iv. Tristeza.
- v. Culpa.
- vi. Rabia.
- vii. Frustración.
- viii. Temor.

7.3.3.4 Percepciones

- i. Las sepulturas en Cementerios parques son significativamente más onerosas que en los cementerios públicos.
- ii. Las sepulturas adquiridas en los Cementerios Parques son de propiedad temporal (arriendo), como en los cementerios públicos.
- iii. Adquirir una sepultura es llamar a la muerte.

⁵³ *Psiquiatra suizo-estadounidense pionera en estudios clínicos psiquiátricos respecto de la muerte.*

iv. El evento de un fallecimiento es algo lejano y poco probable.

7.3.3.5 Perfil del cliente

Cualquier chileno o extranjero con residencia en Chile puede ser cliente de una empresa de Cementerios Parques. No existen consideraciones de naturaleza étnica, social, religiosa ni de ninguna especie.

El estudio sobre los chilenos y la muerte y la investigación de mercado realizada indican que las personas que más reflexionan respecto de la muerte son las mayores de 55 años, asimismo, el sentimiento que más se enuncia al reflexionar respecto de la muerte es “preocupación por los que quedan” (gráfico 3).

La proporción de personas que dispone de una sepultura aumenta sostenidamente a medida que avanza su edad, siendo el sentido de previsión el principal motivo de adquisición de las sepulturas, el mismo sentimiento ocupa el 23% de las opiniones cuando se consulta el motivo por el que adquiriría una sepultura a quienes no disponen de una actualmente, el grupo de mayor participación son las personas de entre 41 y 50 años, la distribución por edad de este grupo de personas se exhibe a continuación:

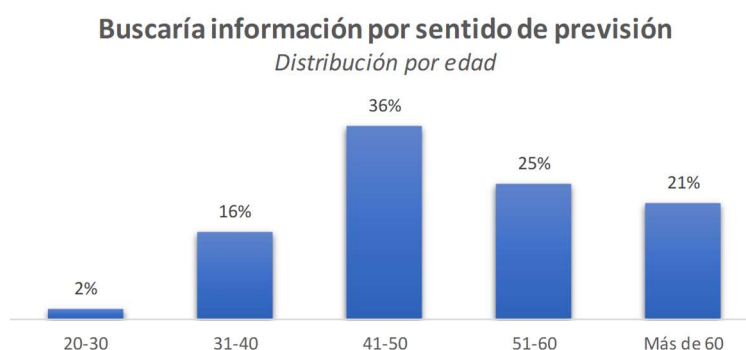


Gráfico 17: Sentido de previsión por edades⁵⁴

La misma respuesta evaluada en función del ingreso familiar de los encuestados, abierta por nivel de ingreso familiar se presenta a continuación.

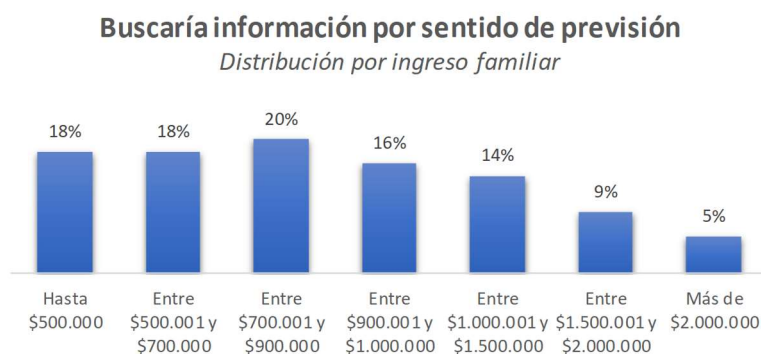


Gráfico 18: Sentido de previsión por ingresos⁵⁵

⁵⁴ Fuente: Elaboración propia

⁵⁵ Fuente: Elaboración propia

El estudio señala que las personas mayores de 40 años son aquellas que estarían más dispuestas a buscar información respecto de la adquisición de una sepultura, cuando se trata de los ingresos familiares, destaca levemente el grupo de ingresos entre M\$ 700 y M\$900 siendo el grupo de ingresos superiores a M\$2.000 el de menos participación.

El siguiente cuadro muestra la distribución por ingresos de personas que tienen y no tienen sepultura. Se observa que la parte central de la muestra es la que tiene mayor participación de encuestados que si tienen sepultura, confirmando la tendencia señalada en el párrafo anterior. El extremo inferior se explica por la poca disponibilidad de ingresos y el extremo superior corresponde principalmente a la respuesta “prefiere decidir cuándo necesite”, este comportamiento puede deberse a que las personas de ingresos más altos pueden financiar una sepultura de emergencia ante un evento de fallecimiento.



Gráfico 19: ¿Tiene sepultura? II⁵⁶

Dos tercios de los encuestados (66%) responden que actualmente no disponen de una sepultura, al consultar a este grupo qué lo motivaría a buscar información respecto de una solución en el caso de necesitar inhumar a alguna persona de su entorno familiar, la respuesta mayoritaria (50%) es que prefieren dejar la decisión para cuando sea necesario (gráfico 8), es decir, se inclinarían por adquirir un producto de “Necesidad Inmediata”. Recordando que el tamaño de la muestra asciende a 414 personas, se puede inferir que 137 personas no poseen una sepultura ni tampoco están interesados en conseguir información al respecto. En los siguientes gráficos se observa la distribución por edad e ingresos de este grupo.

⁵⁶ Fuente: Elaboración propia

Prefiere decidir cuando necesite

Distribución por edad

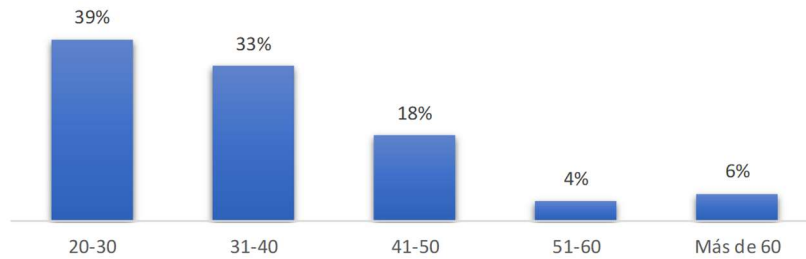


Gráfico 20: Decide cuando necesite por edad⁵⁷

Prefiere decidir cuando necesite

Distribución por ingreso familiar

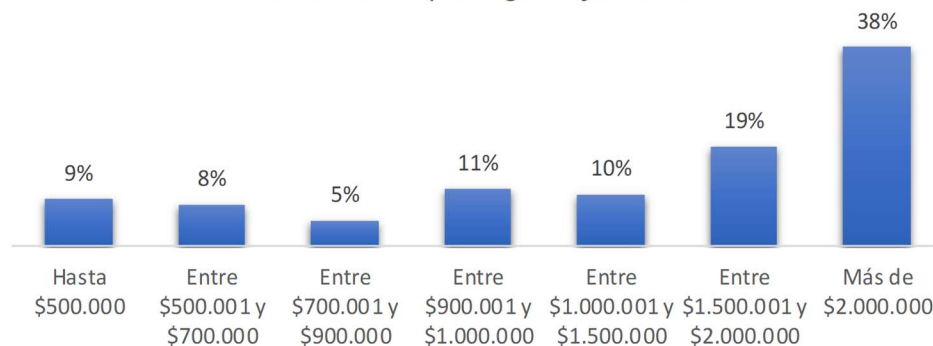


Gráfico 21: Prefiere dejar decisión para cuando necesite⁵⁸

Nota: del total de encuestados 110 personas (27% del total) afirman tener ingresos familiares por sobre los 2 millones de pesos.

Podemos elucubrar que mientras más jóvenes sean las personas menos sensibilidad tienen respecto de la muerte, en el caso del grupo de más altos ingresos la decisión se pospondría debido a que el costo de una sepultura o al menos el pago inicial (en el caso de venta a crédito) podría ser desembolsado en cualquier oportunidad. Por lo anterior, en estos dos grupos de personas no deberían invertirse muchos esfuerzos comerciales.

En función de los hallazgos antes señalados, las características de personas que podrían ser buenos prospectos para convertirse en clientes son:

i. **Ubicación geográfica:** Parques de Chile opera en la actualidad cementerios en las siguientes ciudades de Chile: Calama (2 parques), Coquimbo, Ovalle, La Calera (comuna de Nogales), Melipilla, San Antonio, Rengo, San Fernando, Cauquenes, Parral, San Carlos, Chillán, Concepción, Los Ángeles (2 parques) y Angol. Es decir, en las regiones de Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, del Libertador Bernardo O'Higgins y del Biobío.

⁵⁷ Fuente: Elaboración propia

⁵⁸ Fuente: Elaboración propia

ii. **Edad:** Personas mayores de 40 años y hasta 60 años. Según el censo de 2017 la participación de este grupo alcanza el 26,1% de la población, equivalente a 4.591.999⁵⁹. En el siguiente cuadro se presentan las tasas de ocupación de la población las regiones en las que Parques de Chile tiene cementerios se presenta a continuación.

Rango de Edad	Total	Región de Antofagasta	Región de Coquimbo	Región de Valparaíso	Región de O'Higgins (*)	Región del Biobío
20 - 29 años	55,9	56,4	53,9	57,0	56,5	50,6
30 - 39 años	77,1	79,4	76,5	80,9	74,7	71,8
40 - 49 años	76,8	77,3	74,7	78,0	73,8	73,3
50 - 59 años	72,3	74,2	74,9	75,1	68,4	69,3
60 - 69 años	50,7	48,9	54,2	49,3	45,4	43,9
70 - 79 años	23,0	20,4	30,7	18,6	18,4	17,3

Tabla 3: Tasas de ocupación⁶⁰

Nota: Cuadro no considera Región Metropolitana, debido a que el único cementerio de Parques de Chile de la región se encuentra en Melipilla.

iii. **Ingresos:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, en lo que se refiere a personas que actualmente no poseen sepulturas, sólo aquellas con ingresos familiares superiores a M\$1.500 prefieren dejar la decisión de compra para cuando sea necesario. Por otro lado, considerando el costo de la vida en Chile, se prevé que personas con ingresos inferiores a M\$500 tienen poco disponible para satisfacer necesidades diferentes a habitación, alimentación, transporte, vestuario y salud. Por lo tanto, se considerarán personas con ingresos entre M\$500 y M\$1.500.

iv. **Género:** La experiencia en el mercado indica que la compra de una sepultura es una decisión de naturaleza familiar, el mismo Decreto Supremo N°357 del Ministerio de Salud las define como "Sepulturas o Mausoleos de Familia", por esta razón no se considerarán distinciones de género en el perfil del cliente.

v. **Otras consideraciones:** El estudio de mercado indicó también que de entre las personas que no poseen sepultura, un 10% de los encuestados buscaría información en el caso de que existiera un familiar cercano y otro 10% reconoce que buscaría información en instituciones de las que hoy es parte, afiliado o socio, tales como Isapres, Compañías de Seguros o Cooperativas, por lo tanto alianzas con estas instituciones podrían aumentar la cantidad de posibles clientes.

vi. **Conclusión:** Los prospectos ideales con mejores posibilidades de comprar una sepultura y transformarse en clientes de Parques de Chile son personas de entre 40 y 60 años, sin distinción de género, con ingresos de entre M\$500 y M\$1.500, que vivan en las ciudades en las que Parques de Chile tiene presencia indicadas anteriormente. Si a lo anteriormente señalado se agrega la variable de que dentro del círculo familiar del posible cliente existe alguna persona con una enfermedad grave o terminal, las posibilidades aumentan.

⁵⁹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

⁶⁰ Disponible en: <http://bancodatosene.ine.cl/>

7.3.3.6 Necesidades del cliente

Consolidando todos los servicios que se ofrecen en funerarias y cementerios parques, a continuación, se presenta una lista de las necesidades que requieren satisfacer los clientes y para las cuales hoy existe oferta en Chile o en los mercados internacionales que se conocieron en el capítulo 7.2.2.

- i. Respuesta 24 horas al día los 365 días del año.
- ii. Organización del servicio funerario y de sepultación completo.
- iii. Atención a domicilio si el cliente lo requiere.
- iv. Tramitación de requerimientos legales.
- v. Recogida y traslado del fallecido hacia el lugar del velatorio
- vi. Preparación del difunto.
- vii. Salón de velatorio.
- viii. Coordinación de servicios de hotelería.
- ix. Flores y coronas.
- x. Amplia oferta de urnas.
- xi. Carroza funeraria.
- xii. Música y ambientación tanto en el velatorio como en el cementerio.
- xiii. Servicio de cafetería en el velatorio.
- xiv. Servicios de transporte desde el lugar del velatorio o ceremonia hasta el cementerio.
- xv. Sepulturas o nichos.
- xvi. Archivo digital de memorias multimedios de los fallecidos accesibles desde plataforma electrónica, idealmente a través de una aplicación móvil.
- xvii. Libro de condolencias físico y electrónico.

Además, del estudio de mercado se conoce que los potenciales clientes prefieren productos paquetizados o configurables por ellos mismos, la distribución por ingresos, señala que a mayor ingresos mayor esta preferencia.

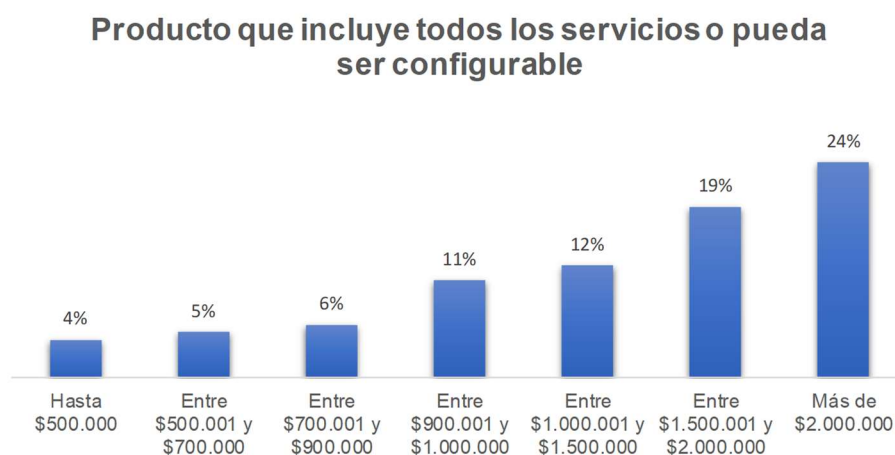


Gráfico 22: Producto que incluye todos los servicios o pueda ser configurable⁶¹

⁶¹ Fuente: Elaboración propia

7.3.3.7 Propuesta de valor

Proveer una solución simple, ágil, completa y eficaz al difícil momento del fallecimiento de un ser querido. Brindar soporte y seguridad al cliente.

7.3.3.8 Producto a ofertar

El estudio de mercado visto en el punto anterior identificó como principal producto deseado por los encuestados a la cremación. El alcance de la presente tesis considera sólo los productos y servicios complementarios a la sepultura, sin embargo, para lograr una posición de liderazgo en la industria y satisfacer la demanda de los servicios de cremación, los que son solicitados preferentemente en el rango etario de entre 30 y 50 años, Parques de Chile deberá en el mediano plazo desarrollar un proyecto de crematorio.

La investigación concluye que los potenciales clientes, prefieren adquirir productos que contengan tanto las sepulturas como los servicios fúnebres, razón por la que proponemos incorporar estos servicios a la oferta de valor de Parques de Chile. Considerando también la experiencia de países más desarrollados y de la rápida penetración de los modelos de negocios que han acaparado el mercado de las entregas a domicilio (tales como *Cornershop*), se propone desarrollar un servicio consistente en realizar la totalidad de los trámites funerarios por cuenta del cliente a modo de servicio complementario y diferenciador, como se indicó anteriormente esta oferta debería ser la preferida para segmentos de altos ingresos (producto *prime*). Con todo, los productos y servicios propuestos serán:

Productos existentes en la oferta actual:

- i. Sepulturas bajo tierra.
- ii. Nichos para sepultación.
- iii. Disponibilidad de sepulturas pre excavadas para uso inmediato.
- iv. Sepulturas para uso futuro.
- v. Sepulturas de una, dos o tres capacidades.
- vi. Sepulturas contiguas para soluciones familiares.
- vii. Jardines familiares.
- viii. Salones velatorios.

Productos o servicios propuestos:

- i. Urnas.
- ii. Traslados.
- iii. Ambientación del servicio fúnebre.
- iv. Obtención de certificados de defunción.
- v. Trámites y soporte legal.
- vi. Asesoría psicológica frente al duelo.

La oferta propuesta consta de un producto básico que es la sepultura, al que pueden agregarse los demás productos o servicios de manera configurable por el cliente, modelo

que contempla reducciones del precio del producto básico y los complementarios a medida que se agreguen más servicios al paquete.

En una primera etapa y con el objetivo de fortalecer la presencia digital de la marca, los siguientes servicios se entregarán sin costo para los clientes que adquieran los productos, así como también para los clientes que ya cuenten con sepulturas.

- i. Libro de condolencias digital, con la posibilidad de cargar un mensaje escrito o video de agradecimiento para quienes dejen sus condolencias.
- ii. Archivo de memoria digital, con material multimedia con acceso desde la página web del cementerio o a través de códigos QR (Quick response) adheridos a las lápidas (para los clientes que lo deseen).
- iii. Creación de perfil conmemorativo en Facebook.
- iv. Alertas vía correos electrónico o el canal de comunicación que el cliente prefiera previo a fechas relevantes tales como fecha de nacimiento de los fallecidos, fecha de defunción, día de la madre, día del padre, etc, lo anterior acompañado de la posibilidad de realizar ceremonias en el parque y que el mismo cementerio envíe las invitaciones a nombre del cliente a sus invitados.

7.3.4 Promoción

7.3.4.1 Objetivo comunicacional

Aumentar la conciencia de marca, posicionar a Parques de Chile como un referente en el mercado de sepulturas y funerario, lograr que al menos un 50% de personas reconozcan nuestra marca al ser consultados en las ciudades donde la empresa está presente.

7.3.4.2 Público objetivo

Personas residentes en Chile, de ingresos medios, de edad superior a 40 años.

7.3.4.3 Mensaje

Disfrute a los suyos, viva tranquilo, cuando nos necesite siempre estaremos para ayudarle.

7.3.4.4 Mix promocional

Los canales de marketing tradicionales continuarán utilizándose, publicidad escrita en prensa, radio, mailings, organización de reuniones con grupos de interés tales como asociaciones vecinales, asociaciones sindicales, empresas, hogares de ancianos, instituciones públicas.

Además, se propone incorporar a la compañía la posición de Community Manager, quien será responsable del desarrollo y gestión de la estrategia comunicacional en *Redes Sociales*, deberá establecer canales para detectar potenciales clientes, generar credibilidad y confianza en la marca además de mantener relaciones estables y rentables con los clientes. Dentro de las herramientas que deberá desarrollar se cuentan: la

transformación de la página web de la compañía, incorporación de adwords en Google, creación de los perfiles corporativos en Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube.

7.3.5 Plaza

Calama, Coquimbo, Ovalle, Nogales, Melipilla, San Antonio, Rengo, San Fernando, Cauquenes, Parral, San Carlos, Chillán, Concepción, Los Ángeles y Angol, las quince ciudades en las que la empresa cuenta con cementerios parques y sus alrededores.

7.3.6 Precio

El estudio de mercado sugiere que los clientes prefieren productos paquetizados que contengan servicios adicionales y que estos puedan ser configurables por el propio cliente, además la disposición al pago de un 87% de la muestra está dispuesta a desembolsar hasta \$3.500.000 (aproximadamente UF 130 al valor de la unidad de fomento de enero de 2019) por una sepultura. Se concluye que la estrategia de precios debe fijarse agregando costos por cada servicio adicional que requieran los clientes, aplicando un descuento progresivo por cada producto agregado al paquete. Las tablas 4 a 7 muestra precios de una sepultura con servicios adicionales.

Definiciones:

7.3.6.1 Capacidades

Representa el número de inhumados que pueden disponerse en una sepultura, podrá utilizarse una capacidad para dos reducciones de cuerpos.

7.3.6.2 Paquete de memoria digital

Contiene material multimedia, fotos, videos o mensajes grabados por familiares al que los clientes pueden tener acceso desde la página web de la compañía o escaneando un código QR que se adhiere a la lápida.

7.3.6.3 Mantención

Es un cobro anual que debe pagar el cliente por el mantenimiento de las áreas verdes, limpieza y seguridad del parque, el precio anual es de UF 1,5.

El producto que incluye mantención por 10 años incorpora este costo dentro del precio de la sepultura y considera un descuento equivalente a un año de mantención.

El producto que considera mantención por 20 años incorpora este costo dentro del precio de la sepultura y considera un descuento equivalente a tres años de mantención.

En el caso del producto que considera mantención a perpetuidad, para determinar el costo se utiliza la fórmula financiera de una perpetuidad⁶².

⁶² La fórmula de la perpetuidad se presenta a continuación

$VP = C / r$

7.3.6.4 Servicio fúnebre básico

El paquete de servicios fúnebres básicos considera:

- Urna Importada.
- Retiro del Fallecido.
- Traslado al lugar de velación.
- Inscripción en el Registro Civil.
- Dos certificados de defunción.
- Obtención de pase de traslado.
- Cobro de cuota mortuoria⁶³ (INP, AFP, DIPRECA).
- Carroza estándar.
- Expresión de gracia.
- Obituario.
- Servicio de Cafetería (Velatorio).
- Cofre del recuerdo.
- Libro de Condolencias.
- Tarjetas de Agradecimiento.
- Asistente del deceso.
- Carroza Porta Flores.
- Arreglos florales básicos.
- Capilla Ardiente Mixta.
- Iglesia (misa).

7.3.6.5 Servicio fúnebre estándar

El paquete de servicios fúnebres estándar considera:

- Urna Importada.
- Retiro del Fallecido.
- Tramitación Legal.
- Traslado al lugar de velación.
- Inscripción en el Registro Civil.
- Dos certificados de defunción.
- Obtención de pase de traslado.

Donde:

VP: Valor presente

C: Capital o flujo a descontar

r: Tasa de interés. Se consideró como tasa de descuento de 4,18% que equivale a la tasa libre de riesgo menos un punto porcentual, con el objetivo de cubrir el riesgo de aumento de los insumos por sobre el índice de precios al consumidor en el futuro.

$$VP = \frac{1,5}{4,18\%}$$

$$VP = 47,17$$

⁶³ Se financia con el saldo de la cuenta individual de la persona fallecida y es pagada por la AFP a la que se encontraba afiliada o la institución en que estaba pensionada, tienen derecho todas las personas que hayan estado afiliadas al sistema de pensiones de AFP o sistema de pensiones solidarias. El reembolso se efectúa a cualquier persona o entidad que acredite haberse hecho de los gastos funerarios y el valor de esta asciende a UF 15. Fuente: Superintendencia de Pensiones.

- Cobro de cuota mortuoria (INP, AFP, DIPRECA).
- Carroza estándar.
- Expresión de gracia.
- Obituario.
- Servicio de Cafetería (Velatorio).
- Cofre del recuerdo.
- Libro de Condolencias.
- Tarjetas de Agradecimiento.
- Asistente del deceso.
- Carroza Porta Flores.
- Arreglos florales estándar.
- Iglesia (misa).

7.3.6.6 Servicio fúnebre premium

El paquete de servicios fúnebres premium considera:

- Urna Importada de calidad superior.
- Retiro del Fallecido.
- Tramitación Legal.
- Traslado al lugar de velación.
- Inscripción en el Registro Civil.
- Dos certificados de defunción.
- Obtención de pase de traslado.
- Cobro de cuota mortuoria (INP, AFP, DIPRECA).
- Carroza Premium.
- Vehículo de Acompañamiento.
- Expresión de gracia.
- Obituario.
- Servicio de Cafetería (Velatorio).
- Cofre del recuerdo.
- Libro de Condolencias.
- Tarjetas de Agradecimiento.
- Asistente del deceso.
- Carroza Porta Flores.
- Arreglos florales superior.
- Iglesia (misa).

7.3.6.7 Listas de precios propuesta (en unidades de fomento)

Sector	Capacidades	Sin Mantenición	Paquete de Memoria Digital	Servicio Fúnebre Básico	Servicio Fúnebre Estándar	Servicio Fúnebre Premium
Zona A	2	80	-	67	78	90
	3	87	-	67	78	90
Zona B	2	88	-	67	78	90
	3	96	-	67	78	90
Zona C	2	97	-	67	78	90
	3	106	-	67	78	90
Zona D	2	103	-	67	78	90
	3	114	-	67	78	90
Zona D (sepultura doble)	4	175	-	67	78	90
	6	194	-	67	78	90

Tabla 4: Precios sin mantención

Sector	Capacidades	Mantenición por 10 Años	Paquete de Memoria Digital	Servicio Fúnebre Básico	Servicio Fúnebre Estándar	Servicio Fúnebre Premium
Zona A	2	94	-	64	74	86
	3	101	-	64	74	86
Zona B	2	102	-	64	74	86
	3	110	-	64	74	86
Zona C	2	111	-	64	74	86
	3	120	-	64	74	86
Zona D	2	117	-	64	74	86
	3	128	-	64	74	86
Zona D (sepultura doble)	4	212	-	64	74	86
	6	230	-	64	74	86

Tabla 5: Precios con mantención a 10 años

Sector	Capacidades	Mantenición por 20 Años	Paquete de Memoria Digital	Servicio Fúnebre Básico	Servicio Fúnebre Estándar	Servicio Fúnebre Premium
Zona A	2	106	-	60	70	81
	3	113	-	60	70	81
Zona B	2	114	-	60	70	81
	3	122	-	60	70	81
Zona C	2	123	-	60	70	81
	3	132	-	60	70	81
Zona D	2	129	-	60	70	81
	3	140	-	60	70	81
Zona D (sepultura doble)	4	244	-	60	70	81
	6	251	-	60	70	81

Tabla 6: Precios con mantención a 20 años

Sector	Capacidades	Mantenimiento Eterna	Paquete de Memoria Digital	Servicio Fúnebre Básico	Servicio Fúnebre Estándar	Servicio Fúnebre Premium
Zona A	2	130	-	57	67	77
	3	137	-	57	67	77
Zona B	2	138	-	57	67	77
	3	146	-	57	67	77
Zona C	2	147	-	57	67	77
	3	156	-	57	67	77
Zona D	2	153	-	57	67	77
	3	164	-	57	67	77
Zona D (sepultura doble)	4	306	-	57	67	77
	6	325	-	57	67	77

Tabla 7: Precios con mantención a *perpetuidad*

7.3.7 Procesos

7.3.7.1 Desarrollo de programas educativos para enfrentar el duelo

Considerando los sentimientos detectados en el estudio de mercado, se propone generar un manual disponible de manera gratuita en la página web de la compañía, preparado por un psicólogo (en el capítulo financiero se detalla el costo), que entregue herramientas emocionales a los familiares para prepararse ante la proximidad de un fallecimiento, así como también consejos para sobrellevar el duelo. Este servicio permitirá acercar la empresa a la comunidad, maximizar el valor de la marca y generar prospectos. Crítico será captar datos de potenciales clientes gracias a las herramientas que permitan compartir los consejos entregados a través de RR.SS.⁶⁴, correo electrónico o servicios de mensajería como Whatsapp.

El servicio deberá ser del tipo *freemium*, es decir, se ofrecerá un producto gratuito y uno de nivel superior al que podrá optarse siendo titular de una sepultura o adquiriendo una membresía.

El programa educativo se basará en el modelo de *las cinco etapas del duelo* de la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross, enunciado por primera vez en 1969⁶⁵, explica qué sienten personas cuando enfrentan la pérdida de un ser querido. Las cinco etapas que describe el modelo son:

- i. **Negación:** esta emoción tiene la capacidad de amortiguar inicialmente el impacto que provoca la muerte de un ser querido y posponer el dolor, sin embargo, esta etapa no es indefinida y finalmente el individuo se enfrenta con la realidad.
- ii. **Ira:** Los sentimientos de rabia, resentimiento y la búsqueda de culpables o responsables preponderan en esta etapa, los que son provocados por la frustración que siente el individuo al comprender que la muerte es irreversible y que no existe solución posible. Normalmente la ira se enfoca a las personas de su entorno, inclusive las más cercanas.

⁶⁴ RR.SS.: Redes sociales. Fuente: canal de Twitter de la Real Academia Española @RAEinforma

⁶⁵ Sobre la muerte y los moribundos, Elisabeth Kübler-Ross, 1969.

- iii. **Negociación:** Los individuos que han sufrido una pérdida tienen la ilusión de que pudiera haber existido la posibilidad de revertir la muerte, reflexionando sobre preguntas tales como, “¿y si hubiera hecho antes esto?”, “¿qué habría ocurrido si...?”
- iv. **Depresión:** No se trata de un diagnóstico clínico de depresión, sino que, las personas experimentan profundos sentimientos de vacío y de tristeza propios y naturales debido a la pérdida. Dependiendo de cuán cercano haya sido el vínculo, es común la sensación de que no tiene sentido seguir adelante con la propia vida, las personas tienden a aislarse en esta etapa.
- v. **Aceptación:** cuando la pérdida es finalmente aceptada, las personas aprenden a sobrellevar el impacto emocional y el dolor que significa vivir en un mundo en el que el ser querido ya no está ni estará. Con el paso del tiempo, volverán a tener la capacidad de sentir alegría, placer y otros sentimientos positivos.

No todas las personas experimentan las cinco etapas del duelo y el orden descrito también puede variar, el luto se puede manifestar de diferentes maneras, no necesariamente después del momento del deceso de un ser querido, algunas etapas del duelo se experimentan antes del fallecimiento, por ejemplo, cuando se trata de personas que sufren enfermedades terminales.

Los contenidos del manual también se incorporarán a los conceptos de las capacitaciones periódicas que reciben los colaboradores que tienen contacto con clientes, para que puedan comprender de mejor manera los estados de ánimo de las personas con las que podrían enfrentarse en las sucursales de la compañía o en los parques, por último, versiones en miniatura del tipo dísticos se dispondrán en las sucursales para ser entregados a los clientes.

7.3.7.2 Construcción y explotación de los perfiles oficiales (fanpage) en Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y LinkedIn

Crear perfiles siguiendo la lógica y temática de la página web de la compañía, publicitar en las RR.SS. para captar suscriptores del perfil.

La agencia británica con sede Londres We Are Social, realizó y publicó durante este año 2018 el estudio “*Digital In 2018: Essential Insights Into Internet, Social Media, Mobile, And Ecommerce Use Around The World*”⁶⁶, informe en el que se indica que en Chile existen 14,11 millones de usuarios de internet, lo que constituye el 78% de la población (considerando la estimación de población para 2018 de 18,05 millones de habitantes), además consigna que existen 14 millones de usuarios de Facebook, de los cuales 93% accede a la red social utilizando su teléfono móvil. Por lo tanto, el fortalecimiento de la marca utilizando esta red social vital.

Las redes sociales normalmente distinguen tres tipos de seguidores. *Joiners*: aquellas personas que son fans de la página, pero que no interactúan, *Sharers*: seguidores que interactúan con la página (dan “me gusta” o comentan) e *Influencers*: comparten contenido, hablan de la página y la promocionan.

⁶⁶ Disponible en: <https://digitalreport.wearesocial.com/>

Los *fanpages* deberán promocionar mensajes breves de preparación y apoyo al duelo, instando a los seguidores a revisar el manual descrito en el punto anterior, fomentando que los *Joiners* se conviertan en *Sharers* y luego en *Influencers*.

Según datos publicados por la agencia de marketing de redes sociales *Socialbakers* (con oficinas en Singapur, Londres, Nueva York, Praga, París y Múnich), en Chile la persona más popular en Facebook es el *Youtuber* Germán Garmendia que tiene actualmente 17.736.352 seguidores (no necesariamente chilenos). A nivel de empresas, Falabella Chile lleva la delantera con 2.872.310 seguidores, seguida por Paris Chile con 2.129.515⁶⁷.

7.3.7.3 Fomento de los canales web en las oficinas comerciales y documentos entregados a los clientes

Inclusión de la dirección web y de las redes sociales e invitación visitarlas en todos los documentos que se entreguen a los clientes, contratos de compra venta, avisos de cobro, comprobantes de pago, afiches con publicidad al interior de las oficinas y de los parques.

7.3.7.4 Creación de un CRM y aplicación móvil para acceso de fuerza de ventas

El proceso de ventas es consultivo y hoy en día carece de seguimiento sistemático, quedando los datos de los prospectos en cuadernos de notas de los vendedores o supervisores de ventas, haciendo imposible generar perfiles de prospectos o estimaciones de cierres de ventas en función de modelos probabilísticos, lo que a su vez impide contar con indicadores de eficiencia de la fuerza de ventas. En general hoy en día no es posible medir el éxito de cada una de las etapas del embudo de ventas.

El CRM deberá captar los datos personales básicos del cliente (nombre, RUT, sexo, edad), canales de contacto posible (teléfono, correo electrónico), ingresos, constitución del núcleo familiar, profesión u actividad y otros que puedan surgir de análisis posteriores. Junto con la captura de los datos deberá construirse un registro centralizado con la información de todos los prospectos exitosos o no, con el fin de generar un modelo estadístico que asigne probabilidades de cierre de negocios y que oriente a la fuerza de ventas respecto de en qué prospectos deberán enfocar su gestión y cuales posponer o incluso abandonar.

Será menester desarrollar una aplicación para dispositivos móviles, que transmita datos de contacto de personas interesadas en obtener información referente a sepulturas a la fuerza de ventas con el fin de aumentar el volumen de prospectos del embudo, el mismo aplicativo registraría los datos obtenidos por los vendedores en las entrevistas preliminares con los prospectos, transmitir la información al CRM y generar cotizaciones, las que podrán enviarse por correo electrónico junto con una carpeta digital de los productos y servicios con contenido multimedia del parque de manera instantánea a los interesados. Además, el CRM deberá contar con la potencialidad de agendar próximas entrevistas, alertando previamente al vendedor para revisar el caso y planificar la segunda entrevista.

⁶⁷ Reporte disponible en: <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/>

Por último, el aplicativo móvil tendrá un uso para el capítulo de capacitación continua y gestión del cambio que se verá más adelante en el apartado de personas.



Ilustración 10: Flujo de datos desde redes sociales⁶⁸

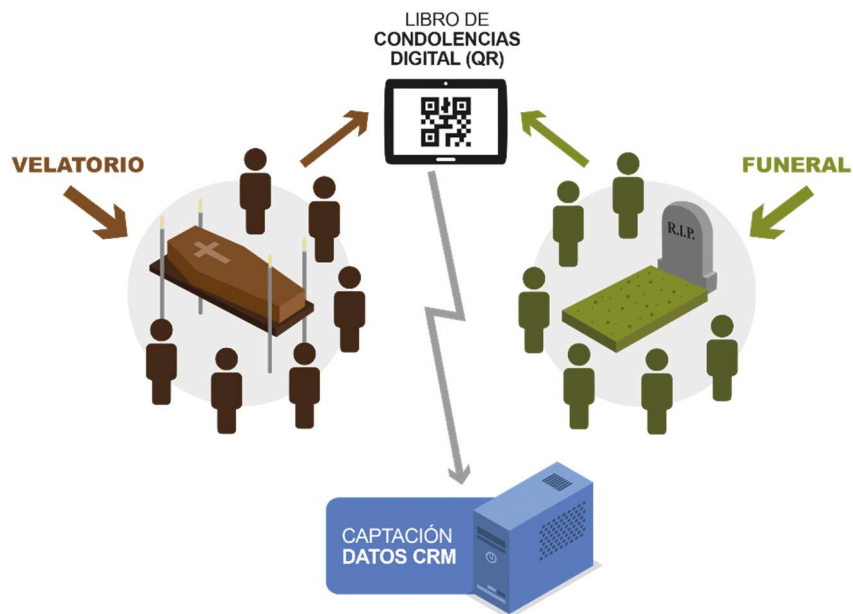


Ilustración 11: Flujo de datos desde velatorios⁶⁹

⁶⁸ Fuente: Elaboración propia

⁶⁹ Fuente: Elaboración propia

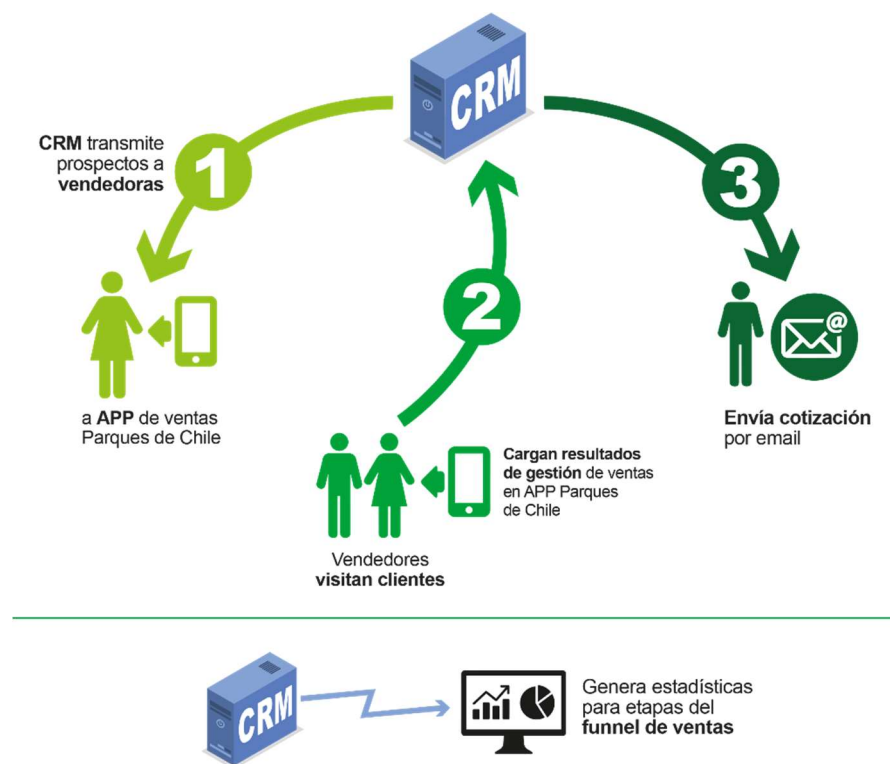


Ilustración 12: Flujo de ventas con CRM y APP Móvil

7.3.8 Viaje del cliente

El mapa del viaje de decisión del cliente (como lo denomina McKinsey⁷⁰) es una herramienta que permite exhibir las etapas, canales de comunicación e interacciones que recorre un cliente para realizar una compra. Tiene cuatro etapas: Consideración inicial, Evaluación, Compra y Fidelización.

7.3.8.1 Etapa 1, Consideración inicial

En nuestro caso, considerando la encuesta realizada y lo expuesto por la doctora Kübler-Ross, ocurrirá preferentemente cuando una persona reflexione respecto de la muerte, ya sea porque piensa en su propio fallecimiento o porque sabe del deceso de alguna persona cercana o que conozca. Es vital en esta etapa que la marca tenga buen nivel de recordación, mantenerse visible para el público a través de los canales de marketing tradicionales y en especial de una excelente Landing Page⁷¹ en el sitio web de la compañía, que permita capturar datos de personas interesadas en la empresa o en el programa educativo para enfrentar el duelo (Leads⁷²). Interacciones:

- i. Visitas a los parques con motivo de un funeral.
- ii. Comentarios de personas que sean clientes del cementerio o que hayan visitado los parques (boca a boca).
- iii. Visitas en la página web o redes sociales.
- iv. Presencia de la marca en medios de comunicación tradicionales (radio, diarios).

⁷⁰ McKinsey & Company, Inc. consultora global dedicada al estudio y solución de administración estratégica.

⁷¹ Página web a la que derivan los visitantes que provienen de otras páginas web o de enlaces en RR.SS.

⁷² Personas que visitaron nuestra página web y nos entregaron datos personales y de contacto.

- v. Presencia de la marca en informativos de instituciones con convenios de precios preferentes que tiene la empresa actualmente suscritos (fuerzas armadas, instituciones públicas, municipalidades, hospitales, asociaciones de profesionales, empresas y otros).

7.3.8.2 Etapa 2, Evaluación

La etapa de evaluación o pre compra, nos enfrenta a prospectos que ya conocen los productos, que han consultado el programa educativo para el duelo a través de canales electrónicos o han visitado nuestros parques recientemente y que tienen intención de conocer con más detalle la oferta de la empresa y eventualmente adquirir algún producto. Interacciones:

- i. Visitas a las oficinas comerciales o a los parques con la intención cotizar un producto.
- ii. Solicitud de cotización a través de la página web.
- iii. Elección de un sector de preferencia dentro del parque.
- iv. Entrega de cotización con alternativas de sector y características del producto (mayor detalle en el capítulo de precios).
- v. Explicación de requisitos que debe cumplir el cliente (de acuerdo con el contrato) para poder hacer uso de la sepultura, por ejemplo, períodos de restricción en el caso de compras a plazo, documentación requerida y costos. Este punto será crítico al momento de la necesidad de inhumación por parte del cliente, pues, si los requisitos no han sido comprendidos, cuando llegue la oportunidad de utilizar la sepultura no tendrá una buena experiencia.

7.3.8.3 Etapa 3, Compra

En la etapa de compra, el cliente desembolsa el pago de la sepultura o del pie en el caso de ser una venta a crédito, acompaña todos los documentos requeridos para la confección del contrato (copia de cédula de identidad, comprobante de domicilio) y firma los documentos. Interacciones:

- i. Visita al parque para exhibir al cliente el sector y la unidad específica que está comprando.
- ii. Repaso de todas las características del producto que el cliente está contratando, los beneficios que le reportará ser cliente de Parques de Chile, a qué tiene derecho, los canales y horarios de atención y los requisitos que deberá cumplir el cliente (como el pago oportuno de las cuotas del financiamiento en el caso de ser venta a crédito), o la documentación necesaria para inhumar.
- iii. Entrega de una copia firmada del contrato para el cliente.

7.3.8.4 Etapa 4, Fidelización o Post Compra

El cliente ya ha adquirido la sepultura, en el caso de las compras a crédito está pagando las cuotas de éste o ya terminó de cancelar el contrato, en esta etapa se requiere entregar un servicio de calidad al cliente, para que recomiende la empresa a su círculo de personas conocidas. Interacciones:

- i. Sepultación, es el momento más crítico de todo el viaje del cliente, si bien lo que adquiere el cliente es un espacio físico para sepultar, la calidad del servicio que se entregue debe ser del más alto estándar posible, en ningún caso la pérdida de un ser querido podrá ser una experiencia positiva, por lo tanto, es vital que la vivencia traumática que conlleva la muerte no sea amplificadas por problemas o fallas en el servicio. Como señala Kübler-Ross, la muerte nunca se olvida, sino que las personas aprenden a vivir con la pérdida. Una mala atención perdurará en la memoria y no se logrará fidelizar al cliente.
- ii. Parques, los clientes que tienen familiares sepultados, visitan los sepulcros de sus seres queridos, si bien no es un evento de inhumación (con la carga emocional ya mencionada), los parques deben estar bien mantenidos y limpios. La experiencia de visitar el parque debe ser positiva, recordar al cliente que tomó una buena decisión al confiar en Parques de Chile para el descanso final de sus seres queridos.
- iii. Comunicaciones, la experiencia actual es que una vez que los clientes adquieren su sepultura y terminan de pagarla (en el caso de los créditos) no se vuelve a tener contacto con ellos, para fortalecer la marca deberá establecerse un plan de comunicaciones periódico recordándole al cliente los beneficios de su contrato e invitándolo a visitar los parques.
- iv.

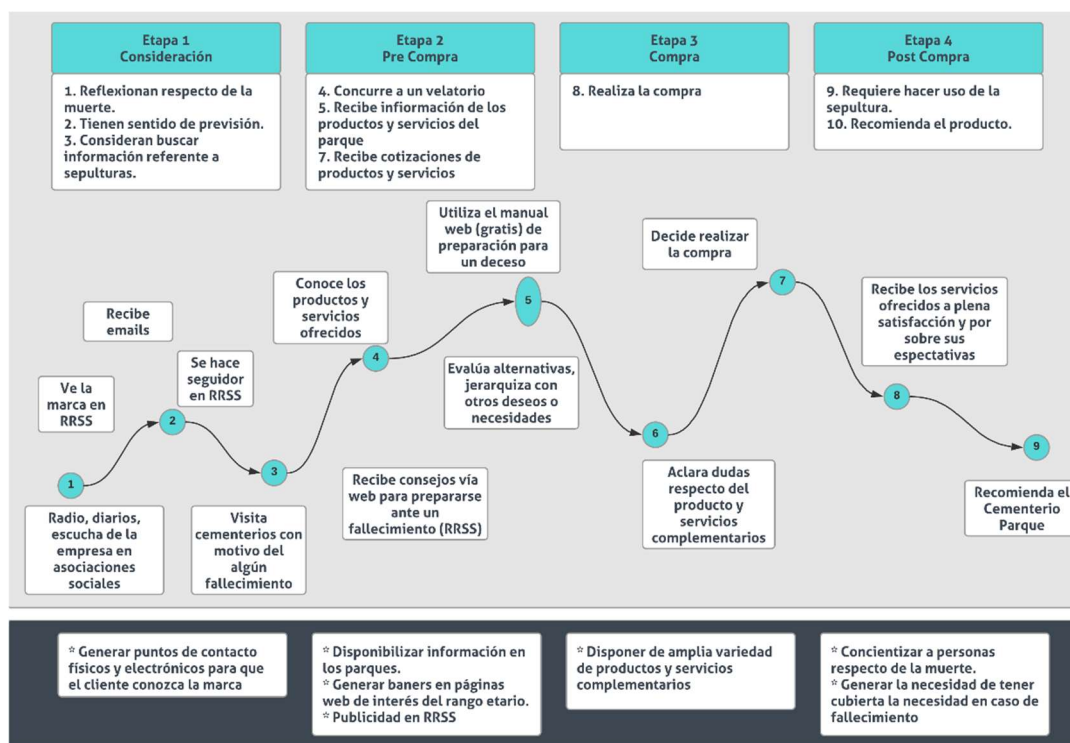


Ilustración 13: Viaje del cliente⁷³

7.3.9 KPIs

Los indicadores para medir el éxito del proceso descrito anteriormente serán las tasas de éxito de las cuatro etapas del embudo de ventas definido anteriormente. Estos KPIs se aplicarán de manera individual a los Vendedores y de manera agregada a Supervisores

⁷³ Fuente: Elaboración propia

de Ventas, Jefes de Servicio al Cliente, Jefes de Oficina y Gerencia de Sucursales (luego Marketing y Ventas)

- i. **Interesados:** Número de entrevistas realizadas divididas por cantidad de prospectos entregados.
- ii. **Cotizaciones:** Número de cotizaciones enviadas a potenciales clientes divididas por cantidad de visitas realizadas.
- iii. **Segunda visita:** Número de segundas visitas divididas por cantidad de cotizaciones enviadas.
- iv. **Ventas:** Número de ventas divididas por cantidad de segundas visitas.
- v. **Ventas por prospectos:** Número de ventas por cada 100 personas contactadas.
- vi. **Efectividad de prospectos de redes sociales:** Número de ventas por cada 100 personas contactadas.

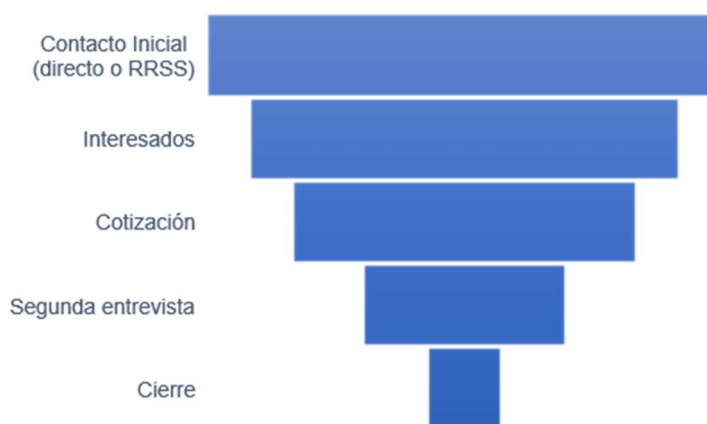


Ilustración 14: Embudo de ventas⁷⁴

7.3.10 Descripción de Negocios

7.3.10.1 Visión

Ser la empresa de Cementerios Parques preferida por los clientes en todas las ciudades donde estamos presentes.

7.3.10.2 Misión

Contribuir en las ciudades donde estamos presentes entregando un lugar de paz y tranquilidad, reconocido y apreciado por la comunidad donde recordar a nuestros seres queridos.

⁷⁴ Fuente: *Elaboración propia*

7.3.10.3 Declaración de ética empresarial

- i. Excelencia en los servicios.
- ii. Integridad en la relación con el cliente.
- iii. Respeto por el medio ambiente.
- iv. Rentabilidad para los accionistas.

7.4 Etapa 4: Operaciones y Administración

7.4.1 Descripción de la actividad comercial y operativa actual

La compañía cuenta hoy con poco menos de 500 empleados, distribuidos en las 15 ciudades donde posee parques, en cada ciudad existe una oficina comercial con un responsable de la unidad y una casa matriz ubicada en Santiago en la que funcionan las áreas de soporte.

La facturación anual de la empresa es de aproximadamente UF 450.000 anuales (MM \$12.060 al tipo de cambio de enero de 2019). Actualmente comercializa sepulturas para Necesidades Inmediatas y Necesidades Futuras, otorga crédito con financiamiento directo con recursos propios.

Para vender las sepulturas, se cuenta en cada una de las oficinas comerciales con vendedores contratados por la compañía, quienes forman grupos de aproximadamente diez personas y reportan a un supervisor de ventas, además, existe personal que realiza actividades de *front office* o atención de clientes que también tiene la responsabilidad de generar ventas. En general una oficina comercial está conformada por un Jefe de Oficina, uno o varios Supervisores de Ventas (dependiendo del tamaño de la unidad), un Jefe de Servicio al Cliente y un Administrador de Parque.



Ilustración 15: Organigrama de sucursales⁷⁵

En las oficinas comerciales normalmente existe un área de atención de público, cajas recaudadoras, oficinas para Jefe de Sucursal y Jefe de Servicio al Cliente y salas de reuniones para los Supervisores de Ventas y Vendedores. El Administrador de Parque tiene asiento en el cementerio, lugar en donde también existe una oficina de atención a clientes y cajas recaudadoras.

⁷⁵ Fuente: Elaboración propia

La fuerza de ventas y los ejecutivos de servicio al cliente son evaluados en función del monto total vendido en un mes, lo mismo ocurre con los supervisores y toda la gerencia de sucursales de manera agregada. La media de ventas mensuales actual oscila en torno a las UF 37.000 y el promedio de cada venta es de alrededor de UF 100. Existen en la actualidad (en diferentes cargos) 230 personas que realizan ventas, es decir, en promedio cada persona vende UF 163 al mes, dicho de otro modo se venden 1,63 contratos al mes per cápita. La desviación estándar del promedio antes señalado es de aproximadamente UF 40, la elevada dispersión de que da cuenta la varianza se debe a que no son aislados los casos de vendedores que no logran ninguna venta en el mes, otros que promedian una venta y algunos sobresalientes (para el modelo de medición actual) que venden tres o más contratos al mes.

Naturalmente surgen las preguntas, ¿el vendedor que realizó una única venta tiene un rendimiento deficiente porque no fue efectivo en el cierre de los negocios?, ¿el vendedor que logró cuatro ventas lo hizo porque contó con un gran volumen de prospectos? o combinaciones entre estas interrogantes, las que hoy, de manera centralizada y sistemática son imposibles de responder. Los únicos datos de que se dispone son los relatos de los mismos vendedores y/o supervisores de ventas.

La compañía absorbe en la actualidad costos por remuneraciones fijas (base) relevantes debido a la numerosa fuerza de ventas de que dispone para su actividad comercial. Como se indicó anteriormente, el proceso de ventas es consultivo y no cuenta con un CRM que permita hacer seguimiento a las actividades de la fuerza de ventas, generar modelos estadísticos de preferencias de compra (o de no compra), ni tampoco realizar esfuerzos por recuperar prospectos que no se hayan transformados en ventas. Los interesados se obtienen principalmente capturando datos en los velatorios en un libro de condolencias que se le proporciona al cliente. Los vendedores contactan a las personas que registran sus datos y generan entrevistas.

Los contratos son generados electrónicamente en las oficinas comerciales a través del sistema transaccional de la compañía, en la casa matriz, el área de operaciones es responsable de auditar el cumplimiento de políticas, documentación requerida, descuentos y otros. Asimismo, el área de operaciones provee información detallada respecto de los productos y servicios contratados por los clientes y los requisitos que se deben cumplir para entregarlos, esta información también está disponible en el ERP de la compañía.

Mantener la dotación autorizada de las oficinas comerciales es responsabilidad de los jefes de sucursal, la gerencia de Personas apoya este proceso publicando avisos de ofertas laborales en portales electrónicos de empleo y prensa. La capacitación de los vendedores la realizan los supervisores de ventas en las propias sucursales utilizando material generado por la gerencia de sucursales, el contenido de la capacitación es principalmente referente a las características de los productos que ofrece la compañía.

Las demás áreas de soporte de la compañía son las gerencias de Administración y Finanzas, Operaciones Parques, Cobranzas y Fiscalía. A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa.



Ilustración 16: Organigrama gerencias⁷⁶

7.4.2 Propuesta de cambio

Para lograr los objetivos definidos en el plan de marketing y en la presente tesis, se deberán realizar las siguientes acciones:

Ejecutar el plan de marketing enunciado en el capítulo 7.3, implementar una variación del modelo de negocios de la empresa incorporando los servicios fúnebres, que de acuerdo al estudio de mercado realizado son demandados de manera integrada por las personas que podrían adquirir sepulturas y por último, ajustes a la estructura organizacional de la compañía.

7.4.3 Ajuste del modelo de negocios

Para incorporar los servicios fúnebres a los paquetes ofrecidos a los clientes, se plantea crear una sociedad filial con giro de funeraria que venda los servicios fúnebres asociados a los productos y que también adquiera a otras empresas funerarias de la plaza los servicios contratados por los clientes al momento de una sepultación.

Para lograr que el cliente tenga relación con una única entidad, se plantea que la empresa filial funeraria tenga contrato de servicios de recaudación y de atención de clientes con la empresa de Cementerios Parques, así los clientes podrán ser atendidos siempre en las oficinas de Parques de Chile o en el número de teléfono de servicio al cliente.

Lo anterior se plantea, debido a que las sepulturas no están afectas a IVA como lo confirma el oficio 5.186 de 2004 del Servicio de Impuestos Internos que señala: *“los servicios propios de un cementerio, tales como inhumaciones, exhumaciones, incineraciones, entre otros, no se encuentran afectos a IVA. Sin embargo, ha aclarado que ello no obedece a que el prestador sea un cementerio, pues este tipo de establecimientos no cuenta con ningún tipo de exención de IVA que le favorezca. Por el contrario, dichos pronunciamientos obedecen sólo a la aplicación de las normas generales citadas en el art. 8°, del D.L. N° 825, que grava con Impuesto al Valor Agregado las ventas y los servicios, estos últimos siempre que su remuneración provenga del ejercicio de alguna de las actividades comprendidas en los N° 3 ó 4, del artículo 20, de la*

⁷⁶ Fuente: Elaboración propia

*Ley sobre Impuesto a la Renta, según lo dispuesto por el Art. 2°, N° 2, del D.L. N° 825*⁷⁷. Por esta razón en el caso de que la empresa de Cementerios ampliara su oferta de productos, podrían quedar gravados con IVA, lo que elevaría los precios.

Nota respecto del párrafo anterior: la presente tesis no tiene por objeto un análisis exhaustivo en derecho de estructuras societarias ni de aspectos tributarios. Para confirmar lo investigado, en los costos del proyecto se incluyó una asesoría en temas legales y tributarios para perfeccionar lo antes indicado.

7.4.4 Actividades legales

Para crear la empresa filial, el área legal de la compañía (fiscalía) deberá realizarse los siguientes trámites:

- Constitución de Sociedad.
- Inscripción en Registro de Comercio.
- Publicación en el Diario Oficial.
- Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario).
- Documentos Tributarios.
- Solicitud de Permisos.

Además de lo anterior, deberán generarse contratos que permitan a Parques de Chile realizar labores de recaudación y de servicio al cliente por cuenta de la empresa funeraria filial, además de un cargo por arriendo de sistemas informáticos. Debido a que la empresa tiene dentro de su estructura un área dedicada a labores de naturaleza jurídica, no se considerarán costos adicionales. Salvo la asesoría anteriormente indicada.

7.4.5 Descripción del servicio

Incorporar los servicios fúnebres enunciados en el punto 7.3.3.8 a la oferta de sepulturas disponibles hoy en Parques de Chile. Deberá generarse una única cotización a los clientes que incluya tanto el producto de sepultura que comercializará el cementerio y los servicios fúnebres.

i. **Cotización:** El cliente podrá solicitar una cotización de sepulturas con o sin servicios complementarios a través de la página web o en una oficina comercial. Los vendedores podrán generar cotizaciones para los clientes en las oficinas comerciales utilizando el ERP que hoy existe o por medio de la aplicación móvil que deberá desarrollar el área de tecnología, las cotizaciones tendrán validez por 30 días.

⁷⁷ Número 3 Art 20° Ley de la Renta: *Las rentas de la industria, del comercio, de la minería y de la explotación de riquezas del mar y demás actividades extractivas, compañías aéreas, de seguros, de los bancos, asociaciones de ahorro préstamos, sociedades administradoras de fondos, sociedades de inversión o capitalización, de empresas financieras y otras de actividad análoga, constructora, periodísticas, publicitarias, de radiodifusión, televisión, procesamiento automático de datos y telecomunicaciones.*

Número 4 Art 20° Ley de la Renta: *Las rentas obtenidas por corredores, sean titulados o no, sin perjuicio de lo que al respecto dispone el N° 2° del artículo 42°, comisionistas con oficina establecida, martilleros, agentes de aduanas, embarcadores y otros que intervengan en el comercio marítimo, portuario y aduanero, y agentes de seguros que no sean personas naturales; colegios, academias e institutos de enseñanza particulares y otros establecimientos particulares de este género; clínicas, hospitales, laboratorios y otros establecimientos análogos particulares y empresas de diversión y esparcimiento.*

ii. **Venta:** El CRM deberá alertar a los supervisores de ventas y vendedores cuando una cotización esté inactiva por más de quince días, para que el vendedor genere acciones con el prospecto que permitan cerrar el negocio o descartar la cotización. En el caso de cotizaciones recibidas por la web, el CRM deberá asignar a un Ejecutivo de Atención al Cliente (EAC) de la sucursal para que haga seguimiento de la cotización.

En el caso de concretarse la venta, ésta podrá o no incorporar servicios fúnebres, si se incluyeran, se deberá enviar una instrucción electrónica a la funeraria vía *web service*⁷⁸ (tecnología de comunicación que hoy tiene desarrollada la compañía para la recaudación a través de terceros) a la funeraria para que genere el contrato y enviar a la oficina comercial, lugar en donde el vendedor deberá imprimir los documentos y entregar al cliente para su firma y posterior pago del pie, el contrato sólo se perfecciona una vez recibido el pago inicial del crédito o pago al contado según sea el caso.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de las actividades que debería realizar el área de operaciones de cada sucursal para generar una venta.

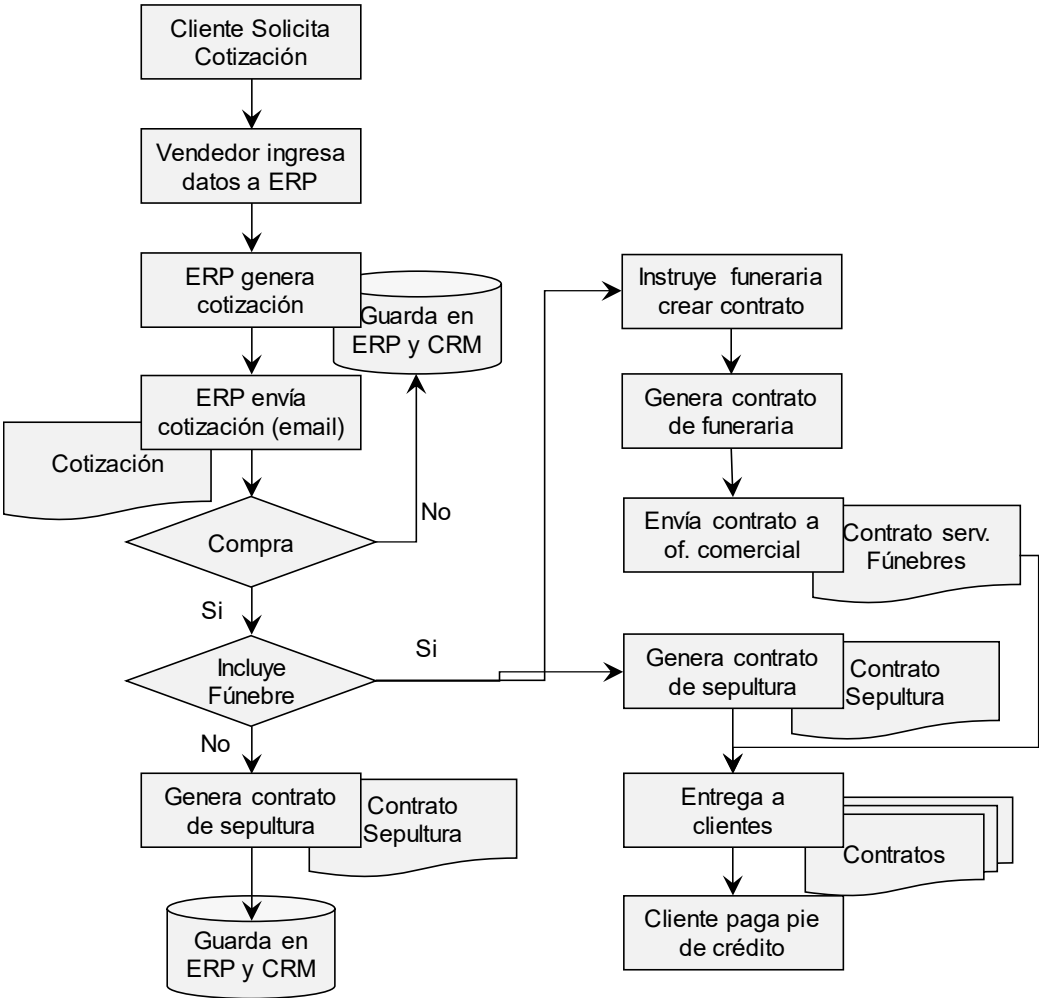


Ilustración 17: Flujo de operaciones de ventas⁷⁹

⁷⁸ Método de comunicación entre dos servidores para intercambiar información.

⁷⁹ Fuente: Elaboración propia

iii. **Servicios de sepultación:** La empresa dispone hoy en día de un número de teléfono de emergencias para cada parque, que funciona las 24 horas del día y los 365 días del año. Cuando los clientes necesiten hacer uso de sus sepulturas, deben contactarse a ese número de teléfono o concurrir a la oficina comercial a notificar el deceso. Independiente del canal de contacto que elija el cliente, el caso será asignado a un Ejecutivo de Atención al Cliente de la sucursal respectiva, quien revisará en el ERP de la compañía el estado del contrato, en específico si los pagos se encuentran al día, los productos y servicios contratados y qué documentación es necesaria para realizar la inhumación, también deberá contactar al administrador del parque para conocer las alternativas de agenda de sepultación disponibles en el cementerio y poder comunicarlas al cliente para su elección.

En el caso de que el contrato incluya sólo sepultura los documentos requeridos son:

- Fotocopia de la cédula de identidad del fallecido, del titular del contrato y del solicitante del servicio de sepultación.
- Autorización de sepultación emitida por el registro civil (Pase de Sepultación). Sin este documento no es posible realizar la inhumación.
- Si la notificación ocurriera en días en que el registro civil está cerrado (sábados, domingo o festivos), se admitirá un certificado médico de la defunción y personal de la oficina comercial requerirá por escrito el pase de sepultación al registro civil durante el siguiente día hábil.

Una vez que se tienen todos los documentos en orden, se deberán ingresar en el sistema ERP los siguientes datos: fecha y hora del servicio, nombre del difunto, parque en el que se sepultará, número de sepultura, nombre y número telefónico del requirente del servicio, fecha y hora de emisión, además se deberá escribir el texto a grabar en la lápida que el cliente indique, se enviará una copia digital por correo electrónico al cliente y además se le entregará copia impresa del mismo.

Por último, el cliente deberá pagar el arancel de sepultación estipulado en su contrato, una vez recibido este pago se genera una autorización electrónica dirigida al administrador del parque para que inicie los preparativos de la inhumación (excavación).

Además, el ERP de la compañía creará el registro del libro de condolencias digital, al que habrá acceso desde la página web de la compañía. Para acceder al libro, el cliente deberá tener usuario y contraseña registrada, si no la tuviera, el Ejecutivo de Atención al Cliente lo puede orientar en cómo obtenerla a través del portal. En este libro de condolencias digital, el cliente podrá cargar contenido multimedia del fallecido, al que se podrá acceder mediante código QR que se adherirá a la sepultura y que estará disponible en el velatorio.

En el caso de que el contrato incluya sepultura y servicios fúnebres, los documentos requeridos son:

- Certificado médico de la defunción.
- Poder firmado por el solicitante para realizar el trámite de obtención del pase de sepultación en el registro civil. Asimismo, la empresa deberá conferir poder notarial

a un funcionario para concurrir a la institución previsional del difunto para cobrar la cuota mortuoria⁸⁰, en el caso de que este trámite haya estado incluido en el paquete adquirido por el cliente

Las actividades que deberá realizar la filial funeraria para entregar los servicios fúnebres contratados son:

- Cotización en tres funerarias de la plaza de los servicios contratados por el cliente.
- Selección de la mejor oferta.
- Un Ejecutivo de Servicio al Cliente deberá acompañar al cliente a la funeraria seleccionada, para que el cliente elija la urna de su preferencia⁸¹.
- Cofre del recuerdo.
- Carroza.
- Vehículo de acompañamiento.
- Iglesia o capilla disponible para la ceremonia.
- Obituario para publicar en prensa.

Los siguientes productos son de cargo directo de la filial funeraria y stock de ellos se encuentra a disposición de los clientes en las oficinas comerciales de Parques de Chile.

- Libro de condolencias físico, en el caso de que el cliente lo requiera como adición al libro de condolencias digital.
- Tarjetas de agradecimiento.
- El servicio de cafetería considera dispensadores de café y vasos desechables, la entrega de este servicio la realizan los vendedores en el lugar del velatorio (que puede ser el de propiedad del parque o alguno distinto que haya solicitado el cliente en la funeraria), en esta instancia, los vendedores tienen la oportunidad de captar datos de contacto de prospectos futuros.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de las actividades que debería realizar el área de servicio al cliente de cada sucursal para proceder con una inhumación.

⁸⁰ Fuente: Superintendencia de Pensiones

⁸¹ El cliente podría interesarse en una urna distinta de mayor valor a la contratada, esta diferencia de costo deberá ser cubierta por el cliente.

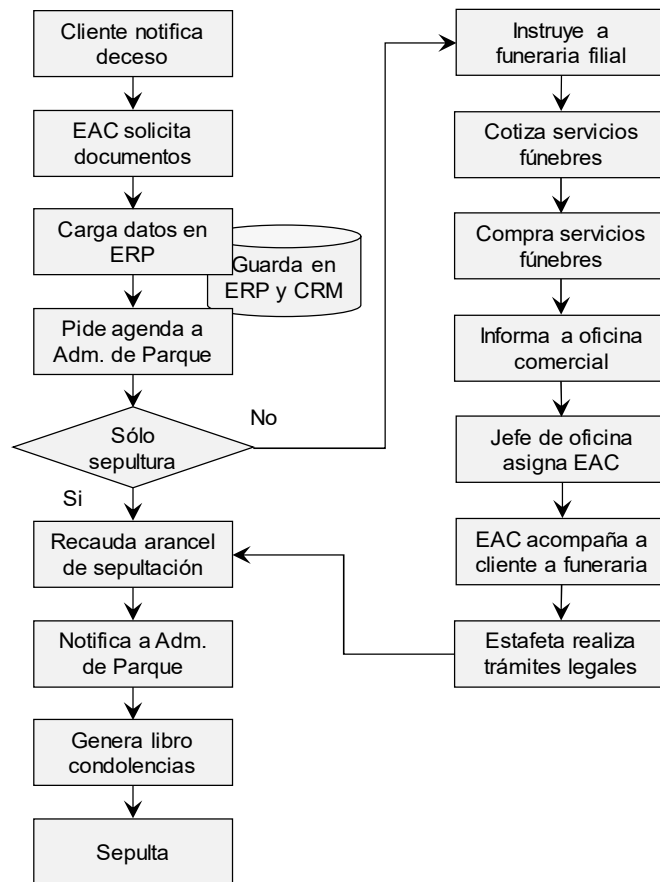


Ilustración 18: Flujo de operaciones de sepultación⁸²

7.4.6 Actividades financieras y operativas

Como se indicó anteriormente los servicios funerarios serán comercializados a través de una empresa filial de apoyo al giro, sin embargo, para aprovechar la capacidad instalada de Parques de Chile, la suscripción de contratos y recaudación de las cuotas del financiamiento se realizará utilizando las cajas y/o convenios de recaudación de Parques de Chile.

i. **Suscripción de contratos:** Cada vez que se suscriba un contrato de servicios fúnebres Parques de Chile deberá remitir el contrato firmado por el cliente a la filial funeraria para su archivo. Además, un registro digital de la transacción se transmitirá desde el ERP de Parques de Chile al de la filial.

El ERP con el que cuenta Parques de Chile en la actualidad permite gestión de multi empresas, por lo tanto, la inversión a realizarse en este ítem se financiará con un aumento en los costos de operación actuales del sistema.

⁸² Fuente: Elaboración propia

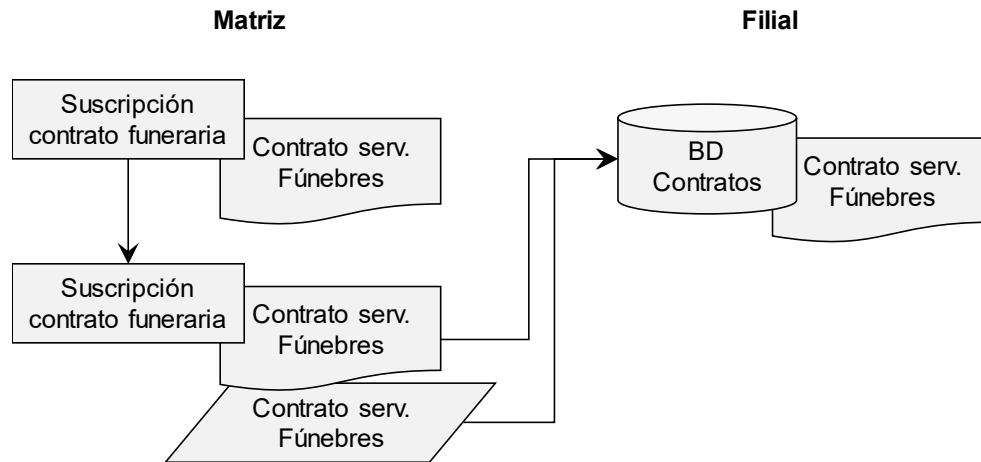


Ilustración 19: Flujo de registro de contratos⁸³

ii. **Recaudación de cuotas:** Cada vez que un cliente desee pagar por cualquiera de los canales de pago que hoy dispone Parques de Chile, la aplicación de caja consultará si existen pagos pendientes de recaudar en el contrato de servicios funerarios, de ser así, agregará el cobro a la cuota de sepultura y generará un comprobante de pago único con el detalle de ambas transacciones, una vez recaudado, la misma herramienta *web service* transmitirá la información de pago a la filial para que salde la cuenta por cobrar del cliente y genere una nueva cuenta por cobrar a nombre de la empresa matriz (Parques de Chile), al día siguiente la matriz generará una liquidación y remesará los fondos recaudados por cuenta de la filial, una vez recibidos los fondos, la filial saldará la cuenta por cobrar con la matriz y se cerrará la transacción. Mensualmente la matriz facturará a la filial el costo de los servicios de recaudación, más una cuota fija mensual por atención de clientes y servicios tecnológicos.

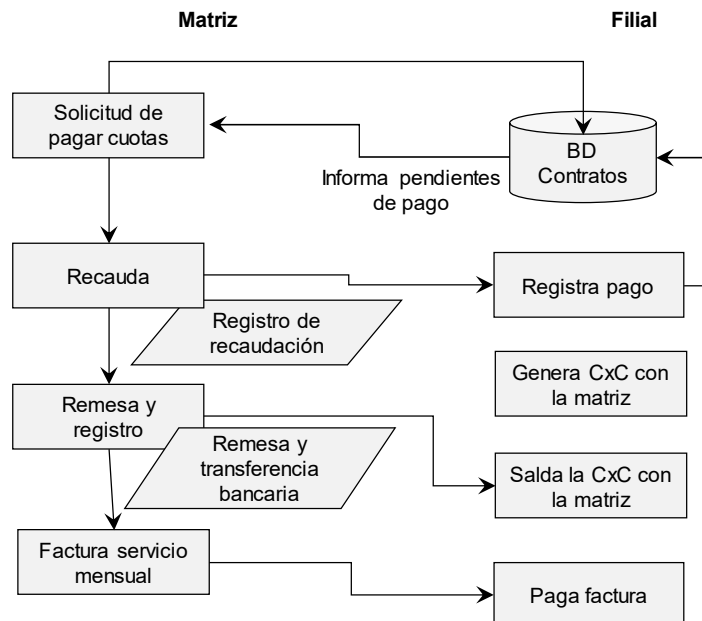


Ilustración 20: Flujo de recaudación⁸⁴

⁸³ Fuente: Elaboración propia

⁸⁴ Fuente: Elaboración propia

7.4.7 Actividades relativas a la gerencia de personas

7.4.7.1 Reestructurar la Gerencia de Personas

La gerencia de personas actualmente cuenta entre sus tareas más relevantes la administración del *payroll*, procesos de selección, reclutamiento y desvinculación, relaciones laborales, además coordina con las otras gerencias la realización de cursos de capacitación, gestiona también los beneficios que reciben los colaboradores. La gerencia de personas cuenta como apoyo para su gestión con un Jefe de Remuneraciones que a su vez dispone de dos Analistas, un Encargado de Desarrollo de Personas y un Prevencionista de Riesgos.

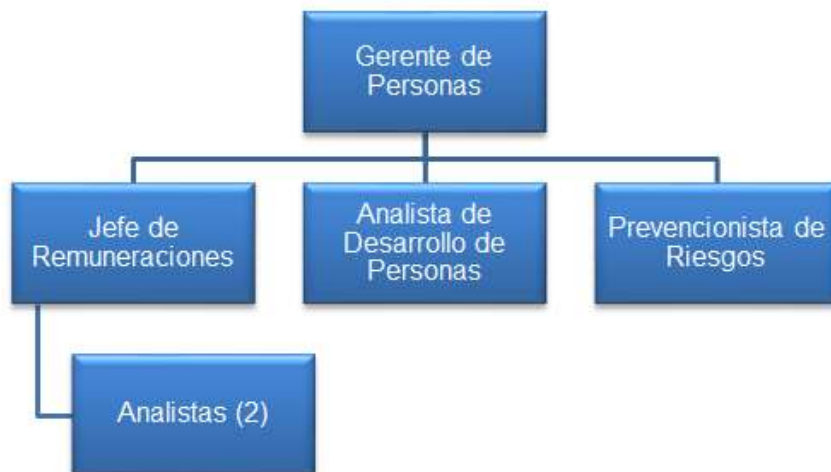


Ilustración 21: Organigrama actual gerencia de personas⁸⁵

Para ejecutar de manera exitosa los cambios propuestos, será necesario fortalecer la gerencia, se considera tomar el modelo de 4 roles de Dave Ulrich como guía. Para lo anterior será necesario crear dos cargos, *Gestor del Cambio* y *Jefe de Desarrollo de Personas*.

⁸⁵ Adaptado de Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, 2006



Ilustración 22: Modelo 4 roles de Dave Ulrich⁸⁶

i. **Gestión del cambio:** Más adelante en el capítulo de *Plan de Implementación*, se propone una secuencia de pasos a realizar para que los cambios propuestos sean implementados exitosamente. El rol del gestor del cambio será crítico antes y durante la puesta en marcha del proyecto. Dentro de sus principales responsabilidades se cuentan:

- Diagnóstico de la compañía frente al cambio.
- Evaluación de la aversión al cambio que exista en las áreas de la casa matriz.
- Evaluación de la aversión al cambio que exista en las sucursales, especialmente de los jefes o supervisores y también de aquellas personas que por las características de su personalidad son líderes al interior de las oficinas.
- Evaluar impactos de la incorporación de las nuevas tecnologías propuestas y plan de mitigación de riesgos.
- Preparación de un plan de gestión del cambio, basándose en el modelo de John P. Kotter⁸⁷
- Consensuar el plan con las gerencias de la casa matriz.
- Realizar las actividades descritas en el modelo para implementar el cambio, las que en general son de dar a conocer, promover, impulsar y finalmente lograr la adopción de los cambios en la organización
- Comunicaciones internas.

ii. **Desarrollo de personas:** La posición de Jefe de Desarrollo de personas se concibe con el objetivo reimpulsar y sistematizar la gestión del talento de la compañía, elevando su relevancia a estratégica dentro de la empresa, será responsable de detectar las brechas de capacitación de los colaboradores, generar junto a los equipos comerciales un nuevo programa de inducción para la fuerza de ventas que reemplace al

⁸⁶ Adaptado de *Recursos Humanos Champions*, Dave Ulrich, 2006

⁸⁷ *Leading Change Why Transformation Efforts Fail*, John P. Kotter, 1995

modelo actual, en el que los vendedores son capacitados sólo por los supervisores de ventas.

Se contactó a la OTEC⁸⁸ SG Capacita, quienes ofrecen un software web en el que pueden cargarse contenidos de capacitación desarrollados internamente por Parques de Chile y visibles a través de una plataforma web, la que puede integrarse con la APP móvil planteada para el módulo de ventas. Así, en lugar de utilizar un único curso de inducción para la fuerza de ventas (conocimientos que en una primera instancia son internalizados muy parcialmente), es posible generar paquetes breves que pueden ser transmitidos periódicamente a los vendedores, algunos contenidos del set inicial de capacitación son:

- Etapas del duelo, extracto del manual de preparación para el duelo preparado por el sicólogo mencionado en el punto 7.3.7.1
- Técnicas de venta.
- Reuniones efectivas.
- Consejos para cierre efectivo de negocios.
- Manejo de objeciones.
- Administración de conflictos con los clientes.
- Organización y gestión del tiempo.
- Particularidades de los productos ofrecidos.
- Obligaciones de los clientes.
- Mensajes para contribuir a la motivación de los vendedores.

iii. **Compensaciones:** En el ámbito de compensaciones no se proponen grandes cambios al funcionamiento actual de la compañía.

No se plantea optimizar en el costo de comisiones actual, con el propósito no generar un mal clima en la fuerza de ventas que impida la adopción de los cambios propuestos. Sólo se propone el aumento de un punto porcentual en las comisiones de ventas respecto del total de precio del producto para las ventas que se realicen utilizando la APP móvil planteada con el fin de incentivar la adopción de la tecnología.

7.4.8 Actividades relativas a la gerencia de sucursales

No bastará con la modificación de la mezcla de productos y la incorporación de tecnología en el proceso de prospección y ventas, sino que será menester realizar una transformación profunda en la estructura comercial, para esto se propone dividir la actual Gerencia de Sucursales creando las gerencias de Marketing y Ventas por separado.

La gerencia de Marketing tendrá como colaboradores a un Community Manager (cargo nuevo), un asistente de Marketing y un Analista, las principales responsabilidades de la gerencia serán:

⁸⁸ OTEC: Organismos Técnicos de Capacitación. Instituciones acreditadas por el Servicio Nacional de capacitación y Empleo con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación imputadas franquicias tributarias

- Generar, promover y liderar la estrategia de Marketing de la compañía expuesta en el punto 7.3, para lograrlo será vital contar con el compromiso de la gerencia de recursos humanos en un activo rol de “*Socio Estratégico*”.
- Generar, promover y liderar el proceso de transformación digital de la compañía, en esta actividad deberá contar con el compromiso y colaboración de la gerencia de operaciones y tecnología.
- Generar, promover y liderar la estrategia en redes sociales de la compañía, la que debe estar alineada con la visión y misión de la compañía, la estrategia corporativa, estrategia y objetivos de marketing.
- Generar un modelo de medición cuantitativa y cualitativa de la inversión en marketing y su impacto en las ventas.

Por su parte la gerencia de Ventas contará con la colaboración del Jefe de Ventas y dentro de sus principales responsabilidades estará:

- Ejecutar el plan de marketing de la compañía.
- Definir objetivos y metas de venta para cada sucursal, equipos de ventas y vendedores.
- Evaluar los ratios de conversión del embudo de ventas, identificar debilidades en la ejecución del proceso de ventas consultivo, detectar oportunidades, proponer e implementar mejoras.
- Coordinar con la gerencia de recursos humanos la selección y reclutamiento de la fuerza de ventas, así como mantener la dotación planificada de vendedores.
- Consensuar y coordinar con la gerencia de Personas, planes de capacitación.
- Asegurarse de que los vendedores tienen total conocimiento y dominio de las características de los productos y los alcances de los beneficios y obligaciones para los clientes.
- Comunicar a los equipos de ventas políticas, procedimientos y cambios en la organización.
- Captar información de los clientes a través de la fuerza de ventas para retroalimentar la estrategia de marketing.
- Generar en coordinación con la gerencia de recursos humanos programas de motivación y reconocimiento para la fuerza de ventas.

Conclusión: Deberán introducirse cambios tanto en los procesos administrativos, operativos, financieros y de estructura organizacional que afectarán el funcionamiento completo de la compañía, además de modificaciones de la creación de empresa filial. Para aumentar las posibilidades de éxito, se propone la incorporación de un colaborador responsable de gestionar el cambio que será la pieza clave del proyecto, al menos en una primera etapa.

La estructura de las áreas que se pretende modificar de la compañía quedaría como sigue:

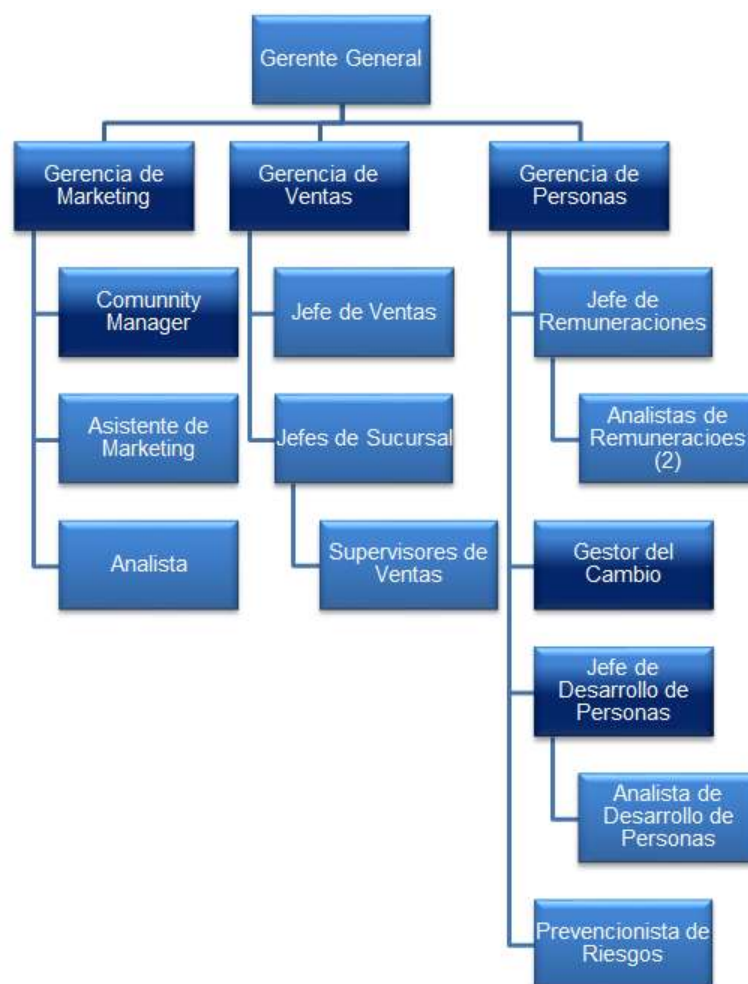


Ilustración 23: Organigrama propuesto⁸⁹

7.4.9 Actividades relativas a la gerencia de tecnología

La gerencia de operaciones y tecnología consta en la actualidad de tres áreas: Operaciones, Desarrollo y Soporte. Los cambios propuestos demandarán la intervención del área de operaciones, quien es la encargada de normar los procedimientos de cotización, suscripción, pagos de cuotas y autorizaciones de sepultación. Estos cambios operativos no tienen desembolsos efectivos, sino que se utilizan la estructura actual de la empresa.

El área de desarrollo deberá soportar la implementación del CRM, programar los cambios en el ERP, desarrollar la APP móvil e integrar los sistemas. Además, deberá colaborar con la gerencia de personas en la implementación del módulo de capacitación.

Los costos de las implementaciones se detallan en el capítulo del plan financiero.

⁸⁹ Fuente: Elaboración propia

7.5 Etapa 5: Plan de Implementación

PricewaterhouseCoopers, realizó una encuesta⁹⁰ a 200 compañías en 30 países, revisando la ejecución de 10.640 proyectos y concluyó que sólo el 2,5% de las empresas completan exitosamente el 100% de sus proyectos. Reporta también que 57% de los proyectos fracasan por problemas de comunicación.

Dada la alta tasa de falla en la implementación de proyectos señalada anteriormente, proponemos utilizar el modelo de gestión del cambio que propone John P. Kotter⁹¹, que consta de 8 etapas de Kotter.

7.5.1 Paso 1: Crear sentido de urgencia

Esta etapa debe realizarse en la alta dirección de la empresa, requiere desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a generar la motivación para lograr los primeros movimientos, requiere de conversaciones francas respecto de los cambios que se avecinan y la necesidad de alinearse a ellos.

7.5.2 Paso 2: Formar una coalición poderosa

Convencer al equipo de que el cambio es vital para la supervivencia de la empresa. Esta tarea requerirá de un fuerte liderazgo de los actores clave de la empresa. No bastará con la gestión del cambio, sino que se requiere identificar a personas influyentes al interior de la organización, cualquiera sea el origen de su capacidad de influir, trayectoria en la empresa, puestos clave, personalidad habilidades políticas u otras y formar con ellos una coalición. Una vez conformada esta alianza, será necesario trabajar para ampliar la necesidad de urgencia y darle impulso a la necesidad de cambio.

7.5.3 Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al visualizar un cambio, normalmente habrá diversas ideas y soluciones propuestas. Se requiere agrupar y vincular todos los conceptos en torno a una idea general, simple, fácil de entender y recordar. Las personas deben tener motivos simples pero potentes para suscribir los cambios y así entender con mayor facilidad las tareas que se les encomiendan.

7.5.4 Paso 4: Comunicar la visión

La intensidad con la que se comunique la visión determinará su éxito. Es muy probable que el mensaje se enfrente con una intensa competencia diaria en las comunicaciones informales de la empresa, por lo que hay que comunicarla frecuentemente, con intensidad e incluirla dentro de la mayor cantidad de actividades posibles para mantenerla en el Top Of Mind de toda la organización.

⁹⁰ Disponible en: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/ned-presentation-project-management.pdf>

⁹¹ *Leading Change*, Harvard Business Review Press, 2012

7.5.5 Paso 5: Quitar los obstáculos

A pesar de haber realizado correctamente los pasos anteriores, siempre pueden existir personas que se resistan al cambio, es necesario convencer a estos integrantes de la compañía de la necesidad y los beneficios del cambio, en caso de ser imposible, neutralizar el obstáculo. Periódicamente comprobar la creación o existencia de barreras y realizar actividades para quitarlas.

7.5.6 Paso 6: Obtener victorias tempranas

El éxito es un potente motivador, por esta razón es crítico generar éxitos en la etapa temprana de la implementación del cambio. En un breve plazo se deberán lograr resultados visibles por toda la organización, de lo contrario el poder del discurso en contrario aumentará y aquellos que se oponen al cambio ganarán adeptos, lo que podría comprometer todo el proceso.

Al diseñar el proceso de cambio, no deben establecerse sólo objetivos de largo plazo, sino que deben plantearse metas de corto plazo con baja probabilidad de fracaso para garantizar el éxito. Las victorias tempranas serán un potente impulso para toda la compañía.

7.5.7 Paso 7: Construir sobre el cambio

Kotter expone que existe un gran porcentaje de proyectos que fallan porque se asumen que la victoria temprana garantiza el éxito del proyecto completo. El cambio real es un proceso largo y profundo, las victorias tempranas apenas son el comienzo del camino, se requiere de mucho más esfuerzo para lograr cambios de largo plazo.

Cada victoria debe analizarse detenidamente, evaluar qué resultó de acuerdo con lo planeado, identificar las complicaciones experimentadas y encontrar soluciones para no fallar en las siguientes etapas.

7.5.8 Paso 8: Anclar el cambio en la cultura organizacional

La última etapa para lograr arraigar el cambio es que éste debe alojarse en el núcleo de la organización. La cultura de la compañía determinar qué hacer, por lo que la visión debe mantenerse presente en el día a día, es decir, no abandonar el discurso.

En el siguiente diagrama se exhiben los pasos del modelo de gestión del cambio de John Kotter.



Ilustración 24: Modelo gestión del cambio de John P. Kotter⁹²

7.5.9 Modelo de difusión de innovaciones

Everett M. Rogers plantea que existen cinco tipos de reacciones y actitudes de las personas cuando se trata de una innovación o se ven enfrentadas a un proceso de cambio. Las cinco categorías que define Rogers son:

- i. **Innovadores:** Por lo general son quienes generan las innovaciones o proponen los cambios. Les gusta asumir los riesgos de introducir y difundir innovaciones, normalmente se acompañan de un grupo de personas que comparten la pasión por la innovación y que pueden influenciar a otros.
- ii. **Adoptantes tempranos:** son las personas adoptan las innovaciones de forma rápida sin mucho análisis, juegan un rol importante en la persuasión de otras personas respecto de la innovación.
- iii. **La mayoría temprana:** Personas que no les gusta correr riesgos ni perder el tiempo. Antes de adoptar una innovación analizan detenidamente las implicancias del cambio. Tienen propensión a adoptar los cambios, siempre que exista persuasión hacia ellos.
- iv. **La mayoría tardía:** Tienen mucha resistencia al cambio, son escépticos, difíciles de convencer, generalmente adopta el cambio por necesidad o por presiones sociales.
- v. **Rezagados:** Son las personas más resistentes al cambio, rechazan cualquier innovación, son capaces de combatir la innovación, por lo general nunca llegan a adoptar una innovación.

⁹² Adaptado de *Leading Change Why Transformation Efforts Fail*, John P. Kotter, 1995

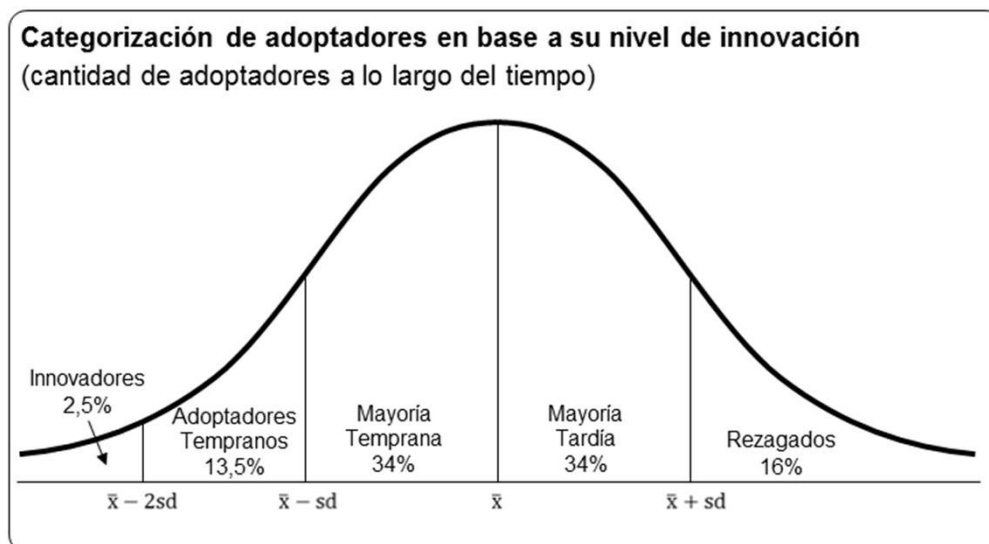


Ilustración 25: Teoría de difusión de innovaciones⁹³

Esta clasificación será de gran ayuda, para identificar a los jefes de sucursal en el capítulo de *Gestión del Cambio*.

7.5.10 Descripción del cambio

En el desarrollo del presente plan se proponen tres grandes cambios:

- i. Modificación del mix de productos que se comercializan.
- ii. Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías (CRM, App. móvil).
- iii. Cambios en la estructura organizacional de la compañía.

Basándonos en el modelo de gestión del cambio expuesto en el punto anterior, se propone la siguiente secuencia de acciones para que el proceso de cambio se exitoso, el plan se implemente correctamente y se obtengan los resultados esperados.

- i. Plantear el proyecto al directorio y conseguir su apoyo.
- ii. Hacer ajustes al diseño y los alcances del proyecto que la alta dirección instruya.
- iii. Comunicación del plan a la alta gerencia de la compañía.
- iv. Crear los perfiles para los nuevos cargos de la compañía. Los que deberán considerar las competencias necesarias, experiencia y lo más relevante el perfil de personalidad que requiere el cargo y el proceso de cambio, para lo que recomendamos utilizar el modelo DISC⁹⁴.
- v. Reclutar al nuevo Gerente de Marketing.
- vi. Incluir al recién reclutado gerente en la discusión del plan, hacer ajustes al diseño si es necesario.
- vii. Diseñar en detalle los nuevos productos (paquetes).

⁹³ *Diffusion of innovations* Everett M. Rogers, 2003

⁹⁴ *Modelo de evaluación del comportamiento basada en la teoría DISC del psicólogo William Moulton Marston*

- viii. Determinar junto al área de fiscalía el cumplimiento de la normativa del consumidor de los nuevos productos, así como otras normativas aplicables.
- ix. Resolver con la gerencia de administración y finanzas las obligaciones y cambios en la estructura tributaria de la compañía (IVA).
- x. Reunirse con el equipo de desarrollo de TI, comunicarles el plan, obtener feedback de experiencia anteriores, aceptar propuestas y comprometerlos con el desafío.
- xi. Generar proyecto de TI para crear en el ERP de la compañía los nuevos productos y adaptar los sistemas para los registros informáticos de la nueva empresa filial.
- xii. Generar proyecto de TI para los desarrollos del CRM.
- xiii. Reclutamiento del cargo de Community Manager.
- xiv. Desarrollo de la estrategia de penetración en Redes Sociales.
- xv. Desarrollo del plan de marketing.
- xvi. Identificación de jefes de sucursal exitosos en el tiempo.
- xvii. Junto a la gerencia de personas, analizar los perfiles de personalidad DISC de los jefes de sucursal exitosos y de su categoría de adoptante según la teoría de difusión de innovaciones de Rogers⁹⁵. Idealmente se requiere encontrar a jefes de sucursal de perfil DISC Dominante e Influyente, es decir, que obtengan resultados inmediatos, generen acciones, acepten retos, generen entusiasmo, se expresen bien, generen ambiente motivador y que frente a la innovación se comporten como innovadores o adoptadores tempranos.
- xviii. Definir el perfil y reclutar el cargo de Gestor del Cambio.
- xix. Formar la “coalición poderosa” con el equipo desarrollador del proyecto en la casa matriz y uno o dos jefes de sucursal pertenecientes al grupo que se identificó en el punto xvii, hacerlos parte del proyecto y motivarlos a ser los artífices del éxito futuro de la compañía.
- xx. Construcción de un mensaje claro, breve y “vendedor”, idealmente de una frase y transformarlo en la “visión del plan”.
- xxi. Comunicar con vigor la visión de cambio a todos los integrantes de la compañía. Potenciar el uso de canales internos como la intranet y la App, tarea que deberá realizar el Community Manager.
- xxii. Incluir la visión de cambio en toda reunión, comunicación o campaña, afiches de diarios murales, marketing interno de la compañía (lápices, blocs de notas, stickers, mouse pads, etc). Asegurarse de lograr 100% de cobertura del mensaje. En términos prácticos, cada vez que un gerente hable con sus equipos de trabajo debe comunicar la visión, en reuniones, comités, conversaciones de pasillo y de manera muy especial, cada vez que se visiten sucursales.
- xxiii. Implementar los cambios propuestos en las estructuras jerárquicas.
- xxiv. Detectar a personas que estén en contra del plan y realizar un trabajo focalizado de promoción y motivación.
- xxv. Probar la eficacia del modelo de obtención de prospectos a través de la estrategia de marketing digital en las sucursales donde estén los jefes identificados en el punto xvii. Una vez que se obtengan ventas, transformarlas en un trofeo y exhibirlo por toda la organización con gran intensidad en la comunicación. La idea es generar expectativas positivas y ansiedad por pertenecer al plan en las demás oficinas.
- xxvi. Tomar feedback de las sucursales piloto para ajustar los resultados obtenidos en el estudio de mercado de la presente tesis y lanzar los nuevos productos al

⁹⁵ Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

mercado en las mismas sucursales. Una vez que se logren ventas, transformarlas en un trofeo aún máspreciado que el anterior, aumentar la intensidad en la comunicación.

- xxvii. Mantener el piloto por un tiempo razonable para detectar errores o problemas que se generen con los clientes.
- xxviii. Implementar los cambios en un segundo grupo de sucursales, en las que se detecte que los líderes pertenezcan a la *Mayoría Tardía* en el modelo de difusión de innovaciones.
- xxix. Luego de alcanzar éxitos en el segundo grupo de sucursales, implementar en un último grupo de oficinas.
- xxx. Lanzar la aplicación móvil para vendedores, siguiendo la misma secuencia de pasos descrita anteriormente.
- xxxi. Para “anclar el cambio”, deberá hacerse referencia a los éxitos y beneficios obtenidos en cada reunión que exista, en especial en las que se realicen con los equipos de ventas en las sucursales con el fin de consolidar la credibilidad en el equipo que gestionó el cambio y facilitar la implementación de mejoras futuras.

7.6 Etapa 6: Riesgos y Contingencias

7.6.1 Tecnología

Fallas en los sistemas informáticos, ataques cibernéticos y otros similares. Como se expuso en el anexo F, los cementerios deben llevar registro y libros físicos de las actividades de sepultación, por lo tanto, frente a una falla grave que inhabilite en los sistemas, es posible llevar sólo el registro manual de las sepultaciones que es la actividad más crítica y una vez restablecidos los sistemas informáticos traspasar la información.

Los canales de recaudación son a través de cajas propias y recaudadoras externas (Servipag, Sencilito, Caja Vecina, Supermercados), en caso de falla de los sistemas, se puede derivar a los clientes a este canal.

Ventas, al igual que los libros de sepultación, es posible realizar ventas para necesidad inmediata (por un plazo breve) utilizando formularios manuales, los que pueden cargarse posteriormente en el ERP de la compañía.

Demoras más allá de lo programado en el desarrollo de las tecnologías necesarias, programación, integración de sistemas, pruebas y pasos a producción.

7.6.2 Recursos Humanos

La legislación laboral chilena, ha tenido modificaciones recientes en lo que respecta a las huelgas, no es posible en la actualidad contratar personal de remplazo en el caso de huelgas, sin embargo, el código del trabajo consigna que deben existir servicios mínimos. “Los servicios mínimos son aquellas funciones, tareas, procesos o áreas de gestión o servicio de una empresa que, sin menoscabar en su esencia el derecho a huelga, conforme al tamaño y característica de la empresa, establecimiento o faena, deben ser atendidas durante el desarrollo de una huelga, cuando resultan estrictamente necesarias para proteger los bienes corporales e instalaciones de la empresa y prevenir accidentes;

garantizar la prestación de servicios de utilidad pública o la atención de necesidades básicas de la población, incluidas aquellas relacionadas con la vida, la seguridad o la salud de las personas, y garantizar la prevención de daños ambientales o sanitarios”⁹⁶

7.6.3 Desastres naturales

Dependiendo de la magnitud del desastre, podría no ser posible operar los cementerios, en tal caso, deberán realizarse obras para recuperar los parques a la máxima brevedad. En caso de sepultaciones urgentes, es posible inhumar en sepulturas temporales y posteriormente trasladar los cuerpos, se requiere contar con autorización escrita de la familia del difunto.

7.6.4 Comunicación a los clientes

Nuevamente es vital el desarrollo de las redes sociales, frente a desastres naturales, este canal de comunicación es instantáneo, masivo y de fácil aplicación.

7.7 Etapa 7: Plan Financiero

En el presente capítulo se exponen los costos y beneficios del proyecto

7.7.1 Ventas

En el punto 7.4.2.1 se expuso que en promedio los vendedores realizan ventas mensuales por UF 163 o 1,63 ventas al mes, el objetivo de este plan de negocios es aumentar los ingresos por ventas de sepulturas y servicios en un 20%, las herramientas que se proponen buscan mejorar la productividad actual de los vendedores, es decir, no involucra aumentos de dotación, adquisición de activos fijos ni ningún otro gasto más que los que se detallan a continuación.

Se realizó una estimación de ventas en función del capítulo de gestión del cambio, en el que las modificaciones se introducirán de manera gradual en las distintas sucursales de la compañía, se espera aumentar la cantidad de ventas entre 0,3 y 0,4 negocios generados por vendedor luego del primer año del proyecto. Los aumentos de ingresos por la inclusión de servicios complementarios se estiman en un 15%, sin embargo, dado el modelo de negocios planteados, estos ingresos pasarán íntegramente a la filial funeraria, la cual deberá generar reservas de estos fondos para pagar los servicios fúnebres cuando se presenten, sin embargo, las reservas generarán ingresos financieros, pues para constituir las se utilizarán instrumentos de renta fija libres de riesgo.

No existirán ventas incrementales durante el primer año, sino que comenzarán a ocurrir a partir del segundo año, consolidándose el modelo durante el mismo segundo año. La proyección de ventas es la siguiente:

⁹⁶ Fuente: dirección del trabajo <http://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-110772.html>

Sucursal	Dotación	Mes de puesta marcha	Ventas Incrementales (en UF)											
			Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Sucursal 1	18	12	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648
Sucursal 2	20	12	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Sucursal 3	11	15				396	396	396	396	396	396	396	396	396
Sucursal 4	8	15				288	288	288	288	288	288	288	288	288
Sucursal 5	6	15				216	216	216	216	216	216	216	216	216
Sucursal 6	5	15				180	180	180	180	180	180	180	180	180
Sucursal 7	5	15				180	180	180	180	180	180	180	180	180
Sucursal 8	30	18							1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Sucursal 9	40	18							1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Sucursal 10	12	18							432	432	432	432	432	432
Sucursal 11	8	18							288	288	288	288	288	288
Sucursal 12	14	18							504	504	504	504	504	504
Sucursal 13	10	18							360	360	360	360	360	360
Sucursal 14	20	18							720	720	720	720	720	720
Sucursal 15	23	18							828	828	828	828	828	828
Totales	230		1.368	1.368	1.368	2.628	2.628	2.628	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280

Total Año 2

61.668

Tabla 8: Ventas incrementales año 2⁹⁷

Para los años 3 al 5, la proyección de ventas es la siguiente:

Sucursal	Dotación	Mes de puesta marcha	Ventas Incrementales (en UF)											
			Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Sucursal 1	18	12	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648
Sucursal 2	20	12	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Sucursal 3	11	15	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
Sucursal 4	8	15	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Sucursal 5	6	15	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Sucursal 6	5	15	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Sucursal 7	5	15	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Sucursal 8	30	18	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Sucursal 9	40	18	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Sucursal 10	12	18	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
Sucursal 11	8	18	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Sucursal 12	14	18	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
Sucursal 13	10	18	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Sucursal 14	20	18	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Sucursal 15	23	18	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828
Totales	230		8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280	8.280

Total Año 3 al 5

99.360

Tabla 9: Ventas incrementales año 3 en adelante⁹⁸

⁹⁷ Fuente: Elaboración propia

⁹⁸ Fuente: Elaboración propia

La historia de la compañía indica que las ventas que se realizan al contado equivalen a un 15% del total, el resto de las ventas se pactan a crédito. Las condiciones habituales de financiamiento son a 72 meses plazo, a la tasa máxima convencional⁹⁹ (5,66% a noviembre de 2018), con un 8% de pie.

La tasa de incobrables histórica de la compañía asciende a 17%.

Además, se estima que los ingresos por servicios complementarios alcanzarán un 20% del total de las nuevas ventas.

En el siguiente cuadro, el desarrollo de los créditos considerando los 5 años de venta y el valor residual de la cartera de cuentas por cobrar al término del período. Es importante destacar que para efectos del proyecto se consideran ventas durante 5 años, sin embargo, los flujos de caja se extenderán hasta el año 11, debido a que las ventas a plazo del año 5 finalizarán las cuotas de sus créditos luego de 72 meses.

Período	Ventas	Ventas Contado	Ventas crédito	Pie	Crédito (incluye intereses)	Incobrables	Recaudación
Año 1	-	-	-	-	-	-	-
Año 2	61.668	9.250	52.418	4.193	56.757	9.649	2.993
Año 3	99.360	14.904	84.456	6.756	91.448	15.546	14.704
Año 4	99.360	14.904	84.456	6.756	91.448	15.546	27.354
Año 5	99.360	14.904	84.456	6.756	91.448	15.546	40.004
Año 6							45.802
Año 7							45.802
Año 8							42.809
Año 9							31.099
Año 10							18.448
Año 11							5.798

Tabla 10: Proyección de ingresos¹⁰⁰

7.7.2 Costos

Los costos y aumentos de gastos en que hay que incurrir para desarrollar el proyecto son: Compra del CRM, desarrollo de la APP móvil, adquisición de software de capacitaciones, manual desarrollado por psicólogo, contratación de Gerente de Marketing, Community Manager, Jefe de Desarrollo de Personas y Gestor del Cambio siguientes cuadros exhiben las inversiones y costos necesarios para realizar el proyecto.

- El costo del CRM se obtuvo de cotizaciones que la gerencia de sucursales solicitó a distintos proveedores, se seleccionó la más conveniente, que cobra un costo bajo de implementación y mensualidad por usuario (CRM Chile).

⁹⁹ Tasa máxima convencional para operaciones de crédito de dinero en moneda reajutable mayores a un año, inferiores a UF 2.000, fuente: SBIF

¹⁰⁰ Fuente: Elaboración propia

- El desarrollo de la APP se cotizó con el proveedor que desarrolló la página web actual, quienes estuvieron dispuestos a cobrar un precio preferente.
- El sistema para capacitaciones se cotizó con la OTEC SG Capacita.
- El programa educativo para enfrentar el duelo se cotizó con la psicóloga clínica Karen Cristi Cartes, registro 1.683 de la Sociedad Chilena de Psicología Clínica.
- Para las remuneraciones de los nuevos cargos se consideró como base la “Guía Salarial 2018” de la consultora RobertHalf¹⁰¹ y el estudio “Salarios de cargos tecnológicos en empresas chilenas” de la consultora It-Hunter¹⁰². Agregando el equivalente a tres rentas como costo del reclutamiento.

En el siguiente cuadro se detallan los costos de adquisición y aumentos de gestos mensuales por cada concepto.

ITEM / (Valores en UF)	Desarrollo e implementación	Mensualidad por usuario	Total Mensualidad
CRM	55	0,70	168
APP Móvil	950		
Sistema Capacitación	450		
Sicólogo	45		
Gerente de Marketing	491		164
Community Manager	131		44
Jefe de Desarrollo de Personas	142		47
Gestor del Cambio	164		55

Tabla 11: Inversiones y costos de nuevos cargos¹⁰³

Nota: Para los nuevos cargos, el costo de implementación es el costo de reclutamiento.

Dado que la empresa no adquiere insumos para manufacturas, el aumento del capital de trabajo equivale al aumento de la planilla de sueldos anual, el que no se recupera, pues no se considera desvincular a los nuevos cargos transcurridos los cinco años del proyecto.

El costo de ventas corresponde al costo porcentual actual de la empresa, las comisiones por ventas actuales equivalen a un 7% del precio total, se utilizó un punto porcentual adicional de acuerdo con lo indicado en el punto 7.4.7.1 iii.

Los gastos de administración incrementales se estimaron en un 1%, debido a que no hay aumentos de dotación en la matriz y corresponden a gastos menores.

El costo mensual del CRM está incluido dentro del aumento marginal de gasto en marketing.

¹⁰¹ Disponible en: <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>

¹⁰² Disponible en: <http://www.it-hunter.cl/ith/salarios-de-cargos-tecnologicos-en-empresas-chilenas-aumentaron-12-en-un-ano/>

¹⁰³ Fuente: Elaboración propia

Se considera un gasto en asesorías equivalente a UF 1.000 en inversión, correspondiente a las asesorías legales y tributarias que se deberán contratar.

Costo	% de las ventas	Observación
Costo de Ventas	5%	Considera la inclusión de los servicios complementarios como el código QR en las lápidas.
Comisiones por ventas	8%	Considera un punto porcentual más que la media actual, para incentivar la rápida adopción de los cambios. Corresponde sólo a las ventas del nuevo modelo.
Gastos de Marketing	2,0%	Corresponde al gasto incremental por publicidad en RRSS.
Gastos de Administración	1,0%	El proyecto no considera aumento de costos fijos de la compañía, la que cuenta con holgura en su capacidad instalada. Este concepto corresponde a gastos menores que genere el proyecto. Traslados, obtención de certificados, contingencias menores, etc.
Incobrables	17%	Corresponde a la estimación en función de la historia de clientes que no pagarán su contrato.

Tabla 12: Costos y gastos de gestión

7.7.3 Tasa de descuento

Para conocer si el proyecto genera valor económico, descontaremos los flujos de caja obtenidos a la tasa WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), para lo cual antes deberemos determinar el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Los cálculos se detallan a continuación:

$$CAPM : R_f + Beta (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f : Activo libre de riesgo

$(R_m - R_f)$ premio por riesgo de mercado

Tasa del tesoro de Estados Unidos: 2,89%¹⁰⁴

EMBI Golbal Spread Chile (riesgo país): 129 pp¹⁰⁵

→ Activo libre de riesgo (Risk Free): 4,18%

→ Beta: No existen publicados Betas para la industria de los cementerios parques, con motivo de simplicidad, consideramos como Beta de referencia, al publicado por Damodaran¹⁰⁶, para el mercado inmobiliario en general para países emergentes, **1,18**.

→ Premio por riesgo de mercado en Chile 4,77% (histórico)

$$CAPM : 4,18\% + 1,18 (4,77\%)$$

¹⁰⁴ Boletín Estadístico del Banco Central de Chile 07/11/2018

¹⁰⁵ Boletín Estadístico del Banco Central de Chile 07/11/2018

¹⁰⁶ Disponible en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

CAPM : 8,95%

$$WACC = \frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Patrimonio}} * K_d * (1 - t) + K_e * \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Deuda} + \text{Patrimonio}}$$

Donde:

K_e : Costo del patrimonio (CAPM)

K_d : Costo de la deuda

t : tasa de impuesto a las utilidades (27%¹⁰⁷)

En nuestro caso, se trata de una empresa *Equity Finance*, es decir está financiada íntegramente con patrimonio, razón por la cual, el primer término de la ecuación se hace cero.

WACC = 8,95%

Sin embargo, la empresa en estudio opera en un mercado emergente y pequeño, en el que no existe posibilidad de liquidar fácilmente la inversión. Dada esta iliquidez de la empresa, es necesario agregar a la tasa wacc castigo por iliquidez, Damodaran¹⁰⁸ recomienda hasta un 3,5%.

Por lo tanto, nuestra tasa de descuento para el proyecto será de **12,45%**:

7.7.4 Estado de resultados y flujo de caja libre

Metodología de cálculo del Estado de Resultados y del Flujo de Caja Libre:

- i. Como se enunció en el punto 7.7.1 las ventas a plazo terminan sus créditos transcurridos seis años desde su venta, por eso el flujo de caja tiene valores de recaudación hasta el año 10.
- ii. Los ingresos financieros se estimaron a una tasa de interés del 3% anual, que es un valor conservador para depósitos a plazo y se estimó que anualmente se desembolsan fondos para servicios fúnebres equivalentes al 25% del saldo del fondo al año anterior.
- iii. El cargo a resultados por incobrables se registra una vez que se declara la incobrabilidad de los créditos. A excepción de los bancos, en el mercado de créditos es un estándar declarar los créditos incobrables transcurridos 180 días desde el inicio de la mora. Por esta razón la línea de gastos por incobrables tiene valores desde el año 3 al año 6. Al cierre del año 3 se “castigan” los créditos impagos del año 1 y así sucesivamente.
- iv. Dado que el plan comienza el año 1, pero no se registrarán ventas atribuibles al plan hasta el año dos, el año 1 se muestra sin ingresos por ventas.
- v. El flujo de caja libre se calculó utilizando el método indirecto.

¹⁰⁷ Fuente: Servicio de Impuestos Internos de Chile

¹⁰⁸ Damodaran, A. (1999), *Estimating Equity Risk premiums*

- vi. Para calcular el FCF es necesario descontar de la utilidad neta, las ventas realizadas a crédito (depuradas de los pagos de pie de ventas) debido a que no constituyen flujo de efectivo. Por otro lado, la línea de cuentas por cobrar netas de incobrables corresponde a los vencimientos del año multiplicados por (1-tasa de pérdida), para simular una aproximación a la recaudación real.
- vii. Se asume como supuesto que los contratos que se declaran incobrables no pagan ninguna cuota de su crédito.

Cifras en UF

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas (incluye interés de financiamiento)		-	61.668	99.360	99.360	99.360	-	-	-	-	-
Costo de Ventas (<i>sepulturas</i>)		-	3.083	4.968	4.968	4.968	-	-	-	-	-
Ingresos Por Ventas		-	58.585	94.392	94.392	94.392	-	-	-	-	-
(-) Ingresos financieros por reserva de gastos fúnebres			278	655	939	1.151	863	647	486	364	273
(-) Gastos por ventas (<i>comisiones</i>)		-	4.933	7.949	7.949	7.949	-	-	-	-	-
(-) Gastos por Marketing (incremental)		1.233	1.233	1.987	1.987	1.987	-	-	-	-	-
(-) Gastos de administración (incremental)		994	617	994	994	994	-	-	-	-	-
(-) Gastos en aumento de planilla de RRHH		3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709
(-) Gastos por Incobrables (pérdida)		-	-	8.911	14.358	14.358	14.358	-	-	-	-
(-) Depreciación del ejercicio		291	291	291	291	291	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuestos		-6.227	48.079	71.207	66.043	66.256	-17.203	-3.062	-3.223	-3.345	-3.436
(-) Impuesto a la renta		-1.681	12.981	19.226	17.832	17.889	-4.645	-827	-870	-903	-928
(=) Utilidad después de impuestos		-4.546	35.097	51.981	48.212	48.367	-12.558	-2.235	-2.353	-2.442	-2.508

(-) Cuentas por cobrar		-	48.224	77.700	77.700	77.700	-	-	-	-	-
(-) Reserva de fondos por gastos fúnebres futuros (15% de los ingresos)			9.250	14.904	14.904	14.904	-	-	-	-	-
(+) Depreciación		291	291	291	291	291	-	-	-	-	-
(+) Gastos por Incobrables (pérdida)		-	-	8.911	14.358	14.358	14.358	-	-	-	-
(+) Cuentas por cobrar (<i>recaudadas, netas de incobrables</i>)		-	2.993	14.704	27.354	40.004	45.802	45.802	42.809	31.099	18.448
(=) Flujo de caja Operacional		-4.255	-19.093	-16.717	-2.389	10.416	47.601	43.567	40.456	28.657	15.940
(-) Inversión	-3.427	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de Trabajo	-	-3.709									
(+) Valor Residual Activos Fijos						-					
(=) Flujo de capitales	-3.427	-3.709	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Flujo de Caja Operativo	-3.427	-7.964	-19.093	-16.717	-2.389	10.416	47.601	43.567	40.456	28.657	15.940

Tabla 13: EERR y Flujo de Caja Libre I

VAN: UF 37.264

TIR: 29,2%

NOTA: El proyecto está ideado para un horizonte de tiempo de cinco años, con el fin de evaluar la viabilidad y rentabilidad de proyecto. Naturalmente en caso de resultar exitoso el proyecto, se mantendrá de manera indefinida.

A continuación, se presenta un EERR y FCF considerando que sólo se logra un aumento del 10% de las ventas, sea por problemas en la implementación del plan o deterioro general de la economía.

Cifras en UF

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas (incluye interés de financiamiento)		-	30.834	49.680	49.680	49.680	-	-	-	-	-
Costo de Ventas (<i>sepulturas</i>)		-	1.542	2.484	2.484	2.484	-	-	-	-	-
Ingresos Por Ventas		-	29.292	47.196	47.196	47.196	-	-	-	-	-
(-) Ingresos financieros por reserva de gastos fúnebres			139	328	469	576	432	324	243	182	137
(-) Gastos por ventas (<i>comisiones</i>)		-	2.467	3.974	3.974	3.974	-	-	-	-	-
(-) Gastos por Marketing (incremental)		1.233	1.233	1.987	1.987	1.987	-	-	-	-	-
(-) Gastos de administración (incremental)		994	617	994	994	994	-	-	-	-	-
(-) Gastos en aumento de planilla de RRHH		3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709	3.709
(-) Gastos por Incobrables (pérdida)		-	-	4.456	7.179	7.179	7.179	-	-	-	-
(-) Depreciación del ejercicio		291	291	291	291	291	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuestos		-6.227	21.114	32.113	29.531	29.637	-10.456	-3.385	-3.466	-3.527	-3.573
(-) Impuesto a la renta		-1.681	5.701	8.670	7.973	8.002	-2.823	-914	-936	-952	-965
(=) Utilidad después de impuestos		-4.546	15.413	23.442	21.558	21.635	-7.633	-2.471	-2.530	-2.575	-2.608
(-) Cuentas por cobrar		-	24.112	38.850	38.850	38.850	-	-	-	-	-
(-) Reserva de fondos por gastos fúnebres futuros (15% de los ingresos)			4.625	7.452	7.452	7.452	-	-	-	-	-
(+) Depreciación		291	291	291	291	291	-	-	-	-	-
(+) Gastos por Incobrables (pérdida)		-	-	4.456	7.179	7.179	7.179	-	-	-	-
(+) Cuentas por cobrar (<i>recaudadas, netas de incobrables</i>)		-	1.496	7.352	13.677	20.002	22.901	22.901	21.405	15.549	9.224
(=) Flujo de caja Operacional		-4.255	-11.536	-10.761	-3.597	2.805	22.447	20.430	18.874	12.975	6.616
(-) Inversión	-3.427	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de Trabajo		-3.709									
(+) Valor Residual Activos Fijos						-					
(=) Flujo de capitales	-3.427	-3.709	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Flujo de Caja Operativo	-3.427	-7.964	-11.536	-10.761	-3.597	2.805	22.447	20.430	18.874	12.975	6.616

Tabla 14: EERR y Flujo de Caja Libre II

VAN: UF 4.879

TIR: 16,5%

VIII. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios se formuló con el objetivo de aumentar los ingresos por ventas y servicios de la compañía sin realizar inversiones mayores en CAPEX.

El análisis de la industria mostró que salvo en las ciudades de Santiago y Concepción no existe una gran rivalidad entre sus actores. Se observan grandes barreras de entrada (inversión y permisos de instalación) e importantes barreras de salida ya que la propiedad de los operadores de la industria no se transa en la bolsa de valores lo que genera iliquidez para el inversionista. El entorno PESTEL también se muestra favorable para la continuidad del negocio, destacando las oportunidades en el factor tecnológico.

Por su parte, la demografía chilena presenta oportunidades, la población está envejeciendo y la tendencia se mantendrá en el mediano y largo plazo. Hoy los mayores de 50 años representan un 28,5% del total de habitantes, para el año 2025 serán el 32,5% y 44% en 2045, sumado a la baja Tasa Global de Fecundidad actual se prevé que la demanda por sepulturas y servicios asociados aumente de manera significativa.

El estudio de mercado que se realizó dio cuenta de una desalineación de la oferta y demanda del mercado. Hoy en día, no existe integración entre las industrias de cementerios y funerarias, sin embargo, un 38% de las personas encuestadas preferirían adquirir productos paquetizados que contengan tanto la sepultura como los servicios fúnebres y un 48% optaría por productos configurables por ellos mismos, apenas un 14% de la muestra se inclinaría por adquirir sólo la sepultura. Esta revelación debe transformarse rápidamente en parte de la propuesta de valor de Parques de Chile.

El estudio de mercado también develó una amenaza. Un 47% de los encuestados manifiesta que en caso de muerte prefiere la cremación, si se excluyen del indicador las personas que habitan en la ciudad de Santiago (donde Parques de Chile no tiene cementerios) las preferencias por la incineración bajan a un 34%, es decir un tercio de los encuestados preferirían la cremación, servicio que hoy no es parte de la oferta de Parques de Chile.

Del análisis de la gestión interna de la compañía y del estudio de mercado, se puede concluir que existe una clara oportunidad de fortalecer la gestión comercial diversificando la mezcla de productos y agregando herramientas de tecnologías de información a los procesos de venta. En general la industria es muy incipiente en la penetración de internet y redes sociales, a modo de ejemplo sólo Parque del Recuerdo cuenta hoy con una aplicación para dispositivos móviles, sin embargo su uso se circunscribe únicamente a la ubicación de las sepulturas en el plano del parque. Asimismo, en el área de personas también es posible introducir cambios que agreguen valor a la gestión de Parques de Chile, especialmente en el área de desarrollo de personas debido a que el principal canal de ventas de la empresa es consultivo con colaboradores internos, por lo tanto la capacitación continua, en especial de la fuerza ventas debe tener relevancia estratégica, pues contribuyen a mejorar la productividad de los vendedores, de igual manera, es crítico que los procesos de selección y reclutamiento se optimicen para disminuir la rotación de personal.

Dados los antecedentes antes expuestos se plantean tres estrategias para alcanzar los objetivos propuestos:

- i. **Productos:** Ampliar el mix incorporando servicios complementarios y funerarios, para lo cual se propone crear una empresa filial e integrar los negocios.
- ii. **Tecnología:** Modernizar la gestión comercial, desarrollar un CRM con interfaz para dispositivos móviles que sistematice el ciclo de ventas, permita generar más prospectos, medir con mayor exactitud y aumentar la tasa de conversión de ventas.
- iii. **Organizacional:** Potenciar el área de marketing, creando una nueva gerencia responsable de diseñar y ejecutar estrategias agresivas de generación de prospectos, en la que el canal web y las redes sociales tendrán un lugar relevante. También potenciar las áreas de la gerencia de personas que den soporte a la gestión comercial.

El análisis financiero de la propuesta reporta importantes beneficios debido a que la compañía cuenta hoy con la suficiente capacidad instalada para absorber un aumento de la actividad comercial. En consideración de la actual baja productividad de la fuerza de ventas (1,6 ventas al mes promedio), el objetivo se avizora perfectamente alcanzable. Además, bajo el supuesto de que el proyecto aún en el caso de ser exitoso se extiende sólo por cinco años y luego vuelve a los niveles de venta actuales se genera valor económico positivo, incluso en el escenario de que sólo se logre la mitad del objetivo planteado, es decir aumentar 10% los ingresos por ventas y servicios.

Teniendo en consideración la alta tasa de fracaso proyectos de cualquier índole en especial en empresas que abarcan gran extensión territorial, el estudio de la prestigiosa consultora PricewaterhouseCoopers y la experiencia laboral personal del autor, la presente tesis dedica un capítulo a la gestión del cambio y modelo de adopción de innovaciones y entrega una secuencia de acciones que se deben realizar para aumentar la probabilidad de éxito del proceso de cambio, también hace recomendaciones respecto de los perfiles de personalidad que deberían tener los responsables de ejecutar el cambio.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Greg Balanko-Dickson 2008, Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Michael E. Porter 2008, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales. Grupo editorial Patria Cultural S.A. de C.V.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan 2018, Marketing 3.0. LID Editorial Empresarial.

Elisabeth Kübler-Ross 1969, Sobre la Muerte y los Moribundos, ediciones Grijalbo S.A.

Everett M. Rogers 2003, Diffusion of innovations. Free Press; Edición

Dave Ulrich 2004, Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica S.A.

John P. Kotter 2012, Harvard Business Review Press.

Joan Masons, Finanzas 2016. Editorial Hispano Europea, S.A.

Eduardo Contreras, Cristian Diez 2015, Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado. JC Sáez Editor SpA.

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON)

Servicio Nacional del Consumidor de Chile (SERNAC).

Servicio de Impuestos Internos (SII).

Superintendencia de Pensiones (SP).

Dirección del trabajo (DT).

Fiscalía Nacional Económica de Chile (FNE).

Ministerio de Salud de Chile (MINSAL).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Foro Económico Mundial

Banco Mundial.

Banco Central de Chile

Diario The New York Times

X. ANEXOS

10.1 Anexo A: Población total de Chile

REGIÓN	Total	Número			Total	Porcentaje		
		0 a 14 años	15 a 59 años	60 o más años		0 a 14 años	15 a 59 años	60 o más años
TOTAL	18.191.844	3.672.915	11.732.280	2.786.689	100,0	20,2	64,5	15,3
Arica y Parinacota	243.149	53.611	154.169	35.369	100,0	22,0	63,4	14,5
Tarapacá	344.760	83.246	221.978	39.536	100,0	24,1	64,4	11,5
Antofagasta	631.875	141.495	414.447	75.933	100,0	22,4	65,6	12,0
Atacama	316.692	71.760	201.874	43.058	100,0	22,7	63,7	13,6
Coquimbo	782.801	163.454	496.810	122.537	100,0	20,9	63,5	15,7
Valparaíso	1.842.880	354.078	1.167.768	321.034	100,0	19,2	63,4	17,4
Metropolitana	7.399.042	1.472.316	4.823.809	1.102.917	100,0	19,9	65,2	14,9
O'Higgins	926.828	188.090	589.794	148.944	100,0	20,3	63,6	16,1
Maule	1.050.322	208.310	671.764	170.248	100,0	19,8	64,0	16,2
Biobío	2.127.902	417.133	1.370.576	340.193	100,0	19,6	64,4	16,0
La Araucanía	995.974	201.794	636.251	157.929	100,0	20,3	63,9	15,9
Los Ríos	407.300	79.767	262.637	64.896	100,0	19,6	64,5	15,9
Los Lagos	847.495	180.513	542.271	124.711	100,0	21,3	64,0	14,7
Aysén	109.317	24.492	71.012	13.813	100,0	22,4	65,0	12,6
Magallanes	165.547	32.856	107.120	25.571	100,0	19,8	64,7	15,4

Tabla 15: Población total¹⁰⁹

10.2 Anexo B: Distribución de la población por edad

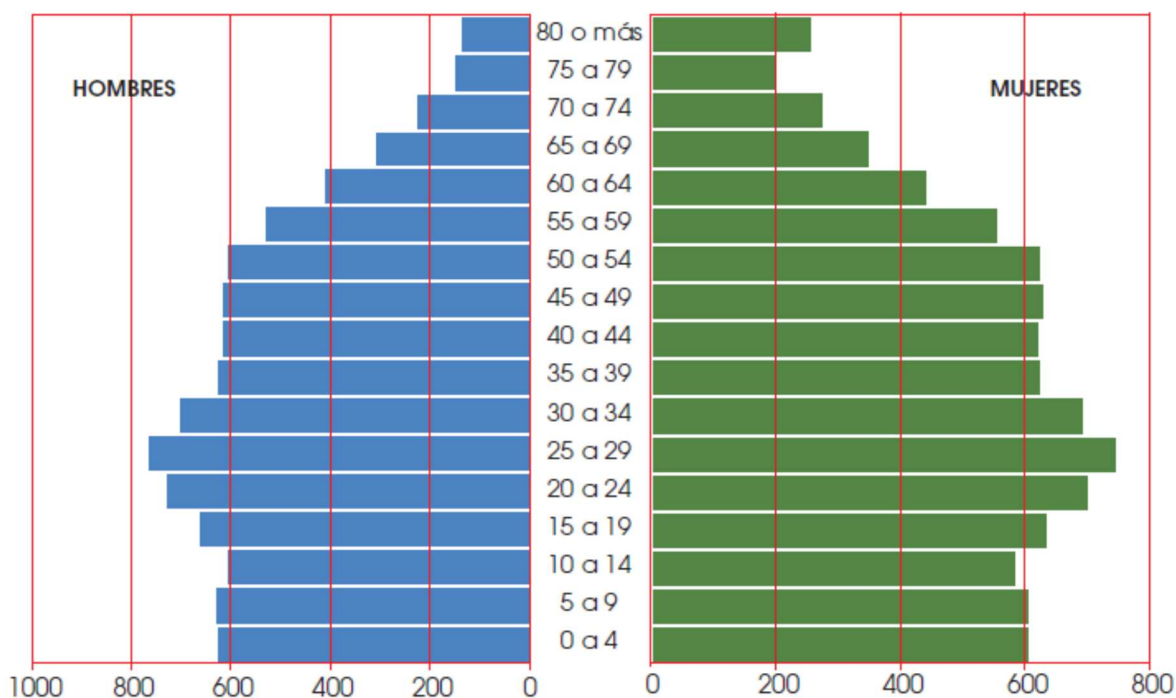


Gráfico 23: Distribución de la población por edad¹¹⁰

¹⁰⁹ Fuente: INE

¹¹⁰ Fuente: INE

10.3 Anexo C: Mortalidad en Chile

GRUPO DE EDAD	Total ²	Total hombre	Total mujer	Tasas de mortalidad (por mil habitantes)		Sobremortalidad masculina
				Hombre	Mujer	
	104.026	54.761	49.239	6,08	5,36	1,14
0	1.629	873	730	6,87	5,96	1,15
1-4	250	124	126	0,25	0,26	0,95
5-9	165	88	77	0,14	0,13	1,10
10 - 14	195	103	92	0,17	0,16	1,08
15 - 19	568	387	181	0,58	0,28	2,05
20 - 24	910	668	242	0,91	0,34	2,66
25 - 29	1.038	802	236	1,05	0,31	3,32
30 - 34	1.165	851	314	1,21	0,45	2,67
35 - 39	1.414	1.009	405	1,60	0,65	2,48
40 - 44	2.060	1.402	658	2,26	1,05	2,14
45 - 49	2.777	1.779	998	2,86	1,58	1,81
50 - 54	4.382	2.780	1.602	4,57	2,56	1,79
55 - 59	5.674	3.500	2.174	6,57	3,90	1,68
60 - 64	7.186	4.391	2.795	10,59	6,30	1,68
65 - 69	8.973	5.422	3.551	17,30	10,10	1,71
70 - 74	11.086	6.344	4.742	27,58	17,04	1,62
75 - 79	12.550	6.832	5.718	45,16	28,05	1,61
80 o más	42.004	17.406	24.598	123,69	94,65	1,31

¹ Para el cálculo de las tasas de mortalidad no se consideró el sexo indeterminado, el que corresponde a 26 casos.

² El total de defunciones contiene hombres, mujeres e indeterminado.

Tabla 16: Mortalidad en Chile¹¹¹

10.4 Anexo D: Serie de Fallecidos en Chile



Gráfico 24: Fallecidos en Chile¹¹²

¹¹¹ Fuente: INE

¹¹² Fuente: Departamento de Estadísticas e Información de Salud. Ministerio de Salud de Chile

10.5 Anexo E: Matriz PESTEL

Factores	Prob. de Ocurrencia	Impacto Potencial				
		Neg. +	Neg.	Neutro	Pos.	Pos. +
POLÍTICOS						
Estabilidad del gobierno e instituciones	Baja		✓			
Políticas impositivas	Media	✓				
Cambios en las regulaciones laborales	Alta	✓				
Cambios en los derechos del consumidor	Alta		✓			
Incentivos a la inversión	Media					✓
Incentivos a la innovación	Baja				✓	
Tendencias políticas	Baja			✓		
Estabilidad social, grupos de presión	Baja			✓		
Corrupción de los reguladores	Baja	✓				
Relaciones internacionales	Baja	✓				
Conflictos armados, terrorismo	Baja	✓				
ECONÓMICOS						
Ciclo económico, tasa de crecimiento	Media		✓			
Inflación	Baja		✓			
Tipo de Cambio	Media		✓			
Tasa impositiva	Media	✓				
Calificación de riesgo país	Baja			✓		
Tratados comerciales	Baja			✓		
Tasa de empleo	Media	✓				
Disponibilidad de mano de obra	Baja		✓			
Costo de materias primas	Baja		✓			
Disponibilidad de recursos energéticos	Baja		✓			
Factores económicos específicos de la industria	Baja		✓			
Disponibilidad de canales de distribución	Baja			✓		
Nivel de endeudamiento (gubernamental)	Baja		✓			
Nivel de endeudamiento (de la población)	Alta	✓				

Tabla 17: Matriz PESTEL ¹¹³

¹¹³ Fuente: Elaboración propia

Factores	Prob. de Ocurrencia	Impacto Potencial				
		Neg. +	Neg.	Neutro	Pos.	Pos. +
SOCIALES						
Demográficos (cambios, inmigración)	Alta				✓	
Actitudes y opiniones de los clientes	Media	✓				
Reputación, opinión pública, medios de comunicación	Baja		✓			
Educación, salud y bienestar social	Media			✓		
Distribución del ingreso	Alta		✓			
Patrones de consumo	Baja			✓		
Estilos de vida	Baja		✓			
Religión	Media		✓			
Étnias	Media		✓			
TECNOLÓGICOS						
Nuevas tecnologías de procesos productivos	Alta				✓	
Nuevas tecnologías de información	Alta				✓	
Velocidad de incorporación de nuevas tecnologías	Media				✓	
Desarrollo de tecnología competitiva	Media				✓	
Obsolescencia y reemplazo de tecnologías	Alta		✓			
Potencial y costos de innovación	Baja		✓			
Acceso a tecnología	Baja		✓			
Nivel de automatización (o manualidad), de procesos	Baja		✓			
Acceso a internet de la población	Baja				✓	
ECOLÓGICOS						
Clima	Alta	✓				
Acceso y costo de recursos hídricos	Alta	✓				
Desastres naturales	Alta	✓				
Restricciones medio ambientales	Baja	✓				
Grupos de influencia	Baja			✓		
LEGALES						
Cambios en la legislación tributaria	Alta	✓				
Cambios en la legislación laboral	Media	✓				
Cambios en los derechos del consumidor	Alta	✓				
Cambios en las regulaciones sanitarias	Baja		✓			

Tabla 18: Matriz PESTEL II¹¹⁴

10.6 Anexo F: Disposiciones Legales

Los aspectos más relevantes del Decreto Supremo N°357 del Ministerio de Salud de 18 de junio de 1970 y sus disposiciones posteriores, por los reglamentos contenidos en el Código Sanitario y por todas las demás normas legales reglamentarias que le sean aplicables se describen a continuación.

¹¹⁴ Fuente: Elaboración propia

10.6.1 Autorizaciones Elementales y generalidades

- i. Permiso de Instalación (Servicio de Salud y el Ambiente).
- ii. Permiso de construcción (Dirección de Obras Municipalidad).
- iii. Permiso de funcionamiento (Servicio Salud y el Ambiente).

10.6.2 Requerimientos básicos para crear un Cementerio

- i. Localización del terreno.
- ii. Pronunciamiento alcaldicio (Municipalidad).
- iii. Solicitud de cambio de suelo (Municipalidad).
- iv. Solicitud de resolución de instalación (S. Salud).
- v. Permiso de Construcción (Municipalidad).
- vi. Resolución de Funcionamiento (S. Salud).

10.6.3 Clases de sepulturas que pueden existir en un cementerio

- i. Sepulturas o mausoleos de familia:
- ii. Las sepulturas de familia son aquellas que dan derecho a la sepultación de él o de los propietarios fundadores y de sus cónyuges, y de sus ascendientes y descendientes legítimos y sus cónyuges hasta la tercera generación.

Podrá haber los siguientes tipos de sepulturas de familia:

- Nichos-bóvedas: son los ubicados en la rasante del suelo de pabellones o galerías de nichos;
 - Bóvedas: toda tumba subterránea;
 - Capillas: aquellas construcciones que cuenten con nichos a un costado, quedando la puerta al otro, con o sin bóvedas y osario en el subsuelo, y
 - Mausoleo: aquellas construcciones que dispongan de nichos a ambos lados, con o sin bóvedas y osario en el subsuelo.
- iii. Bóvedas o mausoleos de sociedades, comunidades o congregaciones.
 - iv. Mausoleos de sociedades, corporaciones o comunidades son aquellos que dan derecho a la sepultación de los restos mortales de los miembros de las sociedades,

corporaciones, congregaciones, instituciones de derecho público o privado, mutualidades o de cualquiera otra institución con personalidad jurídica y cuyos nombres, cuando proceda, se encuentren inscritos en las listas que dichas sociedades o corporaciones deberán enviar anualmente a la Dirección o administración del cementerio respectivo.

- v. Nichos perpetuos cuyos derechos se hubieren constituido con anterioridad a la vigencia del DS 357 de 1970.
- vi. Nichos temporales de largo plazo son los que sirven para la sepultación de un solo cadáver. Con todo, se autorizará la sepultación en ellos de los ascendientes y descendientes o cónyuges de las personas cuyos restos ocupan estos nichos, siempre que estos últimos puedan ser reducidos, a juicio del director del cementerio.

El derecho por estos nichos perdurará por 20 años, pudiendo renovarse por una sola vez por igual período, pagando los derechos correspondientes a un nicho desocupado de largo plazo, salvo en el caso de derechos constituidos sobre nichos perpetuos con anterioridad a la vigencia de la presente modificación.

- vii. Nichos temporales de corto plazo son los que dan derecho a la sepultación de un solo cadáver, por un período mínimo de 5 años, dando derecho a su renovación por períodos iguales y sucesivos hasta por 20 años, sin perjuicio de la posibilidad de transformarlos en cualquier momento, antes del vencimiento de su ocupación, en nichos temporales de largo plazo, pagándose los derechos correspondientes.
- viii. Nichos perpetuos y temporales para párvulos y para cadáveres reducidos.

En todos los cementerios deberán existir nichos temporales de corto plazo o perpetuos, de dimensiones adecuadas para la sepultación de restos de párvulos y de cadáveres reducidos, pagándose los derechos correspondientes.

- ix. Sepulturas en tierra perpetuas son las que permiten la inhumación de uno o más cadáveres en terrenos especialmente destinados a este objeto, dentro de un cementerio. Tendrán dos metros veinte centímetros de largo por noventa centímetros de ancho, cuando son destinados a adultos y un metro cuarenta y tres centímetros por setenta centímetros cuando son destinados a niños menores de 10 años. En ambos casos la profundidad de la fosa será de un metro treinta.

Estas sepulturas podrán ser temporales de corto plazo o perpetuas y estarán sometidas en todo al régimen de sepulturas-nichos.

- x. Sepulturas en tierra temporales (descritas en el punto anterior).
- xi. Sepulturas en fosa común. Es un depósito destinado a la inhumación de cadáveres de indigentes, de restos humanos no reclamados y a los fines señalados a continuación.

Vencido el plazo de ocupación de una sepultura temporal, el cementerio, si nadie reclama los restos existentes en ella, podrá retirarlos para trasladarlos a la fosa común o para proceder a su incineración, en los casos que el establecimiento cuente con crematorios, sin responsabilidad alguna para la dirección del cementerio. Del mismo modo podrán ser entregados a título gratuito dichos restos por el Cementerio a las Universidades públicas o privadas que impartan carreras del área de salud, para los fines de docencia o investigación propios de dichas entidades.

En caso de ser reclamados dichos restos, los interesados podrán ordenar la reducción o cremación de ellos, pudiendo trasladarlos a nichos perpetuos o temporales para cadáveres reducidos o a columbarios o cinerarios si fuesen cremados, pagando los derechos correspondientes.

- xii. Columbarios o nichos para cenizas de cadáveres incinerados, en los casos de cementerios con horno crematorio, y
- xiii. Cinerarios, en los mismos casos.

10.6.4 Libros y archivos que deben llevarse, obligatoriamente en todo cementerio

- i. Registro de recepción de cadáveres.
- ii. Registro de sepultaciones, en el cual deberá indicarse el sitio de inhumación de cada cadáver.
- iii. Registro de estadística, en el que deberá indicarse la fecha del fallecimiento y de la sepultación, el sexo, la edad, y la causa de la muerte o su diagnóstico, si constare en el certificado de defunción respectivo.
- iv. Registro de fallecidos a causa de enfermedades de declaración obligatoria.
- v. Registro de exhumaciones y traslados, internos y a otros cementerios, con indicación precisa del sitio o del lugar al cual se traslada el cadáver.
- vi. Registro de incineraciones, en los establecimientos que cuenten con este servicio.
- vii. Registro de reducciones.
- viii. Registro de manifestaciones de última voluntad.
- ix. Registro de propiedad de mausoleos, nichos y sepulturas en tierra, perpetuos.
- x. Archivo de títulos de dominio de sepulturas de familia.
- xi. Archivo de escrituras públicas de transferencia de sepulturas de familia.

- xii. Archivo de documentos otorgados ante notario sobre manifestaciones, de última voluntad, acerca de disposición de cadáveres y restos humanos.
- xiii. Archivo de planos de construcciones ejecutadas por particulares.
- xiv. Archivo de planos de construcciones ejecutadas por el establecimiento.

Los libros y archivos deben estar en todo momento a disposición del Servicio Nacional de Salud, para su inspección y revisión.

10.6.5 Otras particularidades

- i. Los terrenos dedicados a cementerios deberán ser única, exclusiva e irrevocablemente destinados a este objeto.
- ii. Existen cementerios generales y particulares.
- iii. Ningún cementerio podrá estar ubicado a menos de 25 metros de una vivienda.
- iv. El área de sepultación no podrá estar a menos de 30 metros de la ribera de un río, acequia u otra fuente de agua que sirva para bebida o riego.
- v. La obligación de dar sepultura a un cadáver recae sobre el cónyuge sobreviviente o sobre el pariente más próximo que esté en condiciones de sufragar los gastos.
- vi. Los cementerios fijarán el arancel para el cobro de los diversos servicios.

10.7 Anexo G: Descripción de Factores de las Cinco Fuerzas de Porter

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES				
Factores		Intensidad		
		Baja	Media	Alta
1	Economías de escala		✓	
2	Beneficios de escala por el lado de la demanda		✓	
3	Costo de cambiar proveedor (para el cliente)	✓		
4	Requerimientos de capital	✓		
5	Ventajas de compañías establecidas		✓	
6	Acceso a canales de distribución	✓		
7	Políticas gubernamentales	✓		
8	Diferenciación de productos			✓
9	Innovación	✓		
Suma de Factores		5	3	1

Tabla 19: Amenazas de Nuevos Competidores¹¹⁵

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES				
Factores		Intensidad		
		Baja	Media	Alta
1	Concentración de los proveedores			✓
2	Costos de cambiar al proveedor			✓
3	Existencia de insumos sustitutos			✓
4	Tasa de compra sobre la producción del proveedor	✓		
5	Integración de la propia industria al proveedor	✓		
Suma de Factores		2	0	3

Tabla 20: Poder Negociador de los Proveedores

AMENAZAS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS				
Factores		Intensidad		
		Baja	Media	Alta
1	Existencia de productos sustitutos		✓	
2	Relación costo/desempeño de los sustitutos			✓
3	Costo de implementación de los sustitutos (para el cliente)			✓
Suma de Factores		0	1	2

Tabla 21: Amenazas de Productos Sustitutos¹¹⁶

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES				
Factores		Intensidad		
		Baja	Media	Alta
1	Concentración de los clientes	✓		
2	Costos de cambiar al proveedor (para el cliente)	✓		
3	Diferenciación del producto	✓		
4	Existencia de productos sustitutos		✓	
5	Tasa de costo del insumo en el total del producto (para el cliente)	N/A		
6	Tasa de compra (del cliente) sobre la producción de la compañía	✓		
7	Integración de la propia industria al cliente	N/A		
Suma de Factores		4	1	0

Tabla 22: Poder Negociador de los Compradores¹¹⁷

¹¹⁵ Fuente: Elaboración propia

¹¹⁶ Fuente: Elaboración propia

¹¹⁷ Fuente: Elaboración propia

LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ENTRE RIVALES				
Factores		Intensidad		
		Baja	Media	Alta
1	Cantidad y tamaño de los proveedores		✓	
2	Crecimiento de la industria	✓		
3	Barreras de salida (altas)	✓		
4	Existencia de guerra de precios	✓		
5	Rentabilidad de la industria		✓	
6	Tecnologías de producción (innovación)		✓	
7	Percibibilidad de los productos	✓		
8	Identificación de marca	✓		
Suma de Factores		5	3	0

Tabla 23: Intensidad de la Competencia Entre Rivales¹¹⁸

10.8 Anexo H: Preguntas de la encuesta

1. Indique si usted reflexiona respecto de la muerte

Una vez al mes

Una vez cada seis meses

Una vez al año

Muy ocasionalmente

Sólo cuando sabe del fallecimiento de alguna persona que conozca

Nunca

2. Cuál es el sentimiento que más viene a su mente cuando reflexiona respecto de la muerte

Descanso, Alivio

Tranquilidad, Paz

Angustia, Tristeza

Preocupación (por los que quedan)

Otro

3. ¿Dispone usted de una sepultura?

Si

No

4. (EN CASO DE SÍ) Indique qué lo motivo a adquirirla.

Sentido de previsión.

¹¹⁸ Fuente: Elaboración propia

Enfermedad de un cercano.

Aprovechó una oferta que le pareció conveniente.

Compró con motivo de un fallecimiento.

Otro.

5. (EN CASO DE NO) Indique qué lo motivaría a buscar información respecto de sepulturas.

Sentido de previsión.

Enfermedad de un cercano.

Ofertas.

Convenios que pueda tener la empresa donde trabaja o instituciones a las que usted pertenece (Isapre, Compañía de Seguros, Cooperativa, etc.)

Prefiere dejar la decisión para el momento en que la necesite

6. ¿Ha considerado alguna vez adquirir una sepultura?

Si

No

7. (EN CASO DE SÍ) ¿Cuál de los siguientes productos ha considerado?

Sepultura bajo tierra en un cementerio tradicional

Sepultura sobre tierra (nicho) en un cementerio tradicional

Sepultura bajo tierra en un cementerio parque

Sepultura sobre tierra (nicho) en un cementerio parque

Cremación

Otro

8. (EN CASO DE NO) ¿si tuviera que elegir entre los siguientes productos, ¿cuál sería el de su preferencia?

Sepultura bajo tierra en un cementerio tradicional

Sepultura sobre tierra (nicho) en un cementerio tradicional

Sepultura bajo tierra en un cementerio parque

Sepultura sobre tierra (nicho) en un cementerio parque

Cremación

Otro

Ninguno

9. Si usted tuviera que decidir respecto de las cenizas en una cremación, considera que:

Deberían permanecer en un cementerio tradicional

Deberían permanecer en un cementerio parque

Deberían permanecer en una iglesia o templo
Deberían permanecer en otro lugar definido por usted
Otro

10. Por favor evalúe con nota de 1 a 7 (uno lo menos relevante y 7 lo más relevante) los siguientes atributos de un cementerio

Tradición familiar [1-7]

Cercanía y/o acceso respecto de donde usted vive [1-7]

Tranquilidad [1-7]

Paisajismo o ambientación [1-7]

Tamaño del cementerio [1-7]

Orden y Limpieza [1-7]

Seguridad (peatonal, estacionamientos, entorno) [1-7]

11. Si consideráramos un horizonte de tiempo de 5 ó 6 años, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por ser propietario de una sepultura?

Hasta \$30.000

Entre \$30.001 y \$40.000

Entre \$40.001 y \$50.000

Entre \$50.001 y \$100.000

Más de \$100.000

12. Si usted quisiera adquirir una sepultura, preferiría:

Un producto que incluyera sólo la sepultura.

Un producto que incluyera servicios fúnebres (ataúd, traslado, salón velatorio).

Algún producto que pudiera configurar a su medida.

13. ¿Estaría usted interesado en pagar una pequeña cuota mensual para obtener una membresía que le permitiera adquirir una sepultura a un precio preferencial en el futuro?

Si

No

14. (EN CASO DE SÍ) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esa membresía?

Hasta \$5.000

Entre \$5.001 y \$10.000

Entre \$10.001 y \$15.000

Entre \$15.001 y \$20.000

Más de \$20.000

15. Indique su rango de edad

20-30

31-40

41-50

51-60

Más de 60

16. Indique su género

Femenino

Masculino

17. Indique su región de residencia

[Lista de regiones]

18. Indique su nivel educacional

Básica

Media

Superior

19. Indique su nivel de ingreso familiar

Hasta \$500.000

Entre \$500.001 y \$700.000

Entre \$700.001 y \$900.000

Entre \$900.001 y \$1.000.000

Entre \$100.001 y \$1.500.000

Entre \$1.50.001 y \$2.000.000

Más de \$2.000.000

20. Indique la religión con la que más se identifica

Evangélica

Católica

Musulmana

Otra

Ninguna

10.9 Anexo I: Modelo de gestión de Recursos Humanos de Dave Ulrich

Los cuatro roles fundamentales que deben cumplir las áreas de personas os recursos humanos son:

i. Socio Estratégico (HR Strategic partner)

Alinea la estrategia de RRHH con el negocio, genera un único punto de contacto de los clientes internos con el área de Recursos Humanos. Colabora con las líneas de mando a resolver problemas relacionados con los equipos de trabajo. Genera proyectos de manera transversal que buscan mejorar la productividad. Busca encontrar soluciones de tipo ganar-ganar a conflictos que puedan surgir en la organización. Responsabilidades de este rol:

- Plan estratégico de recursos humanos.
- Socio de negocios
- Definición y promoción de cultura organizacional.

ii. Agente de cambio (Change agent)

Colabora con equipos de cambio organizacional, comunica y lidera estrategias para preparar a los empleados antes procesos de cambio. Ayuda a adquirir competencias necesarias para el cambio, planifica entrenamientos, mantiene actualizados descriptores de cargos. Continuamente reúne retroalimentación de los empleados y los trasmite a los niveles de la organización pertinentes. Responsabilidades de este rol:

- Diseño organizacional.
- Selección de personas o talento
- Formación y desarrollo de personas
- Evaluaciones de desempeño.
- Encuestas y plan de acción.

Dado la relevancia para este proyecto del apartado de gestión del cambio, se profundizará respecto del particular utilizando los conceptos y metodologías identificadas en el libro "Leading Change" del autor John Kotter, más detalle sobre este tema se expondrá en la etapa VIII Plan de Implementación.

iii. Experto Administrativo (Administration Expert)

Es el rol transaccional del área de recursos humanos, preocupado de implementar cambios de legislación, gremiales, etc. Responsabilidades de este rol:

- Compensaciones (*payroll*).
- Beneficios.
- Sistemas de información.
- Cumplimiento.

iv. **Defensor de los Empleados (Employee Advocate)**

RRHH representa los intereses de los empleados, es ver el mundo a través de sus ojos. Genera encuestas de satisfacción del empleado, identifica diferencias entre la cultura interna y las prácticas gerenciales y principalmente mejora la experiencia del empleado en la organización. Responsabilidades de este rol:

- Relaciones con los trabajadores.
- Relaciones laborales.
- Seguridad y prevención de accidentes y enfermedades.
- Diversidad.

10.10 Anexo J: Modelo DISC

La siguiente tabla muestra una descripción general de los cuatro perfiles de personalidad del modelo DISC.

Dominante	Influyente
El énfasis se centra en moldear su ambiente para vencer la oposición y así lograr resultados	El énfasis se centra en moldear su ambiente por medio de su influencia o persuasión sobre los demás
Las tendencias de estas personas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados inmediatos • Generar acción • Aceptar retos • Tomar decisiones rápidas • Cuestionar el orden establecido • Asumir autoridad • Manejar dificultades • Resolver problemas 	Las tendencias de estas personas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Contactar gente • Producir una impresión favorable • Expresarse muy bien • Crear un ambiente motivador • Generar entusiasmo • Entretener a la gente • Ver a las personas y situaciones con optimismo • Participar en un grupo
Concienzudo	Estable
El énfasis se centra en trabajar con constancia dentro de las circunstancias presentes, para asegurarse de lograr calidad y precisión	El énfasis se centra en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes, para poder llevar a cabo su trabajo
Las tendencias de estas personas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Adherirse a directivas y estándares claves • Concentrarse en los detalles claves • Pensar analíticamente sopesando los pros y los contras • Ser diplomático con la gente • Emplear métodos sutiles o indirectos frente a conflictos • Verificar la precisión • Analizar los desempeños con mente analítica • Emplear un enfoque metódico en situaciones o actividades 	Las tendencias de estas personas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de manera consistente y predecible • Mostrar paciencia • Desarrollar habilidades especializadas • Ayudar a los demás • Mostrar lealtad • Saber escuchar a los demás • Manejar personas excitadas • Crear un ambiente de trabajo estable y armonioso

Tabla 24: Modelo DISC