



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

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICO PARA ACOGER SANTIAGO S.A.”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**MILENKO GUSTAVO FRANULIC SIPPA**

PROFESOR GUÍA:  
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENE ESQUIVEL CABRERA  
JERKO JURETIC DIAZ

SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR : MILENKO FRANULIC SIPPA  
FECHA: 29/08/2012  
PROF. GUIA: SRA. JUANITA GANA

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA ACOGER SANTIAGO S.A.**

Acoger Santiago S.A. es una empresa que presta servicios integrales de sepultación católica, entre los cuales se encuentran los servicios funerarios, la cineración, los memoriales parroquiales y de santuario, la sepultación, el mantenimiento y recuperación patrimonial de cementerios católicos y la venta anticipada de estos servicios mediante un sistema de seguros y pagos anticipados

El presente trabajo de memoria tuvo como principal objetivo diseñar un sistema de control de gestión estratégico, que permita alinear el trabajo a los objetivos estratégicos de la empresa y conocer el desempeño de las distintas áreas y procesos involucrados en la comercialización de servicios.

Para diseñar el sistema de control de gestión propuesto se utilizó la herramienta del Cuadro de Mando Integral (o *Balance Scorecard*) que desarrollan los autores Robert Kaplan y David Norton aplicándola a la realidad propia de la empresa en cuestión.

El trabajo se realizó en cinco etapas, las cuales corresponden a: análisis de la situación actual; definición de objetivos estratégicos; diseño de mapa estratégico, indicadores y metas; e implementación, aunque el trabajo no cubre la implementación en sí.

Respecto de los resultados de esta memoria se puede apreciar el desarrollo del mapa estratégico, en el que se definieron 13 objetivos con sus respectivos indicadores, mostrando las relaciones de estos entre sí, agrupados en las cuatro perspectivas que se proponen en el Cuadro de Mando Integral.

Respecto de la implementación del sistema, se espera que la empresa pueda completarla sin mayores inconvenientes, ya que cuenta con un sistema de información que le permite realizar el seguimiento de casi la totalidad de los indicadores en línea. El mayor desafío pasa por realizar ajustes en los sistemas tanto en la revisión de los datos como en la generación de interfaces para ingresar la información que falta y que actualmente se lleva en registros manuales.

*A mis amores,  
Daniela y Constanza*

*A mis padres,  
Milenko y Teresa*

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a mi querida familia por el apoyo incondicional que me han entregado para enfrentar este proceso que ha significado un gran sacrificio y también una gran recompensa. A mi esposa Daniela por darme la fuerza y motivación para seguir adelante y estar presente en todos los momentos difíciles alentándome a continuar, entregándome cariño y comprensión. A mi hija Constanza por ser una luz de alegría en el camino, y recordarme todos los días que no importa cuanto tengas que esforzarte para lograr los objetivos ya que al final del día su felicidad es la mejor recompensa de todas. A mis padres Milenko y Teresa, quienes con su ejemplo me han entregado las herramientas para afrontar las distintas etapas de mi vida, estando siempre a mi lado cuando los he necesitado. A Ivo y Mijail, hermanos, amigos y compañeros, cada uno con sus diferencias, pero que finalmente son una parte de mi que estará presente por siempre. A mi nueva familia, Iván, Marta, Andrea, Queni, Eduardo y María, quienes me apoyaron en esta empresa con sus consejos y compañía, y que en muchas ocasiones cuidaron de mi hija en momentos en que lo necesitaba, entregándole mucho cariño, cosas que en la vida no tienen precio.

A mi profesora guía Juanita Gana, quien se esforzó constantemente en entregarme herramientas no sólo para este trabajo en particular sino que enfocándose en transformarme siempre en un mejor profesional. Y los profesores involucrados en este trabajo, Rene Esquivel, Jerko Juretic y Ernesto Tironi, quienes con sus observaciones y consejos me permitieron ir desarrollando y aprendiendo de mis errores y de su experiencia. Y al profesor Omar Cerda quien amablemente me facilito sus apuntes sobre el tema.

A Álvaro Carmona, quien fue el gestor de este trabajo de título, por depositar su confianza y darme la oportunidad de realizarlo, apoyándome en todas las etapas que fueron necesarias para abordar esta memoria.

A mi compañero de pega Sergio Courtín, quien me ha acompañado en este camino por circunstancias de la vida, y que ha sido un gran aporte con los comentarios del día a día, pasando por la alegría, el enojo, el progreso, la frustración, pero siempre presente que es lo que al final queda.

Finalmente agradecer a todos aquellos que en alguna medida estuvieron presentes en esta etapa de mi vida, la lista es interminable, mis amigos del colegio, mis compañeros mechones, amigos de la escuela, los del centro de estudiantes, la familia mecánica, los radicales y políticos en general, los del futbol, los de la puerta roja, en fin, espero que así como cada uno de ellos hoy son parte de mi, yo haya dejado algo positivo en ellos para sus vidas.

## TABLA DE CONTENIDOS

Capitulo I	Introducción .....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Descripción del Proyecto y Justificación .....	2
1.3	Objetivos .....	7
1.4	Alcances.....	8
1.5	Resultados Esperados .....	8
Capitulo II	Marco Teórico.....	9
2.1	El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	9
2.2	Las Perspectivas del CMI.....	10
2.3	Mapas Estratégicos.....	11
Capitulo III	Metodología.....	13
3.1	Análisis de la Situación Actual .....	13
3.2	Definición de Objetivos Estratégicos .....	14
3.3	Diseño del Cuadro de Mando, Indicadores y Metas.....	14
3.4	Validación del Diseño.....	15
3.5	Propuesta de Implementación.....	16
Capitulo IV	Acoger Santiago S.A. ....	17
4.1	La Empresa .....	17
4.2	Organización .....	17
4.3	El Mercado .....	18
4.4	La Cadena de Valor .....	21
4.5	Análisis PEST .....	25
4.6	Análisis FODA.....	27
4.7	Misión, Visión y Objetivos .....	30
Capitulo V	Diseño del Cuadro de Mando Integral .....	32
5.1	Propuesta de Estrategia.....	32
5.2	Objetivos Estratégicos.....	34
5.3	Mapa Estratégico para Acoger Santiago S.A. ....	45
5.4	Indicadores y Metas .....	47
5.5	Planes de Acción .....	58
Capitulo VI	Conclusiones y Sugerencias .....	61
Bibliografía	.....	63
ANEXOS	.....	64
Anexo A.	Ejemplos de Sepulturas.....	65

Anexo B.	Información Defunciones .....	67
Anexo C.	Información Servicios Acoger (Cantidad y Precios).....	69
Anexo D.	Estrategia Declara Empresa .....	71
Anexo E.	Metas Directivos Definidas año 2011 .....	72
Anexo F.	Definición de Misión.....	76
Anexo G.	Preferencias de Sepultación .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Metas para la Subgerencia de Marketing año 2011 .....	6
Tabla 2:	Indicadores y Metas Perspectiva Financiera CMI .....	47
Tabla 3:	Indicadores y Metas Perspectiva de Clientes CMI .....	49
Tabla 4:	Indicadores y Metas Perspectiva de Procesos Internos CMI .....	51
Tabla 5:	Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento CMI .....	53
Tabla 6:	Cuadro de Mando Integral de Acoger S.A.....	56
Tabla 7:	Planes de Acción y Responsables .....	59
Tabla 8:	Metas Directivos Gerencia Personas .....	72
Tabla 9:	Metas Directivos Gerencia Finanzas .....	72
Tabla 10:	Metas Directivos Subgerencia Marketing .....	72
Tabla 11:	Metas Directivos Gerencia de Tecnología y Procesos .....	73
Tabla 12:	Metas Directivos Gerencia de Construcción.....	73
Tabla 13:	Metas Directivos Gerencia Negocio Tradicional .....	73
Tabla 14:	Metas Directivos Gerencia Negocio Masivo .....	74
Tabla 15:	Metas Directivos Gerencia Negocios Cementerios .....	74
Tabla 16:	Metas Directivos Subgerencia Negocio Post Venta .....	74
Tabla 17:	Metas Directivos Gerencia Clientes.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	El CMI completa el GAP entre estrategia y acción.....	9
Figura 2:	El CMI como estructura para la administración estratégica .....	10
Figura 3:	Diagrama BSC, Interacción 4 perspectivas con estrategia .....	11
Figura 4:	Ventajas Mapa Estratégico .....	12
Figura 5:	estructura de propiedad de Acoger S.A. ....	17

Figura 6: Organigrama Acoger .....	18
Figura 7: Distribución entierros y muertes en Chile.....	18
Figura 8: Comparación cementerio vs crematorio por países .....	19
Figura 9: número de columbarios instalados.....	20
Figura 10: Preferencias de sepultación .....	21
Figura 11: Cadena de Valor Acoger S.A. ....	22
Figura 12: Evolución déficit de caja operacional .....	34
Figura 13: Relación Causal Objetivo F2.....	36
Figura 14: Relación Causal Objetivo F3.....	36
Figura 15: Relación Causal Objetivo C1 .....	37
Figura 16: Relación Causal Objetivo C2 .....	38
Figura 18: Relación Causal Objetivo C3 .....	38
Figura 17: Relación Causal Objetivo P1.....	39
Figura 19: Relación Causal Objetivo P2.....	40
Figura 20: Relación Causal Objetivo P3.....	41
Figura 21: Relación Causal Objetivo P4.....	42
Figura 22: Relación Causal Objetivo AC1 .....	43
Figura 23: Relación Causal Objetivo AC2 .....	44
Figura 24: Relación Causal Objetivo AC3 .....	45
Figura 25: Mapa Estratégico Acoger Sanitago S.A. ....	46
Figura 26: Ejemplo Cuadro Seguimiento CMI .....	57
Figura 27: Ejemplo Cuadro de Seguimiento Gráfico .....	58
Figura 28: Cifras de Defunciones .....	67
Figura 29: Distribución Servicios (año 2011e).....	68
Figura 30: Participación de Mercado (estimación bruta) .....	69
Figura 31: Detalle precios empresa y competencia.....	70
Figura 32: Preferencia sepultación por tipo de encuestado .....	77
Figura 33: Preferencia cineración por tipo de encuestado .....	77

# Capítulo I Introducción

## 1.1 Antecedentes

Acoger Santiago S.A. es una empresa que nace a raíz de un estudio realizado por el Arzobispado de Santiago durante el período de julio de 2001 a noviembre de 2005, en donde como primera conclusión se decide entregar la administración del Cementerio Católico a un agente especializado. Dicha empresa tiene como objetivo principal actualizar las soluciones que la empresa entrega a la comunidad, es decir, realizar una oferta atractiva de servicios, con productos integrales y recuperar el patrimonio histórico de los cementerios católicos y parroquias.

Acoger es una empresa dedicada a ofrecer servicios integrales de sepultación católica, entre los cuales se encuentra los servicios funerarios, la cineración, los memoriales parroquiales (o columbarios<sup>1</sup>) y de santuario, la sepultación, el mantenimiento y recuperación patrimonial de cementerios católicos y la venta anticipada de estos servicios mediante un sistema de seguros y pagos anticipados<sup>2</sup>.

Si bien en la industria del recuerdo se encuentran un número no menor de empresas que prestan servicios funerarios (actualmente del orden de 100 empresas a lo largo del país) no son muy conocidas, siendo el Hogar de Cristo quien tiene un posicionamiento de su marca en la retina de la mayoría de los chilenos.

En cuanto a las cifras de servicios requeridos, en el país se producen en torno a las 92.000 defunciones al año, 34.000 si consideramos sólo la región metropolitana, que es el principal foco de la empresa. Estas cifras son del año 2009 pero no varían significativamente de un año a otro<sup>3</sup>. En términos de la distribución de los servicios, al año 2011 (cifras estimadas) estos se reparten entre cementerios parques, cementerios tradicionales y columbarios en un 41%, 55% y un 4% respectivamente<sup>4</sup>. En cuanto a la demanda de la industria, el número de defunciones en Chile se mantiene medianamente estable durante el tiempo con pequeños crecimientos anuales. Para la región metropolitana se proyecta que el año 2020 las defunciones serán del orden de 40.000 anuales.

Acoger es una empresa relativamente nueva (inició sus operaciones en 2005) y en términos de tamaño se clasifica como una empresa grande<sup>5</sup>, facturando del orden de

---

<sup>1</sup> Nombre genérico de las sepulturas de restos cinerados en forma de memorial

<sup>2</sup> Para ver imágenes de tipos de sepulturas ver Anexo A

<sup>3</sup> Fuente INE, Informe estadísticas vitales 2009. Las cifras oficiales para el año 2010 aún no se publican por parte del INE.

<sup>4</sup> Fuente, información empresa, detalles en Anexo B

<sup>5</sup> Según clasificación del SII respecto de la facturación de la empresa.



350.000 UF. En términos de tamaño en torno a la industria, Acoger atiende una pequeña cantidad del total de servicios necesarios en la Región Metropolitana, llegando a realizar del orden de 600 servicios, representando menos del 2% del total requerido, y en términos de precios se sitúa en el rango medio bajo de precios<sup>6</sup>.

En cuanto a las operaciones y la estructura, desde sus inicios hasta el día de hoy se han ido profesionalizando en forma progresiva, aunque muchas de las decisiones siguen siendo tomadas durante la marcha de la operación, con datos enfocados principalmente en las ventas y con un desfase de información de a lo menos 3 meses, debido a que los cierres financieros no se realizan a tiempo.

## 1.2 Descripción del Proyecto y Justificación

Durante la realización de un análisis preliminar respecto de la situación actual de la empresa se ha podido constatar que si bien la empresa es relativamente nueva (2006) han pasado por la gerencia general tres administraciones distintas (2006, 2009, 2011), esto se puede explicar de dos formas distintas pero que tienen consecuencias similares y justifican el trabajo a realizar.

La primera forma de visualizar esta situación es que la empresa no ha podido generar una estrategia para afrontar la industria por lo que ha tenido que ir adecuando esta en el transcurso de la marcha de la operación. Esta situación se puede ver reflejada, por ejemplo, en el cambio del mercado objetivo, enfocándose en la primera fase al segmento ABC1, para posteriormente (2009) cambiar el foco de negocio en el segmento C3 – D.

Otra forma de ver esta situación es que la empresa no ha sido capaz de implementar su estrategia de negocio, y se ha visto en la necesidad de cambiar la administración para intentar lograr revertir los malos resultados y concretar sus objetivos de mediano plazo. Cabe señalar que en este último cambio de administración y reorganización del negocio a la empresa le han significado **provisiones por UF200.000** por concepto de castigo de cartera vigente, cambio en la fuerza de ventas, adopción de nuevos sistemas de información, etc.

En ambas situaciones se hace necesario el presente trabajo, ya que la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) le permite a la empresa en primera instancia clarificar la estrategia y realizar un mapa estratégico definiendo objetivos y metas claras, objetivas y medibles, y por otra parte traspasar esa estrategia a la acción alineando el trabajo diario mediante indicadores de gestión asociados a las distintas áreas de la compañía.

---

<sup>6</sup> Más detalles en Anexo C

Por otra parte se han identificado una serie de quiebres que apoyan la justificación de este trabajo. Entre ellos, podemos nombrar:

- **Estrategia declarada no conversa con estrategia real del negocio:** La empresa cuenta con una estrategia declarada a través de una misión, visión y objetivos que se ha propuesto en torno a su accionar en la industria del recuerdo<sup>7</sup>, pero en la práctica y recogiendo las directrices planteadas por la alta dirección los focos de gestión están orientados a la consolidación y crecimiento<sup>8</sup>.

Por ejemplo, la misión parte diciendo “Facilitamos a la comunidad la recordación perpetua de sus seres queridos que ya han partido, siendo fieles a nuestra fe católica...”, si bien puede ser una buena declaración de principios, no refleja la oferta del servicio que quieren entregar, ni el porqué de la existencia de la empresa, que en definitiva es una empresa que busca realizar un negocio en torno a la industria y obtener resultados en la misma.

En cuanto a los ejes estratégicos planteados por la alta dirección, estos se pueden enumerar de la siguiente forma:

- **Consolidación financiera (2 años):** Se busca lograr un crecimiento sostenido de las ventas controlando los costos que le permitan obtener una operación sustentable y que genere recursos crecientes en el tiempo.
- **Crecimiento nacional (6 años):** La idea principal es expandirse a las distintas regiones del país para prestar los servicios de Acoger en la mayor cantidad de localidades con el fin de aumentar su participación de mercado.
- **Crecimiento participación:** En términos relativos al porcentaje de participación, como se menciona anteriormente la empresa tiene menos del 2% de participación en la Región Metropolitana, en este aspecto la empresa espera tener el 10% del mercado spot a nivel nacional hacia fines del año 2012 y un 30% al 2015. En cuanto a la cartera de venta anticipada la meta de la empresa es duplicarla hacia el año 2014.
- **Crecimiento internacional (10 años):** Aprovechar el “*Know How*” de la empresa y seguir creciendo en la región a través de la llegada a otros países donde se vean oportunidades de negocio, utilizando como plataforma la empresa en Chile.

---

<sup>7</sup> Estrategia detallada en Anexo D

<sup>8</sup> Esto se desprende de una entrevista realizada al gerente general.

Si bien ninguno de estos planteamientos responde plenamente a lo que se podría entender como una estrategia clara con visión de futuro, la idea de este trabajo pasa por proponer una estrategia que sea acorde a sus necesidades y pueda ser traducida en un cuadro de mando que finalmente le permita ir controlando los avances para lograr el éxito.

- **Foco exclusivo en las ventas:** La empresa ha puesto el foco en las ventas directas, es decir, a través de su red de vendedores para llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, pero ha descuidado los procesos en torno a la venta en sí, como el ingreso de la información de los clientes a los sistemas, la verificación de la solvencia de los clientes, la distribución de los vendedores por zonas geográficas, etc. Lo anterior se traduce en una serie de problemas que han sido constatados una vez que se revisan los resultados del ejercicio anterior. A modo de ejemplo:
  - **Alta morosidad de la cartera (60% 2010):** Se dejaron fuera aspectos importantes del proceso de venta como el análisis de los clientes. Además falta información para realizar seguimiento y poder gestionar la cartera morosa.
  - **Mala gestión de la fuerza de venta:** Al no existir estándares claros de gestión orientadas a la fuerza de ventas se producen problemas con los vendedores detallados a continuación:
    - Alta rotación de vendedores (20% mensual en el año 2010) muchos buscaban las comisiones de ventas fáciles y se cambiaban de compañía.
    - Siguiendo la idea anterior, las comisiones se pagaban por venta generada y no por venta ejecutada, es decir, se pagaba la comisión de manera íntegra al momento de la venta y no consideraba factores como la mora en que puede incurrir el cliente, o si decididamente pagaba sólo la cuota inicial, mecanismo que utilizaban algunos vendedores para obtener la comisión completa.
    - No existía plan de distribución geográfica de vendedores, falla en la localización, ejemplo, vendedores de un producto enfocado a clientes de segmento c2 y c3 vendiendo en la comuna de Las Condes, donde el segmento predominante es ABC1.
  - **Fallas en la gestión de proveedores:** Dentro de los servicios que son tercerizados no se obtienen preferencias por economías de escala, pagando

el costo de mercado para cada servicio. Esto se traduce en un margen menor para ofrecer productos competitivos.

- **Mala planificación de los procesos internos:** En la actualidad la falta de planificación respecto de los servicios le significa a la empresa recurrir a compras de último minuto para satisfacer la demanda que tienen. A modo de ejemplo, se quedaron sin capacidad en el horno de cineración, lo que se traduce en mayores gastos y problemas en la ejecución de los servicios, arriesgando la reputación de la compañía.
- **No se mide el cumplimiento de la estrategia:** No es posible gestionar en torno a una estrategia si no se conoce el estado actual del cumplimiento de la misma. Para el año 2011 se definieron metas para los ejecutivos de la empresa, las cuales no fueron controladas a lo largo del ejercicio. Adicionalmente no existen indicadores asociados a los objetivos declarados por la alta dirección, bajo este mismo escenario no se cuenta con información de gestión adecuada para el seguimiento de las operaciones de la empresa, por ejemplo:
  - En la actualidad no se realizan controles sobre las operaciones en forma sistemática a lo largo del año a la gestión de las distintas áreas de la empresa. Sólo se realizan informes aislados en función de necesidades puntuales.
  - Se definieron metas para la alta dirección durante el 2011 pero no se registran mediciones de cumplimiento.
  - 60% de las metas definidas no son medibles en forma clara (subjetividad) debido a que corresponden a objetivos genéricos y la declaración de cumplimiento queda a criterio de la dirección general.

- A modo de ejemplo, se presentan las metas definidas para el área de Marketing de la compañía<sup>9</sup>:

Tabla 1: Metas para la Subgerencia de Marketing año 2011

SUB-GERENCIA DE MARKETING						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cumpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	20.0%	5%	197		
	2.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	17.0		
Personas	3.- Desarrollar y ejecutar plan de gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	4.- Consolidar Contact Center (call center y web)	70.0%	15%			
	5.- Desarrollar estudios de mercado de alto <i>insight</i> para toma de decisiones		15%			
	6.- Generar organización interna (KAM) orientada a satisfacer necesidades negocios		15%			
	7.- Desarrollar estrategia de marketing (segmentación, target y posicionamiento)		10%			
	8.- Realizar optimización de matriz producto-precio de la empresa		15%			

Fuente: información sub-gerencia de Planificación y Control de Gestión

- **Foco Exclusivo en Finanzas:** De las metas definidas con indicadores medibles asociados (40%), sólo se observan indicadores financieros que no entregan información completa respecto de la gestión que se requiere medir, por ejemplo, los indicadores más recurrentemente observados son:
  - **EBITDA**
  - **Ventas**
  - **Caja (% pago contado)**
  - **Morosidad**

Existe mucha información de interés para la empresa que no se toma en cuenta como información de mercado (participación, satisfacción de clientes), procesos (oportunidad ejecución de servicios, tiempo de venta), y otros asociados a personal como la rotación de la fuerza de venta. En el caso de la rotación, el sólo hecho de disminuirla de un 20% (2011) a un 7% (nivel buscado, comparación con industrias similares) bajarían los costos variables en más de un 15%.

- **Control sólo al final del proceso de cierre:** El control sólo se realiza luego del proceso de cierre de operaciones que generalmente presenta un desfase importante (1 o 2 meses) respecto de lo que se quiere observar, esto principalmente porque la información no se oficializa en los plazos que se requieren para realizar un seguimiento más de cerca a las operaciones.

Durante el año 2011 se creó la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión con el fin de abordar de forma más organizada la administración de la empresa y

<sup>9</sup> El total de las metas definidas se encuentran en el Anexo E

generar controles e información que le permitan a la administración tomar decisiones de mejor forma para afrontar los objetivos estratégicos que se han definido.

La primera conclusión de esta área es que es necesario contar con un Sistema de Control de Gestión Estratégico formal en la organización, que es donde se inserta este trabajo, desde el punto de vista del diseño de dicho sistema para la empresa.

En primera instancia para realizar una revisión de la estrategia declarada, es decir, si cumple con lo necesario en función de un análisis completo del entorno y de la empresa y del diseño de una herramienta de gestión que permita realizar un seguimiento de la estrategia definida en forma objetiva, clara y transparente.

Por otra parte la idea de la alta dirección es poder implementar un sistema de incentivos para todos los directivos de la empresa, pero en estos momentos no cuentan con una herramienta que mida la gestión de esta en su conjunto por lo que no se puede ver el impacto de otras áreas en la gestión, es por esto que el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede servir como un primer paso a establecer este nuevo sistema de compensaciones.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

“Diseñar un sistema de Control de Gestión Estratégico que permita alinear el trabajo a los objetivos estratégicos de la empresa y conocer el desempeño de las distintas áreas y procesos críticos involucrados en la comercialización de servicios”

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Definir objetivos estratégicos específicos medibles a partir de la estrategia declarada en la misión, visión y objetivos de la empresa.
2. Mostrar la vinculación de los objetivos específicos con la estrategia mediante la elaboración del mapa estratégico.
3. Definir y asignar indicadores y metas para los objetivos del mapa estratégico que permitan medir el desempeño.
4. Elaborar una propuesta de implementación del sistema de control de gestión

## **1.4 Alcances**

Este trabajo contempla el diseño completo de un cuadro de mando integral para la empresa Acoger Santiago S.A. con todas sus etapas de diseño, de análisis y definiciones tanto de objetivos estratégicos como indicadores y metas. Además de realizar un análisis del entorno del negocio de la empresa.

En cuanto a la fase de implementación de la solución propuesta ésta queda fuera del alcance de este proyecto principalmente por el tiempo que conlleva y que se escapa de los tiempos que se consideran en la realización de este trabajo.

## **1.5 Resultados Esperados**

Los resultados esperados de este trabajo contemplan la obtención de objetivos estratégicos específicos, en conjunto con un mapa estratégico claro y que refleje fielmente las causas efecto de los objetivos antes planteados, con el fin de graficar de forma clara y transparente la estrategia de la empresa.

Adicionalmente se obtendrá un cuadro de mando integral con indicadores, metas y planes de acción definidos para realizar un control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente se presentará sugerencias de implementación que le permitirán a la empresa tomar las acciones correspondientes para una puesta en marcha exitosa del cuadro de mando integral.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión que permite clarificar, comunicar y controlar la estrategia de una unidad de negocios, siendo un puente entre la estrategia declarada a través de la misión, visión y valores de una empresa hacia la acción que se realiza diariamente en el trabajo (Figura 1).

Figura 1: El CMI completa el GAP entre estrategia y acción.



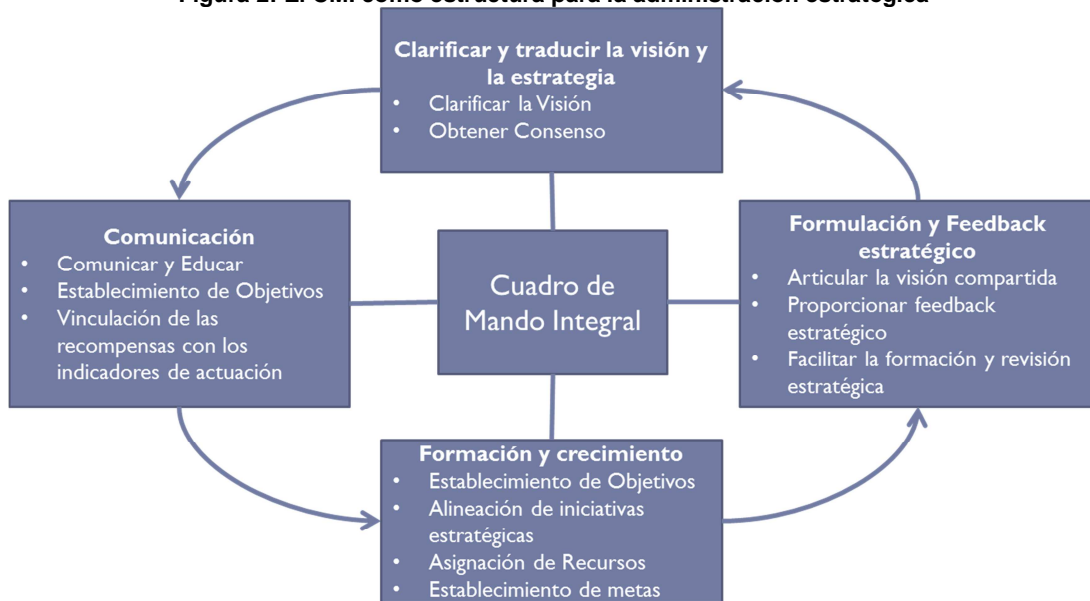
Fuente, "The Balanced Score Card", Kaplan y Norton, 1997

El CMI permite clarificar, comunicar y controlar la estrategia mediante la declaración de objetivos estratégicos medibles que a su vez son monitoreados a través de indicadores de gestión asociados a cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, de manera de visualizar si la empresa se encuentra realizando el trabajo dentro de lo que la dirección establece como niveles deseados de funcionamiento. Además, a cada indicador definido se le asocian metas, que muestran los desafíos futuros en términos de rendimiento que se espera de la empresa. Finalmente los autores definen iniciativas o planes de acción que son herramientas de gestión que ayudan cumplir con las metas deseadas.

El CMI es un sistema de gestión estratégica (Figura 2), para gestionar la estrategia a largo plazo, generando una ventaja competitiva para las unidades de negocio.



**Figura 2: El CMI como estructura para la administración estratégica**

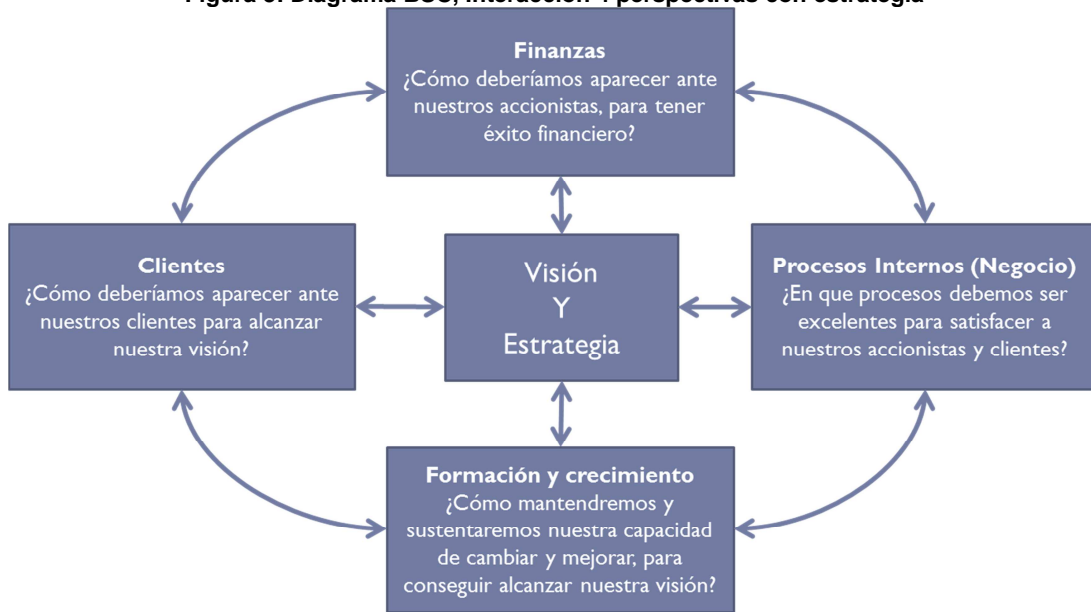


Fuente, "The Balanced Score Card", Kaplan y Norton, 1997

## 2.2 Las Perspectivas del CMI

El CMI plantea que la empresa no sólo se tiene que ver desde el punto de vista financiero, sino que se tiene que analizar de distintas perspectivas que son las que llevan a implementar una estrategia exitosa. Estas perspectivas son 4 en principio, y los autores las caracterizan como: la perspectiva Financiera; la perspectiva de los Clientes; la perspectiva de los Procesos Internos; y la perspectiva de la Formación y Crecimiento. Cada una de ellas responde a una pregunta en particular que es fundamental para poder implementar la estrategia (Figura 3).

**Figura 3: Diagrama BSC, Interacción 4 perspectivas con estrategia**



Fuente, "The Balanced Score Card", Kaplan y Norton, 1997

A su vez para cada perspectiva se definen objetivos estratégicos, indicadores y metas asociados a esos objetivos, y planes de acción que ayuden a cumplir con las metas propuestas.

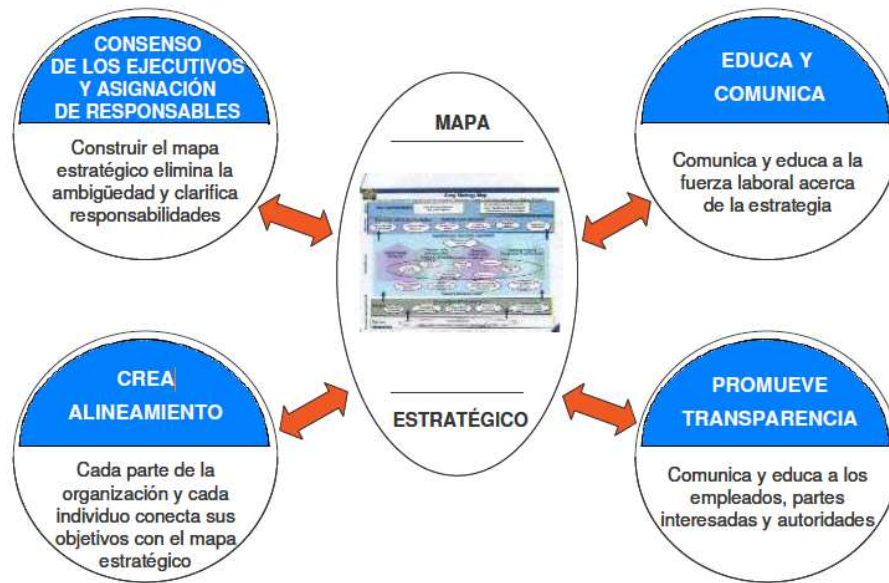
## 2.3 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico representa una arquitectura genérica que sirve para describir y comunicar la estrategia. Proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. De esta forma el mapa estratégico constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en las diferentes perspectivas, y vinculados por una cadena de relaciones de causa efecto.

Las ventajas que provee el desarrollo de un mapa estratégico en forma gráfica y simple son las siguientes (Figura 4):

- Facilita el consenso entre los ejecutivos acerca de los objetivos prioritarios
- Crea Alineamiento
- Educa y comunica a toda la organización
- Promueve transparencia al explicitar la estrategia de la compañía

Figura 4: Ventajas Mapa Estratégico



Fuente, Apuntes curso Planificación y Control de Gestión, Omar Cerda I.

## **Capítulo III      Metodología**

Para la realización de este trabajo las acciones a realizar se dividieron en cinco etapas que corresponden a: análisis de la situación actual; definición de objetivos estratégicos; diseño de mapa estratégico, indicadores y metas; validación diseño; e implementación. Para cada etapa se definen actividades, forma de trabajo y objetivos en función de realizar con éxito cada una de las etapas definidas.

### **3.1 Análisis de la Situación Actual**

#### **Actividades a realizar:**

- Análisis FODA
- Análisis PEST
- Cadena de Valor
- Levantamiento información de áreas y procesos involucrados en comercialización de servicios

#### **Forma de Trabajo:**

Para realizar el análisis de la situación actual se revisó bibliografía relevante para el caso de estudio, como memorias de título, documentación de la empresa, estudios de mercado, etc. Esto con el fin de realizar un análisis del entorno del negocio, tanto interno como externo, utilizando herramientas como el análisis FODA y el PEST y la cadena de valor.

Además mediante la revisión de documentación de la empresa y entrevista con el subgerente de Planificación y Control de Gestión de la empresa, se definió en forma primaria cuáles son las áreas y los macro procesos involucrados en la comercialización de estos servicios con el fin de conocer más a fondo la estructura de la empresa y su funcionamiento.

#### **Objetivos:**

El objetivo de estas actividades es contar con un análisis completo de la empresa, tanto de su entorno como de su funcionamiento, que permita revisar la estrategia y sea el punto de partida de la definición de los objetivos estratégicos que la empresa persigue en la actualidad.

## **3.2 Definición de Objetivos Estratégicos**

### **Actividades a realizar:**

- Primera ronda de entrevistas con gerentes y encargados de áreas.
- Taller ejecutivo, primera ronda.
- Construcción del mapa estratégico

### **Forma de Trabajo:**

Se procedió a realizar entrevistas de aproximadamente una hora con cada uno de los gerentes o encargados de área de la empresa según corresponda, en la que los entrevistados hablarán libremente respecto de las actividades que realizan sus respectivas áreas, del porque realizan dichas actividades, y cuales son los principales aportes a la empresa en términos de lo que consideren relevante. Con esto se busca que aparezcan los elementos más importantes en términos de cada área y como se entrelazan entre sí para poder obtener los factores críticos de éxito del negocio.

A continuación a través del taller ejecutivo, en conjunto con las personas que fueron entrevistadas, se procederá a sugerir los objetivos principales, con el fin de generar consenso para alinear los objetivos de la empresa a los objetivos estratégicos sugeridos en primera instancia.

Finalmente una vez consensuados los objetivos estratégicos de la empresa, se procederá a construir el mapa estratégico de la empresa mostrando las relaciones causa efecto de cada uno de ellos.

### **Objetivos:**

El objetivo de esta etapa es elaborar el mapa estratégico de la empresa, consensuando dichos objetivos con la plana ejecutiva de esta.

## **3.3 Diseño del Cuadro de Mando, Indicadores y Metas**

### **Actividades a realizar:**

- Segunda ronda de entrevistas con gerentes, encargados de áreas y colaboradores
- Taller ejecutivo, segunda ronda.
- Construcción del Cuadro de Mando Integral

### **Forma de Trabajo:**

Se procederá a realizar reuniones por área de la empresa con la participación del encargado de área correspondiente y sus colaboradores, de aproximadamente una hora, en esta oportunidad tomando como base los objetivos estratégicos ya consensuados, se procederá a definir en que objetivos el área en cuestión tiene injerencia directa y se plantearán cuales son los indicadores más idóneos para medir el cumplimiento de dichos objetivos, adicionalmente se revisarán los indicadores que actualmente se miden en cada una de las áreas de la empresa y el aporte real de cada uno de ellos a la gestión del negocio.

A continuación, a través del taller ejecutivo, en conjunto con las personas que fueron entrevistadas, se procederá a definir que indicadores serán definitivos para el cuadro de mando y en forma preliminar los rangos de operación o metas para cada uno de estos.

Finalmente con la información recogida y consensuada se procederá a elaborar el CMI para la empresa con objetivos, indicadores y rangos de operación o metas para cada uno de ellos.

### **Objetivos:**

El objetivo de esta etapa es definir y consensuar los indicadores a incluir para la medición de la gestión estratégica de la empresa, y con ellos confeccionar en forma preliminar el CMI, el que finalmente será validado por la gerencia general.

## **3.4 Validación del Diseño**

### **Actividades a realizar:**

- Taller ejecutivo, tercera ronda.
- Revisión fuentes de información.

### **Forma de Trabajo:**

Este último taller ejecutivo se realizará en conjunto con los gerentes de área y el gerente general, donde se afinará el CMI, con particular énfasis en las metas con el fin de ajustar los puntos críticos donde la gerencia general quiera poner el énfasis aunque resguardando la capacidad de cumplirlos mediante las opiniones de los gerentes de áreas.

Por otra parte se procederá a identificar cuáles son las actuales fuentes de información que utiliza la empresa con el fin de comprobar que la información necesaria

para llevar el control del cuadro de mando sea efectivo, y en caso de no existir una fuente formal de información, proponer su creación en el plan de implementación que se presentará más adelante.

**Objetivos:**

El objetivo de esta etapa es definir y consensuar las metas de gestión, y validar las fuentes de información que la empresa posee, a fin de contar explícitamente con información formal para llevar el seguimiento del cuadro de mando.

### **3.5 Propuesta de Implementación**

En cuanto a este trabajo, la implementación del trabajo está fuera de los alcances de este proyecto pero con la información recabada se realizaron sugerencias de cómo llevar a cabo una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

**Forma de Trabajo:**

Las sugerencias para la implementación del sistema se elaboraron mediante revisión bibliográfica en conjunto con la información recogida durante el trabajo en la empresa contando con un conocimiento acabado del actual funcionamiento de esta.

**Objetivos:**

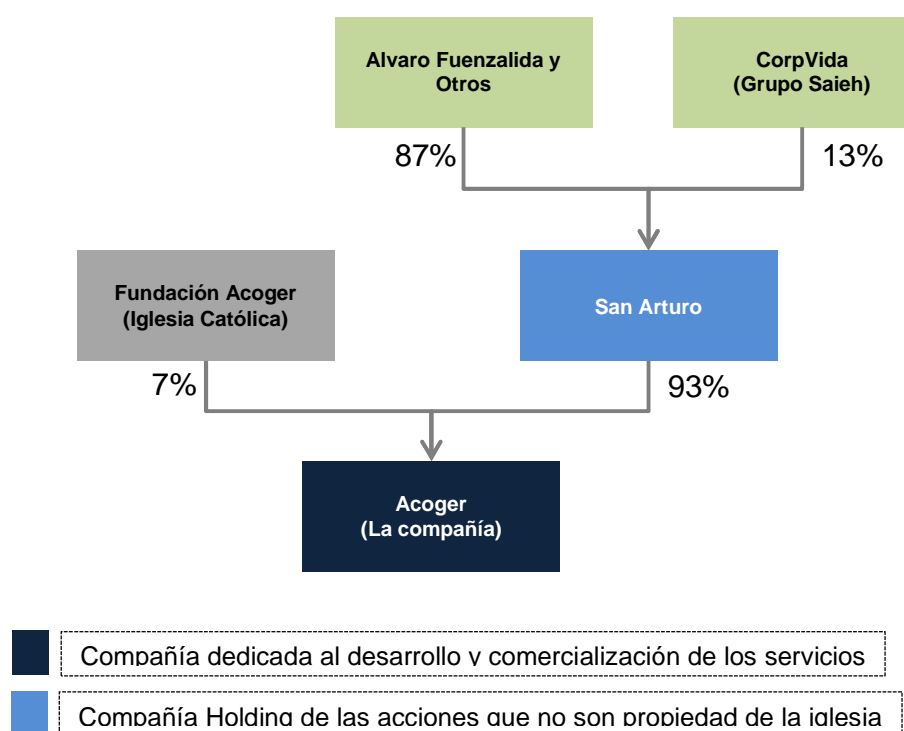
Elaborar sugerencias de implementación para el CMI a utilizar en la empresa

## Capítulo IV Acoger Santiago S.A.

### 4.1 La Empresa

Acoger Santiago S.A. es una empresa que depende y está asociada al arzobispado, a través de una fundación, pero no es una fundación en sí, es una sociedad anónima con fines de lucro, y la propiedad es en su mayor parte del empresario Álvaro Fuenzalida (Figura 5). Es por esto que el foco de la empresa se centra en la obtención de utilidades y no en la misión evangelizadora, aspectos que se resaltan en la estrategia declarada de la empresa, pero que no se condicen con las acciones que toma para enfrentar el mercado.

Figura 5: estructura de propiedad de Acoger S.A.



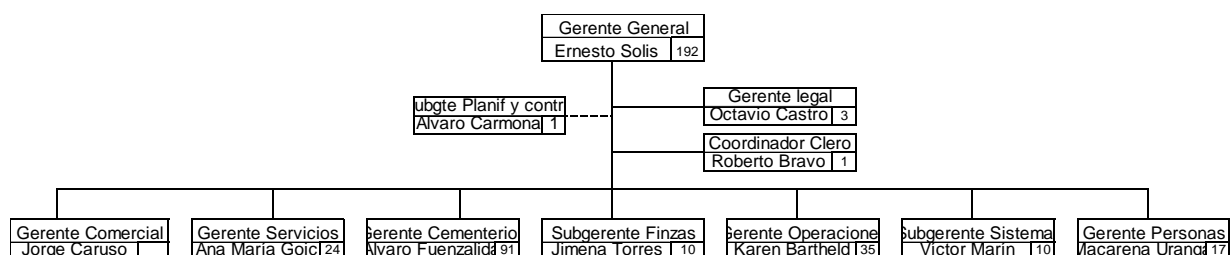
Fuente: Información empresa

### 4.2 Organización

La empresa tiene una estructura funcional, con una organización relativamente plana, ya que del gerente general dependen 6 gerencias y 3 subgerencias además de un coordinador (Figura 6). En la actualidad la empresa cuenta con aproximadamente 500 funcionarios de los cuales 400 corresponden a la fuerza de venta de la empresa, que dependen de la gerencia comercial a través de los jefes de ventas.



**Figura 6: Organigrama Acoger**



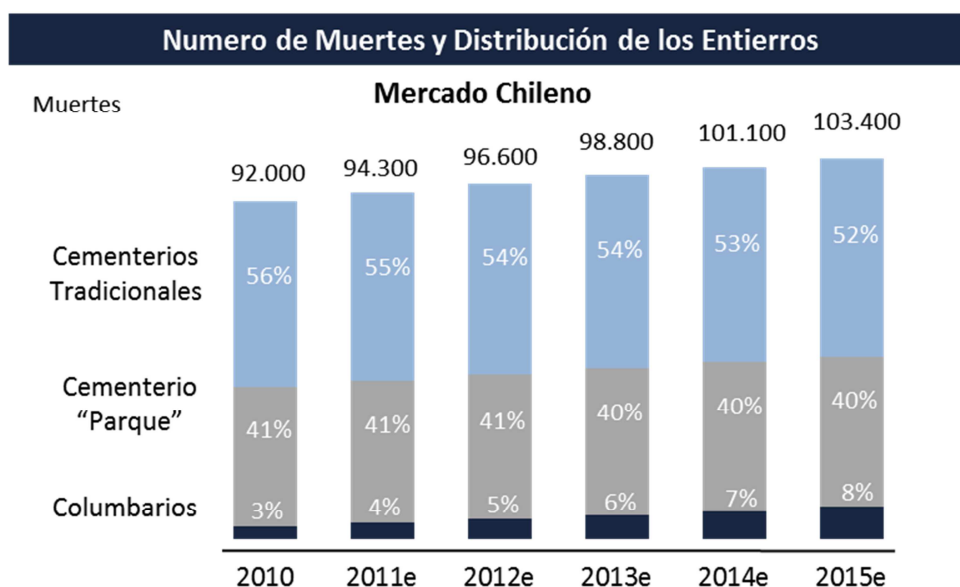
Fuente: Información empresa

Si bien la plana ejecutiva contempla las gerencias funcionales esperadas para una empresa de este tamaño, se observa que en lo que refiere a la planificación y el control de gestión de la empresa existe sólo una persona (el subgerente) que se ocupa de concentrar la información y responder a las necesidades de información de la alta dirección, en consecuencia este trabajo será un aporte sustancial a las capacidades del área para realizar el seguimiento del cumplimiento de la estrategia del negocio.

### 4.3 El Mercado

Hoy en día la industria del recuerdo está fuertemente dominada por los cementerios parque y los tradicionales de nicho. Por otra parte el uso de columbarios en Chile es una opción poco seleccionada por las personas, sólo alcanza el 4% del total. Sin embargo, se estima que irá en aumento durante los próximos años en torno a 1 punto porcentual anual en función del total de servicios que se realizan en el país (Figura 7).

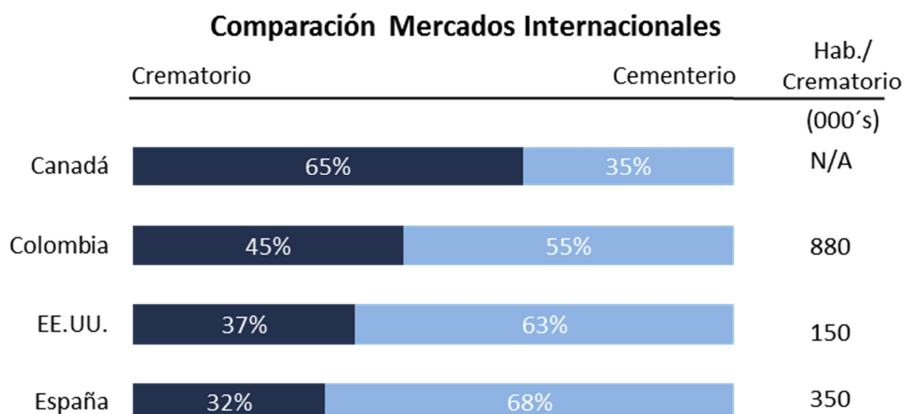
**Figura 7: Distribución entierros y muertes en Chile**



Fuente: Libra Partner e información Acoger

Una de las proyecciones que hace la empresa es que Chile se vaya acercando cada vez más a la distribución por tipo de servicio de países desarrollados como Canadá, EEUU o España, en donde la opción de cineración sobrepasa el 30% de las preferencias, llegando incluso al 60% (Figura 8).

**Figura 8: Comparación cementerio vs crematorio por países**



Fuente: Libra Partners e información empresa Acoger

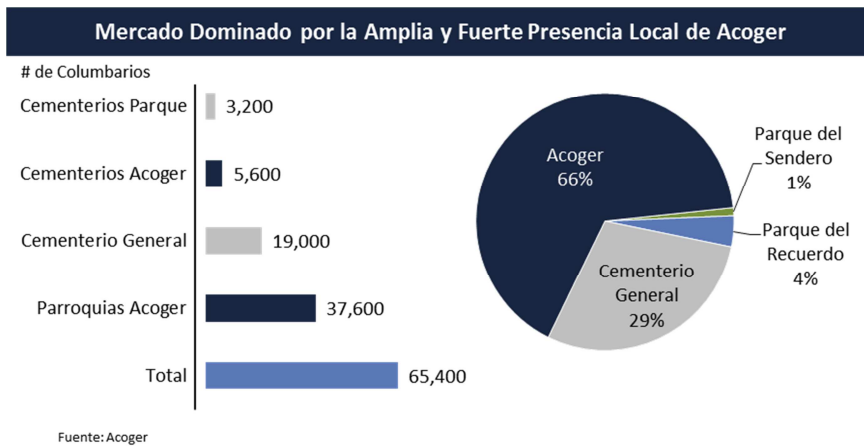
Cabe señalar que estas cifras son del año 2010 por lo que los porcentajes pueden haber variado durante los últimos años, sin embargo, la industria no experimenta cambios profundos en un año.

#### 4.3.1 La Oferta

Acoger ofrece servicios integrales de sepultura, que incluyen desde los servicios funerarios hasta la sepultura de los restos. Dentro de las opciones se encuentran los cementerios católicos y los memoriales parroquiales que incluyen la cineración. Si bien la empresa tiene las distintas opciones en su oferta de productos, está fuertemente orientada a la cineración y en la búsqueda de nuevos negocios en ese frente, sin dejar de lado las otras opciones que también son fuentes de ingreso.

Por otra parte dentro del mercado de columbarios, Acoger tiene la mayoría de la capacidad instalada de estos (memoriales parroquiales), a lo largo de la red de parroquias (Figura 9). Esto considerando que los memoriales parroquiales de Acoger se encuentran en su mayoría en la Región Metropolitana (47 de 52), cuenta con uno en san Antonio y cuatro en puerto Montt. En el caso de la competencia estos no tienen instalaciones en regiones.

**Figura 9: número de columbarios instalados**



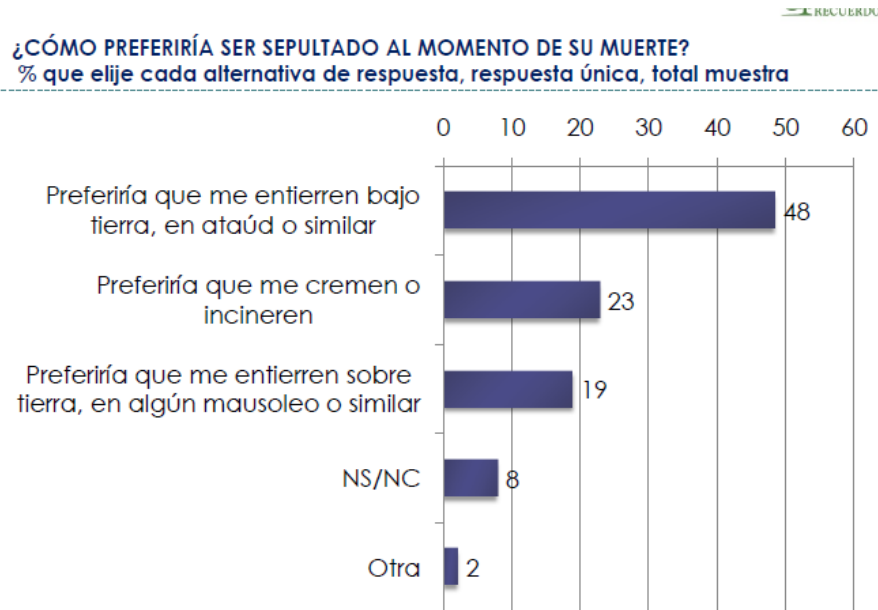
**Fuente: información empresa Acoger**

Del total de nichos que se presentan, sólo 4.900 aproximadamente se encuentran ocupados, 12.000 se encuentran vendidos, y el resto se encuentran disponibles para vender.

#### **4.3.2 La Demanda**

Como se menciona anteriormente, la demanda por servicios de cineración va en aumento en torno al 1% anual pronosticándose un 8% al 2015. Ahora si consideramos a la población en general, un estudio realizado en octubre del 2010, muestra que las preferencias también presentan un aumento en la partida cineración, del orden del 23% acercándose más a cifras de países desarrollados (Figura 10).

Figura 10: Preferencias de sepultación



Fuente: estudio “Los Chilenos y La Muerte”, Visión Humana y Parque del Recuerdo, Octubre 2010

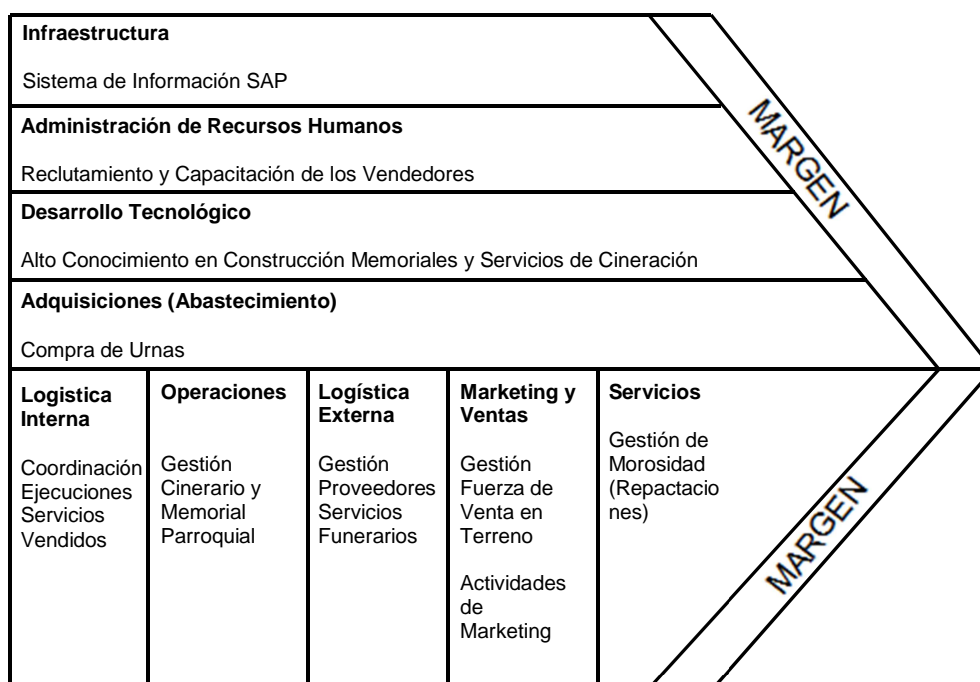
Si bien sigue predominando fuertemente la sepultura tradicional, se espera que en la medida en que el producto se haga cada vez más conocido se espera que aumente el interés por este, debido a sus ventajas en costos, y la posibilidad de estar en un lugar más cercano dentro de la ciudad, y no a las afueras como es lo que ocurre en la actualidad con los cementerios parque.<sup>10</sup>

#### 4.4 La Cadena de Valor

A continuación se presenta la cadena de valor de la empresa mostrando las actividades que en definitiva son las que le agregan valor al cliente que compra los servicios prestados (Figura 11).

<sup>10</sup> Mayor detalle sobre las preferencias del estudio en Anexo G

Figura 11: Cadena de Valor Acoger S.A.



#### 4.4.1 Actividades primarias

##### Logística interna

**Coordinación Ejecuciones Servicios Vendidos:** Una vez se produce un suceso que requiere de la ejecución de los servicios prestados, la empresa debe coordinar una serie de actividades que pasan por los servicios funerarios, el cinerario y posteriormente la entrega de los restos para depositarlos en el memorial al que han sido solicitados.

##### Operaciones

**Gestión Cinerario y Memorial Parroquial:** Respecto del cinerario este se encuentra en funcionamiento dependiendo de las necesidades de cineración, y principalmente es fundamental programar lo correspondiente al encendido y apagado del horno, tanto con fines de utilización como de operaciones de mantenimiento. En los últimos meses el horno se ha encontrado trabajando a su plena capacidad, sólo apagándolo por razones de mantenimiento.

En cuanto a los memoriales parroquiales, se necesita coordinar con la parroquia correspondiente el día y hora en que se realizará el depósito de los restos en la urna dentro del memorial. Cabe señalar que cada memorial está a cargo de la parroquia en la que se encuentra ubicado, pero el personal de acoger es quien se encarga de

coordinar cualquier depósito de restos o traslado de los mismos entre las diferentes localidades donde se encuentren ubicados.

### **Logística Externa**

**Gestión Proveedores Servicios Funerarios:** En cuanto a los servicios funerarios, estos son tercerizados a diversas empresas que prestan los servicios, en función de la disponibilidad, el costo y la calidad de los servicios que prestan. Acoger tiene una base de proveedores de estos servicios que utiliza regularmente, aunque siempre está buscando oportunidades donde le ofrezcan mejores condiciones y calidad en los servicios.

### **Marketing y Ventas**

**Gestión Fuerza de Venta en Terreno:** Lo central es coordinar la fuerza de venta a través de los jefes comerciales, coordinando las metas por vendedor, las zonas geográficas a cubrir, y los precios a ofertar por los servicios.

**Actividades de Marketing:** Corresponden a las actividades de promoción que se realizan por parte de la empresa para dar a conocer los precios y los servicios ofrecidos, en su mayoría corresponden a publicaciones en medios escritos y avisos en radio. Todo esto lo lidera el área de comunicaciones dependiente de la Gerencia de Marketing.

### **Servicios**

**Repactaciones, gestión de morosidad:** Consiste en realizar contactos con los clientes que se encuentran morosos con el fin de renegociar los contratos para que puedan ponerse al día con las cuotas, repactar a mayor plazo, prepagar, o una combinación de las alternativas anteriores. Para realizar este servicio se dispone de un *call center* propio que depende de la Gerencia de Operaciones.

#### **4.4.2 Actividades Transversales (o Secundarias)**

### **Infraestructura**

**Sistema de Información SAP:** La empresa en la actualidad cuenta con un sistema de información de clase mundial, pero que no se encuentra validado ni se utiliza en su potencial, este punto es central a la hora de agregarle valor al negocio mediante análisis de información e interfaces que permitan manejar los procesos en forma centralizada y ordenada.

## **Administración de recursos humanos**

**Reclutamiento y Capacitación de los Vendedores:** La incorporación de los vendedores es un proceso que pasa por el reclutamiento y la capacitación de los mismos. Contar con personal adecuado en términos del público objetivo al que se busca (redes de contacto, formación, etc.) además de capacitado, lo que le permita dar a conocer la oferta de servicios de manera lo más atractiva posible es crucial para lograr un buen proceso de venta, que es el motor de los ingresos de la compañía.

## **Desarrollo tecnológico**

**Experiencia en Construcción Memoriales y Servicios de Cineración:** Esto le permite a la empresa trasladar el negocio sin mayores problemas a las distintas regiones del país, replicando el procedimiento que actualmente utiliza en la Región Metropolitana.

## **Adquisiciones**

**Compra de Urnas:** Respecto del abastecimiento de la empresa, en estos momentos se puede resumir en la compra de las urnas que posteriormente se ofrecen a los clientes, estas tienen una forma cúbica que se acomoda a la instalación de ella en el memorial que le corresponda. Si bien afecta directamente la oferta de valor final, no es un proceso crítico ya que la empresa cuenta con proveedores conocidos y que no han presentado ningún tipo de problema en el tiempo.

### **4.4.3 Los Procesos Críticos**

Dentro de las actividades de la empresa se han identificado cinco procesos críticos que están presentes a lo largo del ciclo de vida completo del cliente. Estos comprenden la realización de la venta, la prestación de los servicios contratados, que se separa en lo que se refiere a los servicios funerarios y la cineración, la gestión de la morosidad y el proceso de incorporación de vendedores, este último no afecta directamente al cliente pero es crítico para mantener una fuerza de venta efectiva y eficiente, potenciando el proceso de venta.

- 1. El Proceso de Venta:** Este comprende la realización de venta en terreno desde que son presentados los productos al posible cliente, pasando por la aceptación del contrato de servicios y pagos a realizar, hasta el ingreso en los sistemas de la empresa tanto contables como de información.
- 2. Gestión Servicios Funerarios:** Si bien la empresa vende servicios integrales de sepultación, la parte correspondiente a los servicios funerarios que consisten en el

traslado de los restos hacia los diferentes lugares donde se encontraran a la espera de la despedida de sus seres queridos, es tercerizada por empresas externas que trabajan en forma habitual con la compañía. Lo crítico es coordinar los tiempos con el fin de no incurrir en incumplimientos o atrasos para entregar los servicios y poder seguir la planificación completa de las actividades a realizar.

3. **Ejecución de los Servicios:** Esto comprende la totalidad del proceso desde la recepción de los restos su cineración y la entrega del ánfora que contendrá las cenizas para su traslado al memorial correspondiente. Este proceso es crítico ya que afecta directamente la percepción del cliente a la hora de evaluar los servicios de la empresa.
4. **Gestión de Cartera Morosa:** Todo negocio que tenga un modelo de venta en cuotas generará inevitablemente una parte morosa ya que es poco probable contar con una cartera donde todos los clientes estén al día con las cuotas a pagar. Adicionalmente, en la empresa, la cartera morosa se ha transformado en un problema adicional, ya que los niveles de morosidad están haciendo imposible el sustento de las actividades ya que la empresa deja de recibir sus ingresos recurrentes lo que la obliga a buscar fuentes de financiamiento externas para su operación, con el consiguiente aumento en los costos asociados a realizar este tipo de operaciones. Bueno, el proceso en sí consta de coordinar a través de un call center los llamados a los clientes que se encuentren morosos con el fin de negociar posibles formulas para que se pongan al día con las cuotas a pagar, considerando también repactaciones y amortizaciones de las cuotas que se deben.
5. **Proceso de Incorporación:** Debido a la naturaleza de la fuerza de venta, en donde la rotación es algo que es parte inherente a sus características, el proceso de Incorporación de nuevos vendedores que incluye el reclutamiento, la selección y la inducción (capacitación) es crucial para mantener un *staff* de vendedores comprometidos y capacitados plenamente con el fin de llegar de la mejor forma a los clientes para ofrecer los servicios de la compañía.

#### 4.5 Análisis PEST

A continuación se presenta un análisis de entorno general abordando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que puedan afectar a la empresa.



#### 4.5.1 Factores Políticos:

**Leyes regulatorias estabilizadas por largo tiempo (30 años):** El reglamento general que rige los cementerios en Chile es de 1970<sup>11</sup>, y si bien se le han realizado modificaciones estas no cambian profundamente el reglamento manteniéndose casi íntegro a la fecha.

**Empresa es socia del Arzobispado:** Al ser el arzobispado un socio estratégico de la empresa, esta se beneficia del respaldo que tiene esa institución frente a las autoridades, además de aportar al manejo comunicacional de la empresa con todos los organismos reguladores.

#### 4.5.2 Factores Económicos

**Crecimiento sostenido y desigualdad:** El crecimiento económico sostenido del país ha aumentado el ingreso per cápita, sin embargo, la distribución de ingreso sigue siendo una de las peores del mundo<sup>12</sup>, esto se traduce en un aumento del porcentaje de la población que cada vez buscará servicios más económicos, planteándose la cineración como una alternativa real a sus necesidades.

**Crisis Financiera:** La crisis financiera no ha golpeado a Chile en los últimos meses, pero sigue siendo una amenaza latente ya que no se tiene claridad respecto de la real repercusión que tendrá en el mercado local. En general esta afecta principalmente el negocio de seguros y venta anticipada, ya que el mercado de los intangibles (seguros) es el primero en caer debido a la preferencia de las personas de guardar sus recursos o gastarlos en bienes materiales o de primera necesidad en estas situaciones.

#### 4.5.3 Factores Socioculturales:

**Cineración es cada vez más aceptada:** Como se menciona anteriormente la cineración es una opción cada vez más utilizada por la población para la sepultación de los seres queridos, si bien los cementerios parque y los tradicionales siguen predominando en el mercado, la cineración hoy en día alcanza el 4% del total país y crece en torno al 1% anual. Se espera que alcance un 8% al 2015, llegando a las 8.500 aproximadamente en todo el país, de las cuales el 50% se concentrarían en la Región Metropolitana donde la empresa tiene casi la totalidad de su capacidad instalada para absorber dicha demanda. Por otra parte el aumento en la preferencia de este tipo de servicio de sepultación de restos afecta positivamente la demanda por la venta anticipada de estos servicios.

---

<sup>11</sup> Reglamento General de Cementerios, DTO. N°357 de 1970, publicado en el diario oficial de 18.06.70.

<sup>12</sup> Fuente: La Distribución del Ingreso en Chile 1987-2006: Análisis y Consideraciones de Política

**Población sigue siendo en su mayoría Católicos:** Si bien la distribución ha cambiado durante la última década, el Censo 2002 muestra que el 70% de la población sigue siendo católica, por lo que los servicios de Acoger están en línea con el tipo de ceremonias que la población espera realizar. Por otra parte se espera que el porcentaje de católicos baje en la medición del Censo 2012 aunque no de forma tan dramática, independientemente, la empresa puede prestar los servicios a todo tipo de personas que lo soliciten sin importar su credo.

#### **4.5.4 Factores Tecnológicos:**

**Sin grandes cambios en los procedimientos de ejecución de los servicios:** Los servicios de sepultación siguen prestándose de manera muy similar en los últimos años y no se avizoran grandes cambios en esta materia. Tampoco se presentan mayores cambios en los hornos de cineración salvo que cada vez son más amigables con el medio ambiente bajando la emisión de partículas contaminantes. Este último es un punto importante en la Región Metropolitana, debido a los altos índices de contaminación, pero no presenta un riesgo para la ejecución de los servicios.

**Valor agregado en los sistemas de información:** El gran aporte tecnológico a la industria viene de la mano de las plataformas tecnológicas que permiten mejorar la gestión tanto interna de la empresa como en la venta de productos y servicios, permitiendo realizar inteligencia de negocios.

## **4.6 Análisis FODA**

A continuación se presenta un análisis interno y externo de la empresa abordando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa.

### **4.6.1 Fortalezas**

**Acceso Red de Parroquias:** Única empresa de la industria con acceso a infraestructura de la iglesia católica para instalar memoriales, en virtud de su asociación con el Arzobispado.

**Bajo Costo Infraestructura:** Al tener acceso a la red de parroquias el costo para instalar los memoriales es bajo, debido a que se considera el costo del terreno como si no existiera, además de contar con ubicaciones preferenciales dentro del radio urbano de la ciudad de Santiago. Situación que es muy difícil de conseguir por parte de la competencia, o por lo menos con una diferencia sustancial en los costos de instalación.

**Gran Capacidad de Crecimiento:** Como se menciona anteriormente la capacidad instalada de Acoger supera ampliamente la demanda de servicios que tiene en la

actualidad, lo que le permite absorber la demanda futura según los planes de crecimiento que tiene la empresa sin mayores problemas. Cabe señalar que una de las restricciones para crecer en la ejecución de los servicios es la capacidad del horno del cinerario, pero ya se ha gestionado la adquisición de un nuevo horno que permitirá cubrir ampliamente las necesidades actuales y futuras de la empresa.

**Producto Atractivo para Inversionistas:** Si bien la empresa tiene problemas para acceder al sistema bancario, el producto en si ha resultado atractivo para inversionistas privados lo que le ha permitido a la empresa contar con recursos frescos para financiar su operación y reorganización.

#### **4.6.2 Debilidades:**

**Mala Cartera Histórica de Clientes:** La cartera de arrastre es una mochila pesada para la administración de la empresa ya que aparte de no contar con los pagos al día obligando a la empresa a castigar parte de sus cuentas por cobrar, además hay poca información para poder gestionar dichos clientes, como contactos desactualizados, a veces inexistentes.

**Grandes Necesidades de Capital de Trabajo:** Como gran parte de las inversiones son en infraestructura (memoriales) la empresa requiere de una suma importante de capital de trabajo, logrando recién en 2012 un resultado operacional positivo.

**Alta Rotación Fuerza de Venta:** La alta rotación de los vendedores (20% mensual 2011) le significan a la empresa un gran costo en recursos para poder llenar las vacantes afectando el proceso de ventas.

**Bajo Conocimiento de la Marca Acoger:** El bajo conocimiento que tiene la empresa en la industria del recuerdo le hace necesario realizar esfuerzos adicionales a la hora de ofrecer sus productos a los clientes<sup>13</sup>. Si bien en un principio esto le permite a los vendedores llegar a personas que no tienen prejuicios con la empresa en si, afecta negativamente las ventas en función de que son pocas las personas que llegan directamente a la empresa para preguntar por los servicios en forma espontanea (menos del 10% de las ventas).

**Poca Información de Gestión Interna:** En la actualidad la información que se tiene de las actividades que realizan las distintas áreas es insuficiente, esto se fundamenta en la poca capacidad que tienen las áreas de responder a las preguntas

---

<sup>13</sup> Esta afirmación se extrae de la entrevista realizada al gerente comercial, quien transmite la experiencia que tienen los vendedores al ofrecer los servicios de la empresa.

realizadas por el directorio y el gerente general, en términos de cifras relacionadas con la actividad recurrente de los vendedores y operaciones.

**Bajo Conocimiento del Mercado en Cifras:** El área de estudios en la actualidad no cuenta con información tan relevante como participaciones de mercado de la competencia, hay poca información disponible y los recursos de personal no dan a vasto para realizar estudios en terreno.

#### **4.6.3 Oportunidades:**

**Crisis en el Hogar de Cristo:** La posible quiebra de este actor relevante en la industria puede abrir una posibilidad de aumento en la participación de mercado exclusivamente por la demanda que deja de absorber que se ira a la competencia.

**Expansión Oficinas Acoger en Chile:** Como se menciona anteriormente, la empresa es la única que tiene acceso a infraestructura del arzobispado para instalar su oferta de servicios. Es por esto que tiene grandes facilidades para expandir sus operaciones a las distintas regiones del país de forma económica, ya que puede instalar oficinas en las parroquias a lo largo del país.

**Aumento en Preferencias por Cineración:** Cada vez son más las personas que declaran preferir la cineración como método de sepultación, por lo que el mercado potencial se expande aumentando la posibilidad de realizar ventas de los servicios de Acoger.

#### **4.6.4 Amenazas:**

**Cambio en la Distribución de Credos:** Durante este año (2012) se realizó un censo que podría indicar una disminución en la cantidad de Chilenos que se declara católico, si bien esto no va en directa relación con la demanda de productos de Acoger, ya que puede atender solicitudes de cualquier persona, la empresa está fuertemente ligada al Arzobispado, y su oferta de productos está relacionada a servicios de sepultación católica por lo que puede ser un punto en contra a la hora de elegir por parte de los ciudadanos.

**Negocio Atractivo atrae Competencia:** En la medida que el negocio crezca el interés de la competencia puede aumentar llevándolos a tomar medidas para competir con mayor fuerza en este nicho de mercado.

## 4.7 Misión, Visión y Objetivos

A continuación se presentará una discusión de la estrategia declarada de la empresa, para formular una propuesta que se adapte mejor a lo que busca en torno al negocio que se ha propuesto emprender.

Si bien se ha mencionado la diferencia entre la misión declarada y la estrategia de la empresa, la idea es realizar una propuesta de estrategia que recoja los factores mencionados y los plasme en una misión y visión coherentes con lo que plantean las directrices de funcionamiento del negocio.

### 4.7.1 La Misión

En la actualidad la misión declarada por la empresa es la siguiente:

**“Facilitamos a la comunidad la “Recordación Perpetua” de sus seres queridos que ya han partido, siendo fieles a nuestra fe católica, otorgando servicios integrales, oportunos, cálidos y confiables, mediante la colaboración de trabajadores comprometidos en alcanzar la excelencia; generando recursos constantes a la Iglesia”**

Aquí se puede observar que la misión carece de un sentido claro y no expone lo principal que es su oferta, ahondando más en aspectos propios de la misión evangelizadora de la iglesia que en el objetivo del negocio. Ahora bien se recoge un aspecto importante que es la prestación de servicios integrales, que si efectivamente es uno de los puntos que la empresa busca para efectuar su oferta de servicios.

En virtud del análisis de la empresa y lo recogido desde las entrevistas con la plana ejecutiva de la empresa, se propone la siguiente misión como base para la formulación de la estrategia de la empresa:

**“Apoyar a las familias entregando un servicio integral de sepultación católica de excelencia, accesible y confiable a través de nuestra red de memoriales y cementerios”**

Si bien la misión es simple, recoge lo fundamental y a partir de ahí generar los puntos principales de la estrategia a desarrollar sobre la industria<sup>14</sup>.

### 4.7.2 La Visión

La visión de la empresa tiene que estar enfocada al objetivo a lograr, mostrando como se visualiza esta en el futuro. Hoy la empresa declara lo siguiente:

---

<sup>14</sup> Ampliación de discusión en torno a la definición de misión en Anexo F

### **“Ser la mejor empresa de servicios en la industria del recuerdo”**

Si bien al declarar ser la mejor empresa se busca un objetivo, este no es claro en el fondo ya que la generalidad no aporta a conseguirlo. Además todas las empresas buscan ser los mejores, cada cual apuntando al mercado objetivo que tiene y el producto que ofrece.

Para la definición propuesta que se plantea, principalmente se tomó en consideración la idea de la alta dirección en donde todos los esfuerzos apuntan a un fuerte crecimiento de la empresa en la industria, que finalmente es como se ven en el futuro. Considerando esto, la visión propuesta para la empresa es la siguiente:

### **“Ser la mayor empresa de Chile por participación de mercado en la industria del recuerdo”**

Con esto se recoge el sentir de la alta dirección y se focaliza en los esfuerzos que la empresa está realizando en la actualidad.

#### **4.7.3 Los Objetivos**

La empresa declara los siguientes objetivos como parte de su accionar:

1. Dar acceso a una red de Memoriales en Parroquias, Santuarios y Cementerios Católicos.
2. Procurar el deseo básico de ser recordado.
3. Poner a disposición de las familias un Servicio Integral de Sepultación Católica.
4. Entregar servicios funerarios dignos, austeros y propios del espíritu de la iglesia Católica.
5. Modernizar y recupera el patrimonio histórico, religioso, cultural y arquitectónico de los Cementerios Católicos.
6. Erradicar el uso de las fosas comunes, resguardando la individualidad de cada persona fallecida.

Estos objetivos nuevamente ponen de manifiesto la misión evangelizadora de la iglesia, y también aspectos que son propios de su interés en recuperar y mantener su cultura y patrimonio. Si bien se reflejan aspectos que se recogen en la misión (objetivos 1 y 3) se propone no considerarlos como base para la elaboración de la estrategia que se plantea.

## **Capítulo V Diseño del Cuadro de Mando Integral**

### **5.1 Propuesta de Estrategia**

Al analizar la situación general de la empresa, se presenta a continuación una propuesta de estrategia, reconociendo cuáles son los principales ejes que se deben abordar y cuáles serán los puntos críticos de acción para desarrollar posteriormente los objetivos estratégicos a perseguir en el CMI.

#### **5.1.1 Ejes estratégicos**

En función de la información rescatada de la entrevista con el gerente general se pueden rescatar 3 ejes estratégicos que se presentan a continuación:

##### **1. Crecimiento en participación de mercado**

La idea de este objetivo es, como su nombre lo indica, buscar un crecimiento en la participación de mercado de la empresa, tanto en el negocio de venta de necesidad inmediata como en el de venta anticipada. Como mencionamos anteriormente Acoger tiene menos del 2% del mercado de necesidad inmediata en la Región Metropolitana y busca llegar en 5 años a contar con el 30% de este mercado, y lograr un 6% de la participación en regiones.

##### **2. Posicionamiento de marca**

En la actualidad Acoger no es una marca reconocida por la ciudadanía como lo es el Hogar de Cristo o el Parque del Recuerdo, por lo que se buscará intensamente ir aumentando el posicionamiento de marca, sobre todo con miras al negocio de venta anticipada, que las personas conozcan la oferta de productos y poder ganar terreno en este negocio. Esto es fundamental ya que se incurre en un esfuerzo adicional para la fuerza de ventas, quienes tienen que dar a conocer el servicio en su totalidad antes de poder concretar una venta.

##### **3. Desarrollo de red nacional**

En la actualidad la empresa opera casi exclusivamente en Santiago, en donde tiene la totalidad de la fuerza de venta (400 vendedores) y 47 memoriales parroquiales instalados. Salvo por 5 memoriales que tiene instalados en regiones, 4 en Puerto Montt y 1 en Valparaíso, la empresa no hace uso de la red de parroquias que se encuentra a su disposición a lo largo de todo el país. Dentro de los planes de la compañía se encuentra una expansión a nivel nacional con el fin de contar con oficinas propias en todas las regiones dándole acceso a la totalidad del mercado nacional.

### **5.1.2 Factores críticos**

Para lograr cumplir con los ejes estratégicos antes mencionados se procederá a enumerar a continuación los factores críticos que se han identificado para lograr dichos objetivos. Estos son:

#### **1. Retención y desarrollo de buenos vendedores (venta exitosa)**

La principal fuente de ingresos de la compañía es la venta directa de los productos y servicios que ofrece, y aquí es central la fuerza de venta, es un factor clave de éxito, ya que toda venta exitosa es un ingreso directo que genera utilidad para el negocio. Esto se vuelve aún más relevante en la venta anticipada ya que la calidad de la venta influye fuertemente en los costos futuros de cobranza.

#### **2. Excelencia operacional (ejecución de servicios)**

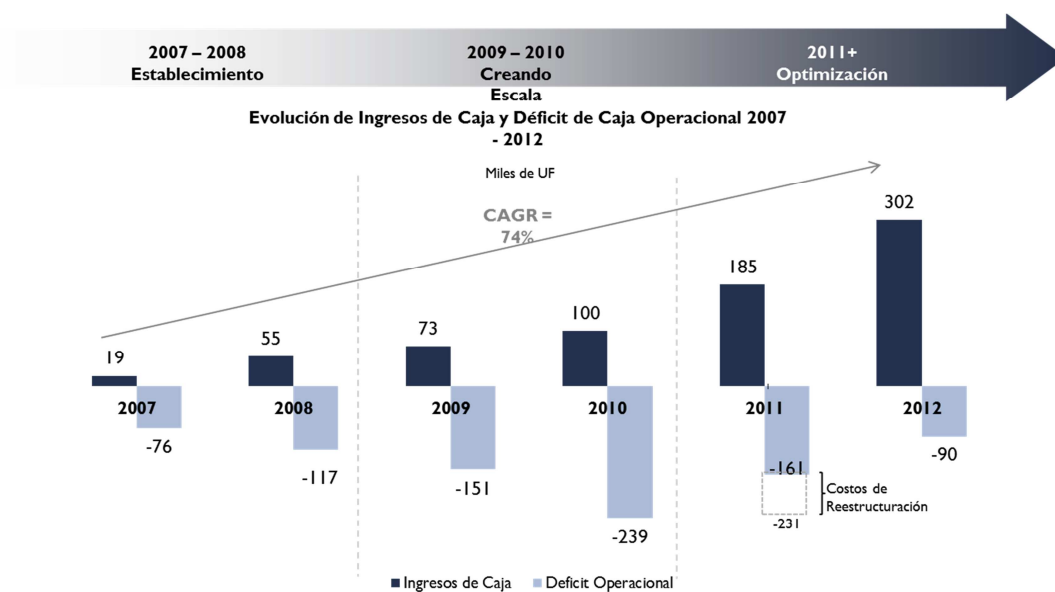
La reputación de la empresa está fuertemente ligada a la ejecución de los servicios que ofrece, siendo muy importante mantener las formas y la calidad más aún al tratarse de un momento tan delicado como es la partida de un ser querido.

#### **3. Gestión de cartera vigente y morosa**

La empresa aún se encuentra con un déficit de caja (Figura 12) que puede costarle muy caro de no enfrentarlo en forma contundente, ya que es un factor determinante a la hora de seguir con el negocio funcionando, no importa que se realicen muchas ventas si se tiene un problema de caja ya que el negocio podría caer por este motivo. Además la empresa tiene una cartera morosa del 60% que tiene que gestionar mes a mes para repactar y conseguir que se paguen las cuotas adeudadas, incurriendo en gastos de cobranza que no benefician los ingresos de la compañía.



Figura 12: Evolución déficit de caja operacional



Fuente: información empresa

#### 4. Potenciar sistemas de información (IN Y CdG)

Este punto es central para poder realizar un control efectivo sobre los procesos críticos de la empresa, que es lo que se busca con este trabajo. Es fundamental contar con la información necesaria para hacer los controles y tomar las acciones correctivas en caso de ser necesarias, además de poder utilizar la información con otros fines como realizar inteligencia de negocios y potenciar los negocios más rentables.

#### 5.2 Objetivos Estratégicos

Una vez realizada la primera ronda de entrevistas y el taller ejecutivo, y después de analizar la estrategia de la empresa en función de sus objetivos de negocio, se rescataron una serie de objetivos estratégicos que fueron ordenados respecto de las perspectivas del CMI. Cabe señalar que en las reuniones se buscó el mismo orden que se propone en la metodología del CMI para lograr en forma directa y natural la relación entre los distintos objetivos y las perspectivas a las cuales pertenecen.

El objetivo principal buscado por la empresa es crecer, por lo que los objetivos apuntan fuertemente a lograr esto tanto por medio del margen de los negocios como por la vía de aumentar la participación de mercado, sin que esto signifique un aumento de los precios de sus productos.

### 5.2.1 Perspectiva Financiera

Aquí lo central es aumentar las utilidades de la empresa, estas utilidades reflejarán mejoras en las ventas, gestión de la cartera morosa y nivel de recaudación tanto por ventas de necesidad inmediata como de ventas anticipadas, recogiendo todo lo indispensable para que la empresa sea un negocio exitoso en el largo plazo y además poder cumplir con su rol beneficiario generando recursos de manera constante y creciente para la iglesia.

#### a) Aumentar las Utilidades de la Empresa (F1)

El negocio de Acoger Santiago S.A. es la venta de soluciones integrales de sepultura católica, tanto en necesidad inmediata como en venta anticipada. Al ser un negocio que busca rentabilizar sus activos y generar recursos para los dueños se consideran las utilidades de la empresa como motor de los objetivos a buscar, ya que todas las acciones que se toman tienen como fin último generar utilidades que posteriormente pueden ser reinvertidas en nuevos negocios (o expansiones) y repartidas entre los accionistas.

**Relación Causal:** Este es el principal objetivo, o nodo principal del mapa, es decir, el resto de los objetivos está relacionado de alguna manera a conseguir este objetivo final.

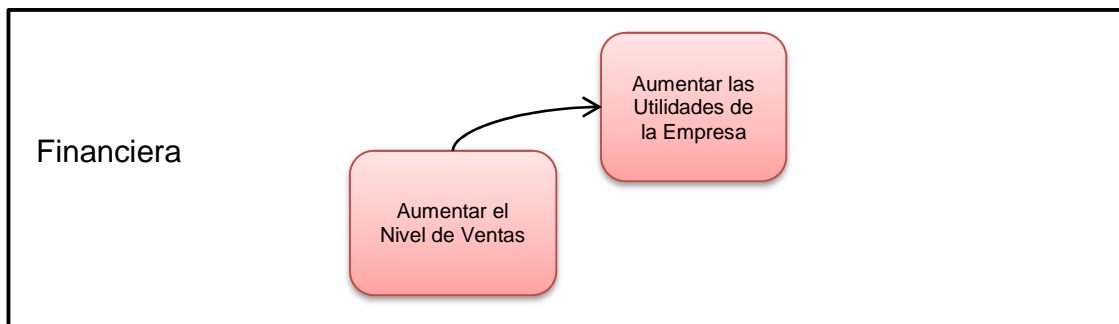
#### b) Aumentar el Nivel de Ventas (F2)

Como se menciona anteriormente la participación actual del mercado de necesidad inmediata en la Región Metropolitana es bajísima (1,7% aprox.) además de considerar que este negocio genera recursos de manera inmediata, acá el objetivo es llegar a un 30% del mercado y a un 6% del mercado en regiones. Por otra parte la cartera de clientes que compra en forma anticipada es la que permite gestionar el negocio en el mediano y largo plazo por la recurrencia de los ingresos y permite realizar planificación en términos de crecimiento. El objetivo de la empresa es duplicar su cartera vigente que actualmente se encuentra entre los 6.000 y 7.000 clientes.

Por otra parte en gran medida el apoyo institucional de la iglesia, que le permite a la empresa realizar su giro principal se sustenta en la reciprocidad, ya que la empresa genera recursos a la iglesia mediante los memoriales parroquiales y parte de los servicios funerarios, y las ventas afectan directamente a los aportes que la empresa realiza a la iglesia por concepto de comisión de venta. Este punto es central ya que es la base para mantener la alianza estratégica y evitar que el arzobispado busque otro socio para administrar el negocio.

**Relación Causal:** Este objetivo se relaciona directamente con el objetivo F1 en virtud que cualquier aumento en las ventas genera su correspondiente aumento en los ingresos y por ende en las utilidades.

Figura 13: Relación Causal Objetivo F2

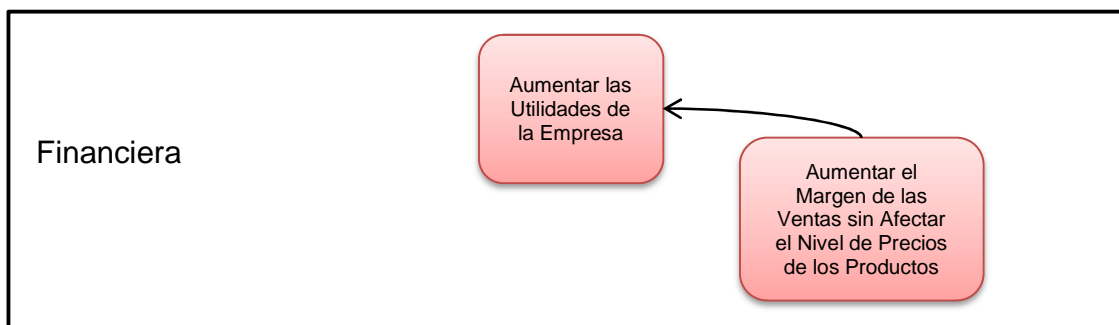


**c) Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos (F3)**

Hoy en día la empresa deja de marginar en algunos de los productos que ofrece dentro de sus servicios integrales con el fin de contar con precios competitivos para lograr las ventas, lo que se puede mejorar gestionando de mejor forma las economías de escala y la planificación tanto de sus procesos internos como de los servicios tercerizados.

**Relación Causal:** Este objetivo al igual que el anterior afecta directamente las utilidades, aumentando el margen de ganancias por cada venta realizada.

Figura 14: Relación Causal Objetivo F3



**5.2.2 Perspectiva de los Clientes**

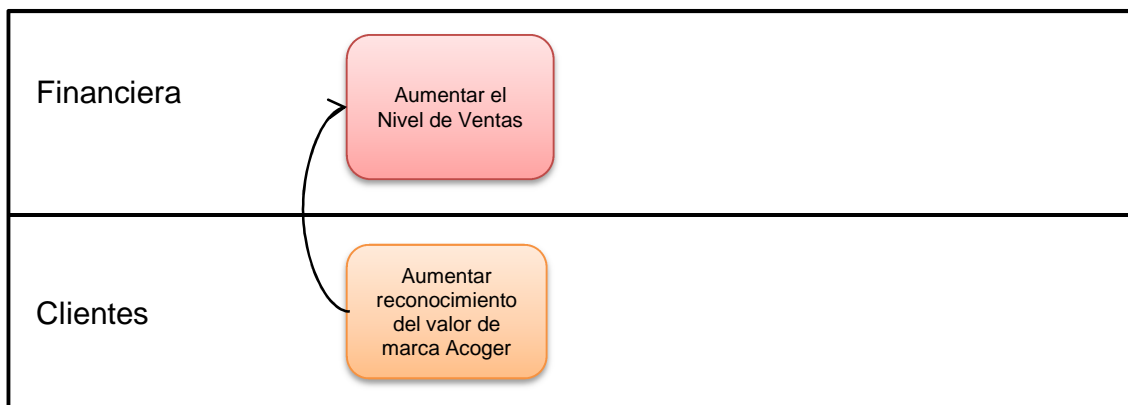
Aquí lo central es aumentar el conocimiento de la marca Acoger y los servicios que presta la empresa, y lograr que la imagen de esta sea la de una empresa que entrega servicios de calidad a costo razonable.

### a) Aumentar Reconocimiento del Valor de Marca Acoger (C1)

En la actualidad la marca acoger no es conocida dentro del mercado de la industria del recuerdo (en relación a otros prestadores de servicios como el “Hogar de Cristo” o el “Parque del Recuerdo”) por lo que la empresa se ha puesto como meta lograr reconocimiento en el mercado para estar presente en el momento en que a las personas les toque tomar una decisión sobre los servicios que presta la empresa.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente el objetivo F2 generando mayor cantidad de ventas originadas por clientes consultando por productos de Acoger, como el aumento en las ventas por tener una mayor presencia y conocimiento en el mercado.

Figura 15: Relación Causal Objetivo C1

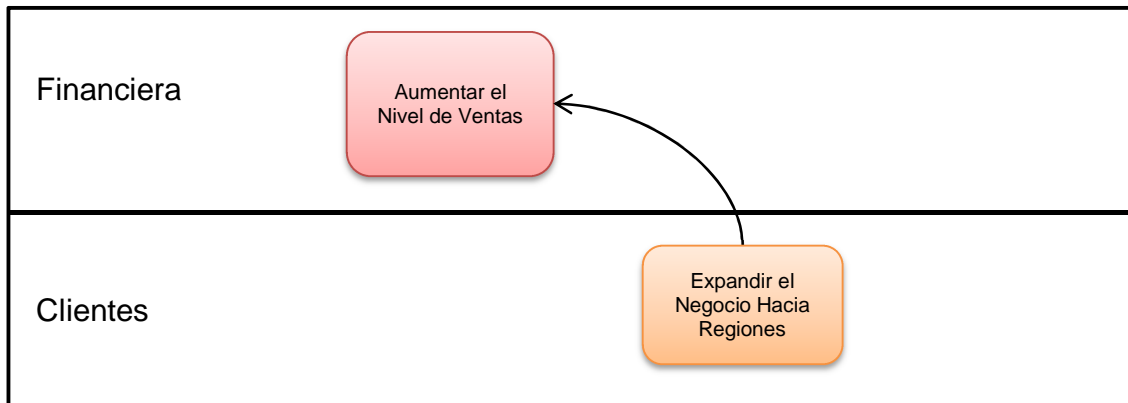


### b) Expandir el Negocio Hacia Regiones (C2)

Como se comenta anteriormente la empresa presta sus servicios principalmente en la Región Metropolitana, pero tiene a su disposición las parroquias a nivel nacional para poder ofrecer sus servicios. El foco es instalar oficinas en las distintas regiones del país para llegar a todos los lugares de forma directa y dar a conocer sus servicios. Y si bien la mayor parte de las necesidades se generan en la región metropolitana (50%), el resto del país también presenta oportunidades atractivas para ofrecer los productos.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente el objetivo F2 generando mayor cantidad de ventas apuntando a un mercado más amplio, donde la participación en las regiones le permite crecer en mercados potenciales donde no tiene presencia.

Figura 16: Relación Causal Objetivo C2

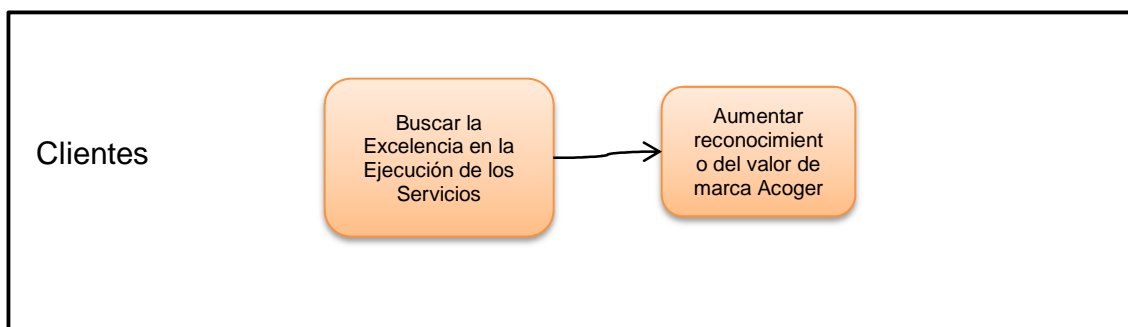


### c) Buscar la Excelencia en la Ejecución de los Servicios (C3)

En este proceso se juega la reputación de la empresa afectando directamente la imagen que se tiene sobre el producto que ofrece esta a sus clientes, por lo anterior es clave mantener un estándar de calidad que deje satisfechos a los clientes permitiéndoles comunicar esto a otras personas y generar cada vez más conocimiento y confianza en la marca Acoger.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente el objetivo C1 ya que la ejecución de los servicios en tiempo y forma mejora la percepción de calidad y aumenta la satisfacción de los clientes, ayudando a promocionar la marca.

Figura 17: Relación Causal Objetivo C3



### 5.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

En cuanto a los procesos internos se han definido cuatro focos principales que estarán centrados en la gestión de los procesos críticos de la empresa, identificados como el proceso de venta, la ejecución de los servicios, la gestión de proveedores y la gestión de la cartera morosa.

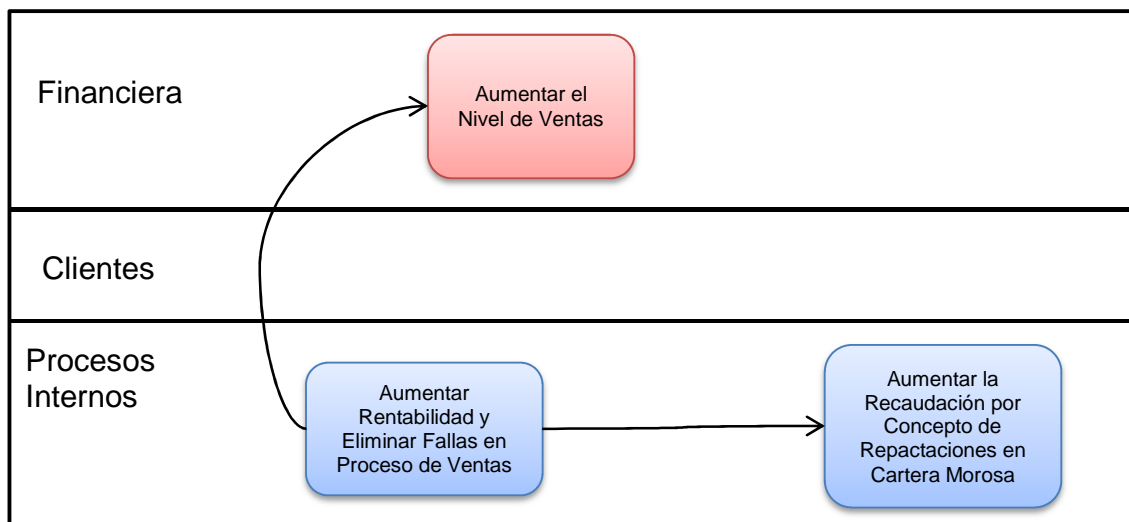
### a) Aumentar Rentabilidad y Eliminar Fallas en Proceso de Ventas (P1)

Es central aumentar la rentabilidad de los vendedores. Para esto se pondrá énfasis en la eficiencia, y la productividad de cada vendedor, considerando la eficiencia como la cantidad efectiva de vendedores realizando sus actividades en terreno en función del total y la productividad como el número de contratos que cada vendedor logra cerrar. Esto con el fin de utilizar al máximo el potencial de cada uno de ellos en términos de cartera

Por otra parte es necesario que el proceso de ventas no presente errores, en particular en lo referente al ingreso de la venta a los sistemas de información de la empresa, con el fin de concretar la generación de esta en los sistemas contables y realizar a futuro el seguimiento de la venta en la cartera.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente los objetivos F2 y P4. En primera instancia aumentando el nivel de ventas mediante la rentabilidad asociada a los vendedores. Por otra parte el ingreso de la venta en forma éxitos y sin errores a los sistemas le permite al área encargada de gestionar la morosidad de la cartera realizar un seguimiento efectivo aumentando las probabilidades de renegociar los contratos y mantener los ingresos recurrentes de la compañía.

Figura 18: Relación Causal Objetivo P1



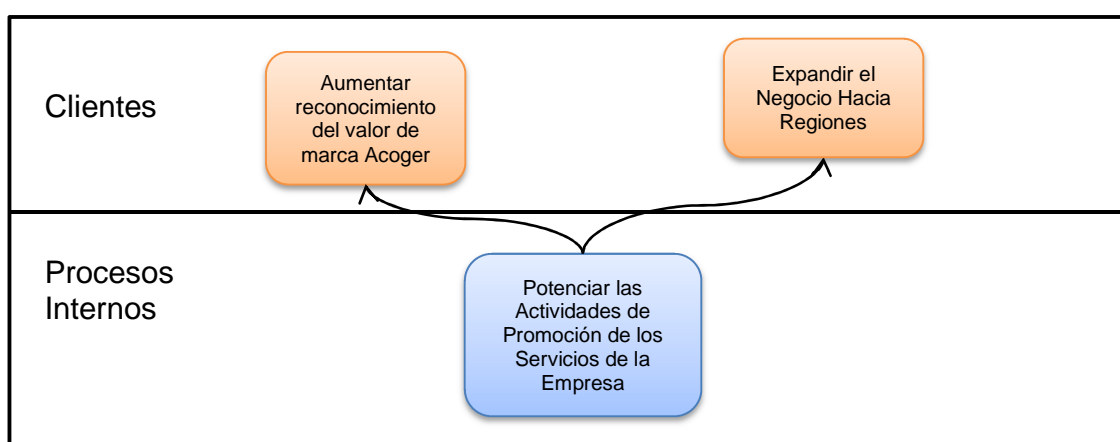
### b) Potenciar las Actividades de Promoción de los Servicios de la Empresa (P2)

Parte fundamental del éxito en la búsqueda del crecimiento de las ventas pasa por aumentar la capacidad de la empresa de dar a conocer su oferta de productos y servicios, en este sentido todas las actividades de *marketing* se deben potenciar y organizar con el fin de apoyar el trabajo de los vendedores en terreno, buscando los

mecanismos que le permitan a la empresa lograr un mayor porcentaje de ventas asociados a personas que buscan los servicios de Acoger en forma particular y no depender tan íntegramente de los vendedores en terreno.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente el objetivo C2 dando a conocer los servicios de la empresa en localidades donde no tiene presencia, aumentando la efectividad de la colocación de oficinas para atención de clientes en las regiones del país. Adicionalmente apoya el trabajo de la fuerza de venta en terreno. Por otra parte afecta directamente el reconocimiento de la marca, dándola a conocer en la población posicionándola en el mercado.

Figura 19: Relación Causal Objetivo P2

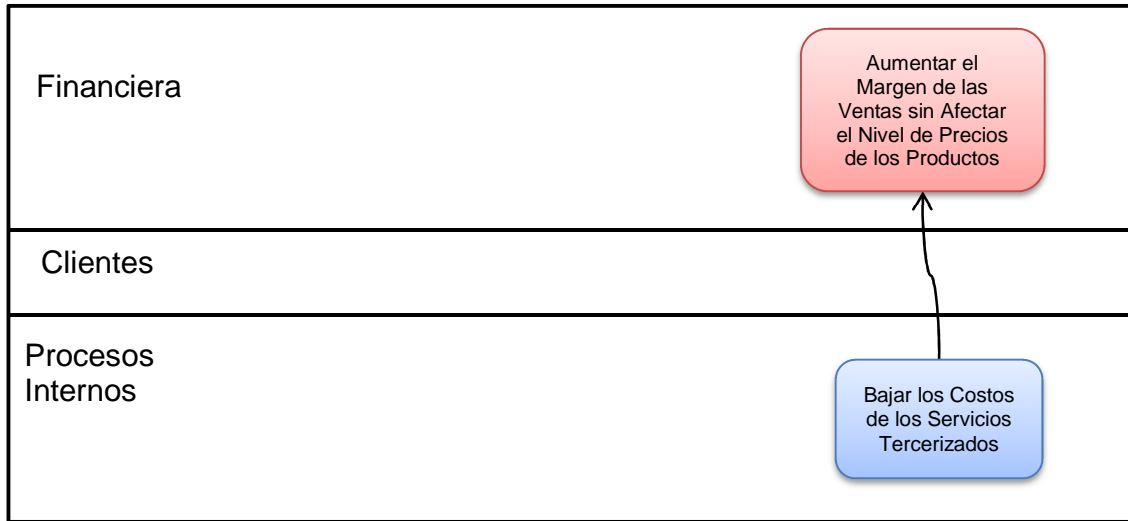


### c) Bajar los Costos de los Servicios Tercerizados (P3)

Como se menciona anteriormente una de las debilidades de la empresa es el alto costo que paga a sus proveedores de servicios funerarios, llegando a pagar incluso el valor nominal al que accede cualquier persona por un servicio funerario (24 UF) dejando de aprovechar las ventajas que puede tener una empresa como esta al aplicar economías de escala por la prestación de estos servicios. Es más, dentro de la estructura de precios de los productos ofrecidos se considera una subvención en esta partida para bajar el costo total del producto con el margen que se obtiene de los otros servicios que se entregan.

**Relación Causal:** Este objetivo afecta directamente el objetivo F3 ya que el costo en el costo de la venta está incluido el costo de los servicios funerarios tercerizados, al disminuir este costo mejora los márgenes por cada venta realizada.

Figura 20: Relación Causal Objetivo P3



**d) Aumentar la Recaudación por Concepto de Repactaciones en Cartera Morosa (P4)**

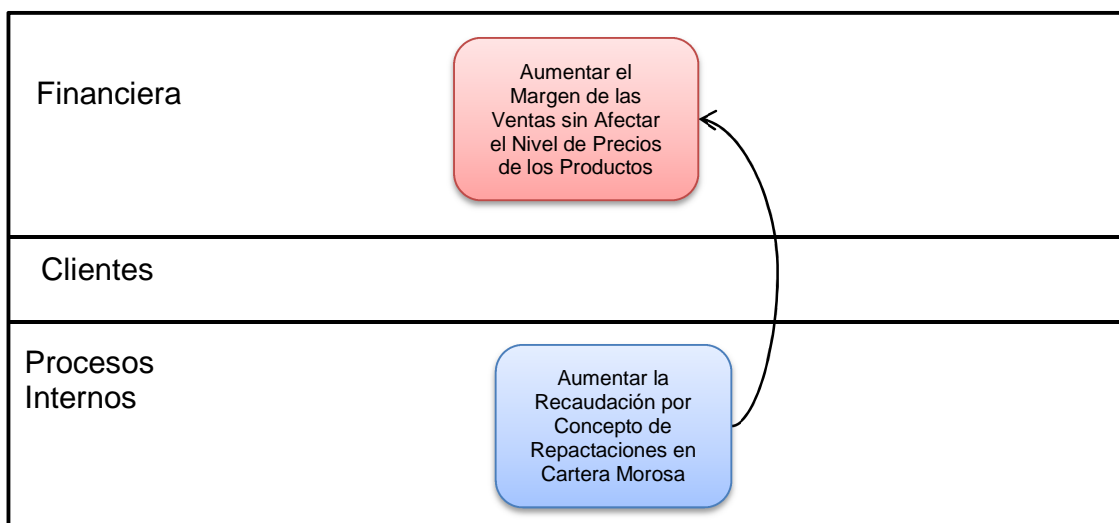
Como se menciona anteriormente el negocio de venta anticipada es lo que le permite a la empresa planificar y crecer en forma orgánica para la prestación de servicios, pero esto a su vez genera problemas asociados al manejo de las carteras de clientes y en particular a los que quedan morosos en alguna de las cuotas.

Uno de los problemas de arrastre que tiene la empresa es una alta morosidad en su cartera vigente histórica (2010 hacia atrás) que se encuentra en torno el 60%, afectando directamente los ingresos de la compañía. Es por esto que la gestión de dicha cartera aumenta directamente los ingresos y le permite a la empresa contar con recursos recurrentes

**Relación Causal:** Aquí también se afecta directamente el objetivo F3 ya que gestionar la cartera morosa le permite a la empresa bajar los niveles de castigo de cartera afectando directamente el margen total de la cartera vigente.



Figura 21: Relación Causal Objetivo P4



#### 5.2.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Aquí lo central es el buen uso de los sistemas de información que posee la empresa ya que es el mecanismo central para la buena ejecución de los servicios, y la mayor fuente de información en términos de recaudación, planificación, ejecución presupuestaria, e inteligencia de negocios.

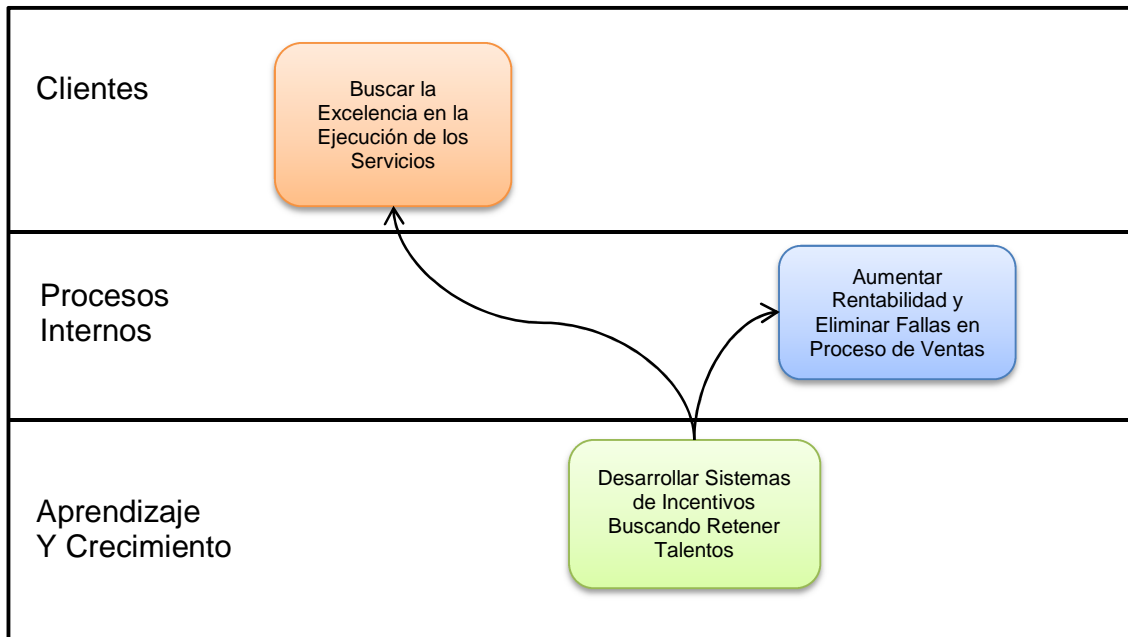
##### a) Desarrollar Sistemas de Incentivos Buscando Retener Talentos (AC1)

Como se menciona anteriormente la alta rotación que presenta la empresa durante el 2011, en torno al 20% mensual, lo que genera un costo adicional importante ya que llenar las vacantes que dejan los vendedores requiere de un proceso de reclutamiento y selección desgastante en términos de tiempo y de recursos, por lo que una iniciativa que permita bajar estos índices es central para mantener el normal funcionamiento de las operaciones de venta. Cabe señalar que una considerada normal para este tipo de fuerza de venta ronda el 7% mensual<sup>15</sup>.

**Relación Causal:** Este objetivo es la base para retener al personal que a la empresa le interesa permanezca dentro de sus filas. Principalmente afecta los objetivos P1 y C3 ya que contar con personal motivado y eficiente, mejorando la calidad de las ventas realizadas y afectando directamente la calidad del servicio entregado, mejorando los niveles de satisfacción.

<sup>15</sup> Esto en base al juicio experto del Gerente de Ventas.

Figura 22: Relación Causal Objetivo AC1

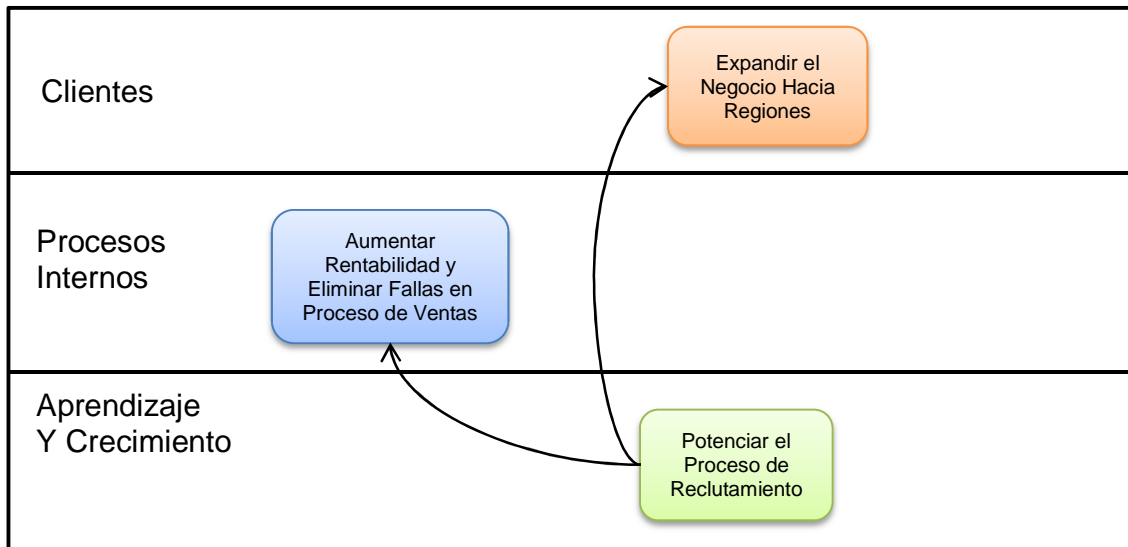


#### b) Potenciar el Proceso de Reclutamiento (AC2)

Por otra parte si bien se puede bajar la rotación actual, esta es inherente al tipo de fuerza de venta que mantiene la empresa llegando en la industria a niveles del 7% mensual como un caso de normalidad, que es lo que se busca como objetivo en este factor. Es por esto que independiente de que se baje la rotación es importante contar con un sistema de reclutamiento capaz de satisfacer la demanda de vendedores de manera rápida y eficaz. Considerando que mientras las vacantes no son remplazadas a tiempo es difícil cumplir con las metas de ventas propuestas por el área comercial para alcanzar los objetivos deseados.

**Relación Causal:** El proceso de reclutamiento es fundamental para cubrir las necesidades de personal en las vacancias que se producen, en particular, en lo referente a la fuerza de ventas en donde como comentamos anteriormente la rotación es una característica que no puede eliminarse. Afecta directamente los objetivos C2 y P1 ya que contar con vendedores en tiempo y forma y capacitados para cumplir sus funciones es vital para generar un proceso de ventas exitoso. Por otra parte la expansión del negocio requerirá la instalación de fuerza de venta en las regiones donde se presente la compañía. Para lo anterior el proceso de reclutamiento también será crucial para cubrir las necesidades de vendedores que se produzcan al realizar las expansiones.

Figura 23: Relación Causal Objetivo AC2

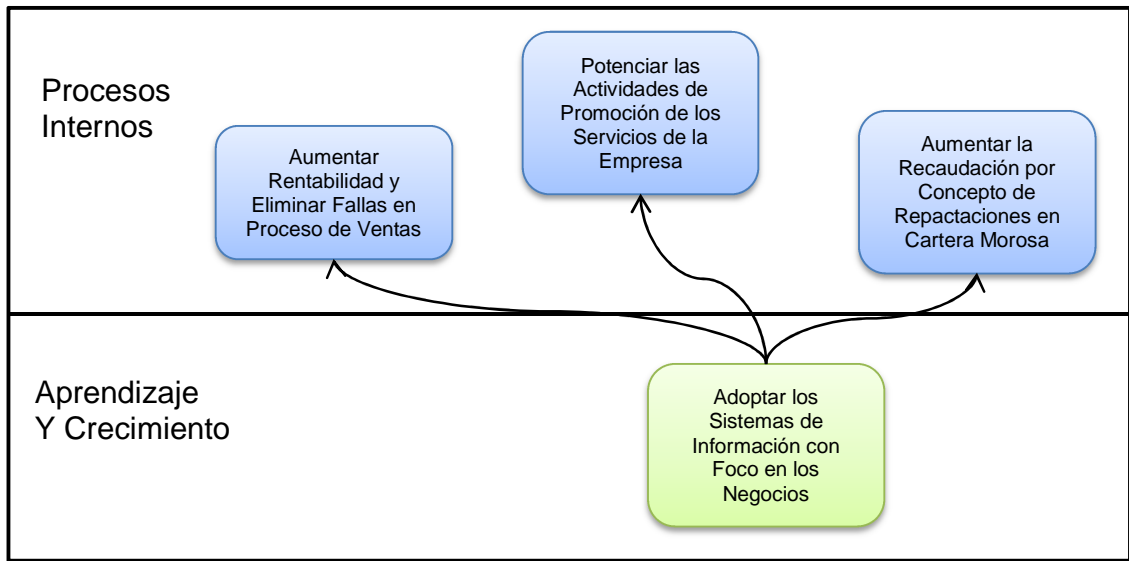


### c) Adoptar los Sistemas de Información con Foco en los Negocios (AC3)

La empresa cuenta en la actualidad con el sistema de información SAP, pero no ha sido aprovechado todo su potencial. Existen muchas brechas de información y lo más importante es que no permite realizar un seguimiento en línea de las operaciones que se están realizando diariamente. Por otra parte es pieza fundamental para poder implementar de forma exitosa el CMI y poder visualizar los indicadores en línea como se pretende con este proyecto.

**Relación Causal:** Los sistemas de información son centrales para realizar las actividades de venta de la empresa, por una parte afectan directamente la venta (objetivo P1) entregándole a los vendedores herramientas para gestionar la fuerza de venta por zona geográfica o jefatura comercial. Por otra parte permite potenciar las acciones de marketing al realizar inteligencia de negocios, registrando la actividad de la competencia, ver información de precios y segmentos apuntando de mejor forma las campañas focalizadas (objetivo P2). Finalmente el sistema de información como apoyo a la gestión permite potenciar la gestión de la cartera morosa entregándole a los ejecutivos información en línea de los clientes mejorando las posibilidades de contacto, apoyando las soluciones a realizar y reingresando las soluciones al sistema haciendo más expedito el proceso de renegociación (objetivo P4).

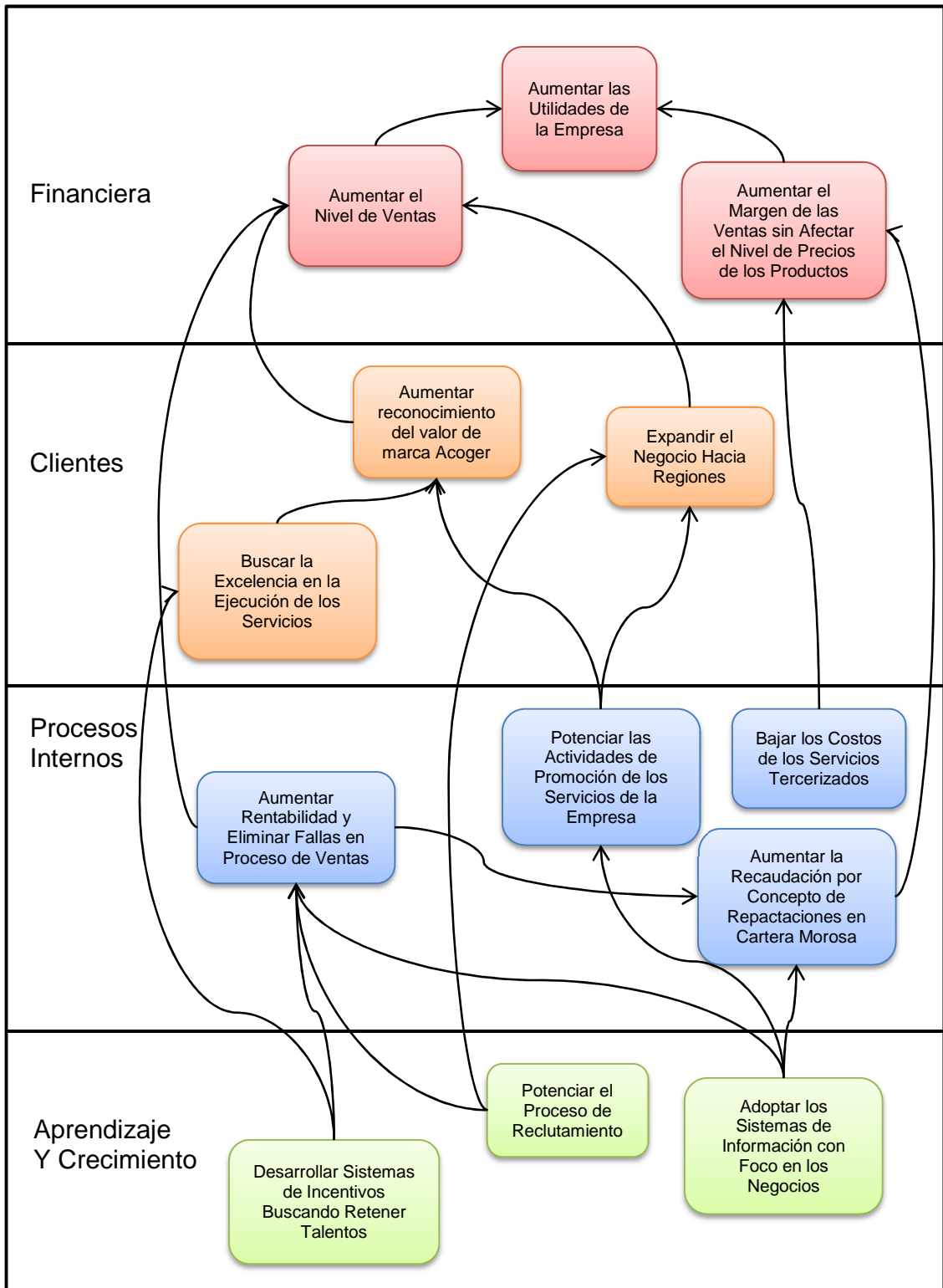
Figura 24: Relación Causal Objetivo AC3



### 5.3 Mapa Estratégico para Acoger Santiago S.A.

A continuación se presentará el mapa estratégico completo para Acoger S.A. indicando la totalidad de los objetivos y sus relaciones en cada una de las cuatro perspectivas en las que se agrupan, mostrando como se conectan para lograr el objetivo principal (Figura 25).

Figura 25: Mapa Estratégico Acoger Santiago S.A.



## 5.4 Indicadores y Metas

Con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa estratégico en cada una de las cuatro perspectivas del CMI es necesario definir indicadores asociados al desempeño de cada objetivo y a su vez asociarles metas a cada indicador que son los objetivos a cumplir para cada uno de ellos.

Las metas son definidas en base a las expectativas que la empresa tiene para los próximos años y los presupuestos que maneja, además de reflejar el estado deseado de los indicadores con una visión clara sobre lo que se quiere cumplir con el paso del tiempo.

A continuación se presentan los indicadores asociados a cada objetivo y las metas asociadas a cada indicador agrupados por perspectiva del CMI.

### 5.4.1 Perspectiva Financiera

Tabla 2: Indicadores y Metas Perspectiva Financiera CMI

Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Aumentar utilidades de la empresa	Utilidades	UF 10.000	UF 40.000	UF 80.000	UF 120.000	UF 200.000
	EBITDA	UF 20.000	UF 120.000	UF 220.000	UF 300.000	UF 390.000
Aumentar el Nivel de Ventas	Porción contado (caja)	30%	30%	30%	30%	30%
	Ventas (ingreso operacional)	UF 300.000	UF 400.000	UF 500.000	UF 600.000	UF 700.000
Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos	Costo venta	60%	60%	60%	60%	60%

#### Aumentar Utilidades de la Empresa

- **Utilidades:** El fin último es conseguir mayor niveles de utilidades haciendo de este un negocio rentable y atractivo para todo inversionista.

**Meta:** Para los próximos años la empresa fija su objetivo en un 30%, con el fin de cubrir sus gastos sin necesidad de utilizar capital de trabajo. En el futuro más lejano dependiendo de la recurrencia real de los ingresos se podrá bajar esta relación adecuándolo a las necesidades reales de la empresa

**Fuente de información:** Sistema de contabilidad de la empresa que recoge todas las partidas que componen la cascada de resultados de la empresa

- **EBITDA:** Este indicador muestra en forma más pura el real flujo de ingresos por concepto de operación del negocio, contrastando directamente los ingresos de explotación y los costos de explotación.

**Meta:** Al igual que el anterior se mide función del nivel de ventas y costos asociados a las ventas esperadas para los próximos períodos.

**Fuente de información:** Sistema de contabilidad de la empresa que recoge todas las partidas que componen la cascada de resultados de la empresa

### Aumentar el Nivel de Ventas

- **Porción Contado (caja):** Corresponde a la porción de la venta anticipada que se paga al contado. Si bien lo más importante para la compañía es la recurrencia en los ingresos, este indicador da una señal sobre la liquidez con la que cuenta la empresa para realizar cualquier actividad fuera de lo estrictamente presupuestado.

$$\text{Porción Contado (\%)} = \frac{\text{Porción Contado Mes}}{\text{Valor Venta Mes}}, \text{ donde}$$

$$\begin{aligned} \text{Porción Contado Mes} &= \text{Caja total por concepto de ventas} \\ \text{Valor Venta Mes} &= \text{Total ventas registradas} \end{aligned}$$

**Meta:** Al igual que el anterior se mide función del nivel de ventas y costos asociados a las ventas esperadas para los próximos períodos.

**Fuente de información:** Sistema de información SAP, modulo de ventas. Si bien el sistema no está funcionando a su total capacidad, existe una base de datos que extrae información del sistema en donde se encuentra esta información.

- **Ventas (ingreso operacional):** Este indicador muestra el nivel de ventas de la empresa que es la forma más directa de ver si se está logrando crecer dentro de la industria, y la llegada que tienen los servicios prestados en el mercado.

**Meta:** Como se menciona anteriormente la idea de la empresa es aumentar al doble su cartera vigente de ventas anticipadas y llegar al 30% del mercado de necesidad inmediata en la Región Metropolitana. Con esto como base se ha propuesto un plan de crecimiento sostenido de UF 100.000 anuales en función de las proyecciones de mercado para cumplir esa aspiración.

**Fuente de información:** Sistema de contabilidad de la empresa que recoge todas las partidas que componen la cascada de resultados.

## Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos

- **Costo Venta:** Con este indicador se quiere conocer el real esfuerzo que supone para la empresa contar con una fuerza de venta en terreno y los costos asociados a la prestación de los servicios.

$$\text{Costo Venta (\%)} = \frac{STFV + CP + ES}{\text{Valor Venta}}, \text{ donde}$$

*STFV = Sueldo Total Fuerza de Ventas*

*CP = Costo Total Proveedores*

*ES = Costo Ejecución Servicios*

**Meta:** La empresa quiere mantener sus costos acotados y espera que estos en el mediano plazo no superen el 60% de los ingresos por la venta.

**Fuente de información:** Sistema de información SAP, modulo de ventas, y sistema de contabilidad de la empresa, partidas por centro de costo.

### 5.4.2 Perspectiva de clientes

Tabla 3: Indicadores y Metas Perspectiva de Clientes CMI

Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Expandir el Negocio Hacia Regiones	% población objetivo con cobertura de servicios de Acoger	50%	65%	75%	80%	90%
Aumentar el reconocimiento de valor de marca	Top of Mind (Encuesta de recordación de marca)	Top 10	Top 7	Top 5	Top 4	Top 3
Buscar la Excelencia en la Ejecución de los Servicios	Índice de Satisfacción Neta (ISN)	80%	80%	80%	80%	80%

### Expandir el Negocio Hacia Regiones

- **% Población objetivo con cobertura de servicios de Acoger:** El fin de este indicador es mostrar el nivel de cobertura que tiene la empresa ya que en la actualidad solo cuenta con oficinas propias en Santiago, pero dentro de sus planes se encuentra realizar una expansión a las regiones con el fin de llegar con sus servicios a todo el país. Para efectos de cobertura, se considera cubierta una región si existe a lo menos una oficina de Acoger instalada en la región.

**Meta:** Al día de hoy considerando la Región Metropolitana se considera un 50% del mercado cubierto, pero se espera que durante los próximos 5 años se instale por lo menos una oficina en cada región del país, llegando al 90% de la población objetivo.



**Fuente de información:** Registro manual de la gerencia de operaciones, en definitiva es confirmar la instalación de las oficinas en los plazos determinados por la gerencia general y el directorio.

### **Aumentar el Reconocimiento del Valor de Marca**

- **“Top of Mind”:** Este indicador mide el resultado de una encuesta de recordación de marca que se realiza con el fin de conocer si las personas reconocen la marca Acoger y en que lugar de importancia o relevancia se encuentra con respecto de la competencia.

**Meta:** En la actualidad la marca Acoger no es conocida dentro de la industria. La empresa se ha puesto como meta revertir esa situación situándola durante los próximos cinco años dentro de las tres marcas más recordadas en torno a la industria del recuerdo.

**Fuente de información:** Registro de encuesta realizada (externalizada) en gerencia comercial, específicamente en área de marketing. Se propone realizar mediciones semestrales para realizar el seguimiento.

### **Buscar la Excelencia en el Proceso de Ejecución de los Servicios**

- **Índice de Satisfacción Neta (ISN):** Para medir la calidad de los servicios entregados por la empresa se llevará a cabo una encuesta de satisfacción a los clientes a los que se les ha prestado el servicio.

$$ISN (\%) = \%(Notas 6 y 7) - \%(Notas 1 a 4), \text{ donde}$$

*Nota 6 o 7 = Cliente Satisfecho*  
*Nota 5 = Cliente neutral*  
*Notas 1 a 4 = Cliente insatisfecho*

**Meta:** La imagen de los servicios entregados es crucial para servicios de este tipo, en donde existe una mayor sensibilidad de parte de las personas por tratarse de un proceso que está acompañado de dolor y sufrimiento. Es por esto que la meta de la empresa se encuentra en forma sistemática en un nivel de satisfacción en torno al 80% para este indicador.

**Fuente de información:** Registro manual en planilla de cálculo. Se registran las evaluaciones de cada aspecto preguntado, más la calificación final que es la que se medirá en el CMI.

### 5.4.3 Perspectiva de procesos internos

Tabla 4: Indicadores y Metas Perspectiva de Procesos Internos CMI

Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Aumentar rentabilidad y eliminar fallas en proceso de ventas	Eficiencia (Productividad)	1.9	2.5	2.8	3.0	3.0
	# de ventas mensuales con problemas por vendedor	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
Bajar los costos de los Servicios Tercerizados (Gestión de Proveedores)	% Costo Venta Terceros	30%	25%	25%	20%	20%
Potenciar las Actividades de Promoción de los Servicios de la Empresa	% Ventas Originadas por Clientes Buscando los Servicios de la Empresa	10%	10%	15%	20%	30%
Aumentar la Recaudación por Concepto de Repactaciones en la Cartera Morosa	% Mora en Cartera	50%	40%	30%	20%	10%

#### Aumentar Rentabilidad y Eliminar Fallas en Proceso de Ventas

- **Eficiencia (Productividad):** La eficiencia de los vendedores se medirá como la cantidad de contratos promedio que se cierran en el mes por vendedor, esto afecta directamente la proporción de los costos fijos en que se incurre al contar con un determinado número de vendedores sobre las ventas totales.

Cabe señalar que este indicador al ser promedio pierde efectividad, por lo que se propone que sea estimado para cada unidad de venta (dependiente de un jefe de venta) con el fin de monitorear la actividad en forma parcializada permitiendo controlar efectivamente donde se produzcan ineficiencias.

**Meta:** La empresa espera pasar de 1.5 contratos por vendedor el 2011 a 3 contratos por vendedor, duplicando la eficiencia de la fuerza de venta. Cabe señalar que no se contempla aumentar considerablemente la fuerza de venta en la Región Metropolitana, sino más bien mantenerla en torno a los 400 vendedores, sin embargo, el expandir el negocio hacia regiones le significará de todas formas contar con fuerza de venta en cada un a las regiones donde tenga presencia.

**Fuente de información:** Sistema de información SAP, modulo de ventas.

- **# de Ventas Mensuales con Problemas por Vendedor:** Considera la cantidad de contratos que presentan algún tipo de problema en los sistemas, en función de la consistencia de la información entregada y la completitud de la misma.

**Meta:** Si bien la empresa tiene como meta que no exista ningún contrato que no este ingresado en forma completa a los sistemas de la empresa, siempre se puede presentar la posibilidad de encontrar contratos con algún tipo de

inconsistencia, que debe ser resuelta por el área comercial después de realizada la venta.

**Fuente de información:** Registro manual en planilla de cálculo de fallas e inconsistencias de información de la venta, por parte del área comercial, específicamente los funcionarios encargados de ingresar la información a los sistemas de la empresa.

### **Bajar los Costos de los Servicios Tercerizados (Gestión de Proveedores)**

- **% Costo Venta Terceros:** Este porcentaje mide la proporción del costo que corresponde a servicios tercerizados, lo principal es recoger el costo que actualmente tiene para la empresa los servicios funerarios que subcontrata a terceros.

**Meta:** La empresa espera reducir los costos en un tercio estimando que en la actualidad paga el valor completo del servicio funerario tercerizado pudiendo obtener mejoras a través de economías de escala, que también se ven influidas por las expectativas en el aumento de las ventas de servicios de necesidad inmediata.

**Fuente de información:** Sistema de contabilidad de la empresa por centro de costo, además de un registro manual, por parte del encargado de la gestión de los servicios funerarios.

### **Potenciar las Actividades de Promoción de los Servicios de la Empresa:**

- **% Ventas Originadas por Clientes Buscando los Servicios de la Empresa:** Lo que indica esta variable es el porcentaje de las ventas que se originan a partir de un cliente que se contacta con la empresa en forma directa preguntando por los servicios, esto lo puede hacer vía telefónica o a través de la página web, donde posteriormente se le asigna un ejecutivo de ventas que continúa con el proceso.

**Meta:** La empresa se propone como meta que un tercio de las ventas se originen de parte de los clientes aliviando el peso de generar ventas sobre los vendedores y permitiendo nivelar las cargas de cada vendedor activo, por parte de los jefes de ventas del área comercial.

**Fuente de información:** Sistema de información SAP, modulo de ventas, y registro manual área comercia.

### **Aumentar la Recaudación por Concepto de Repactaciones en la Cartera Morosa:**

- **% Mora en Cartera:** Mide la proporción de la cartera vigente que se encuentra morosa con más de tres cuotas atrasadas de la cuponera.

**Meta:** Si bien se cuenta con una cartera histórica con una alta morosidad las precauciones que ha tomado la empresa a la hora de concretar las ventas presumen que las nuevas carteras no tendrán niveles tan altos en este indicador, esto sumado a las gestiones para generar repactaciones o pagos para poner al día a los clientes, la empresa espera disminuir este indicador en un 10% anual hasta estabilizarlo en torno al 10% que si bien es un valor alto es aceptable por parte de la alta dirección con el fin contar con los recursos recurrentes suficientes para financiar la operación y generar ganancias.

**Fuente de información:** Sistema de contabilidad de la empresa, registro de cuentas por cobrar y sistemas de información SAP, modulo de ventas, donde se registra la cartera vigente.

### **5.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Tabla 5: Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento CMI

Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Desarrollar Sistemas de Incentivo Buscando Retener Talentos	Rotación	15%	7%	7%	7%	7%
Potenciar el Proceso Reclutamiento	Tiempo Incorporación Vendedores	3 semanas	1 semana	1 semana	1 semana	1 semana
Adoptar Sistemas de Información con Foco en los Negocios	Incidentabilidad (incidentes/mes)	10	8	6	4	2
	Disponibilidad Sistema	50%	80%	90%	95%	95%

### **Desarrollar Sistemas de Incentivo Buscando Retener Talentos:**

- **Rotación:** Mide la proporción de vendedores que abandona la fuerza de venta en función del total de los mismos. Las mediciones son con frecuencia mensual.

**Meta:** Como se explica anteriormente en la actualidad la rotación de la empresa es bastante alta, y si bien, es un factor que siempre estará presente la empresa estima mantener este indicador en un 7% mensual como meta considerando que es un valor razonable que se ajusta a la realidad de la industria y sus competidores.

**Fuente de información:** Registro manual por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

### **Potenciar el Proceso Reclutamiento:**

- **Tiempo Incorporación Vendedores:** Se considera el tiempo que toma desde que se produce una vacante hasta que es remplazada con un vendedor que ha completado con éxito las fases de reclutamiento, selección, e inducción (capacitación).

**Meta:** Esto tiene como finalidad responder a la necesidad de la empresa de estar constantemente llevando vacantes en la fuerza de venta y más aun considerando que hay planes de expandir el negocio a regiones donde también será necesario incorporar fuerza de venta local. Es por esto que la empresa se ha puesto como meta contar con un proceso que en su totalidad tome 2 semanas, mejorando la situación actual que toma en algunos casos más de un mes para que el nuevo vendedor cumpla con todos los pasos de la incorporación.

**Fuente de información:** Registro manual por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **Adoptar Sistemas de Información con Foco en los Negocios:**

- **Incidentabilidad (incidentes/mes):** Es el número de incidencias que ocurren en alguna de las dependencias de la empresa que sea necesario resolver por el área de sistemas y que le signifiquen a la empresa no poder realizar el trabajo o afecten los procesos críticos.

**Meta:** En función de la experiencia del subgerente de sistemas, las cifras actuales se pueden mejorar en función de implementar programas ´preventivos llegando a rangos de cuatro incidencias mes, sin embargo esto tiene un costo adicional para la empresa que se evaluará al momento de poner en marcha el sistema de gestión.

**Fuente de información:** Registro en sistemas de información de requerimientos de la Subgerencia de Sistemas.

- **Disponibilidad Sistema:** Corresponde a una medición en función de un parámetro ideal de funcionamiento considerando factores como integridad de información, acceso a la información, disponibilidad, etc.

**Meta:** En función de la experiencia del subgerente de sistemas, las cifras actuales se pueden mejorar en función de implementar programas ´preventivos llegando a rangos de cuatro incidencias mes, sin embargo esto tiene un costo adicional para la empresa que se evaluará al momento de poner en marcha el sistema de gestión.

**Fuente de información:** Registro manual por parte de la de la Subgerencia de Sistemas.

#### **5.4.5 El Cuadro de Mando Integral**

A continuación se presenta el CMI completo, agrupando los objetivos e indicadores por tipo de perspectiva (Tabla 6).

**Tabla 6: Cuadro de Mando Integral de Acoger S.A.**

Perspectiva Financiera						
Objetivo	Indicador	Meta 2012				Total 2012
		T1	T2	T3	T4	
Aumentar utilidades de la empresa	Utilidades	UF 2.500	UF 5.000	UF 7.500	UF 10.000	UF 10.000
	EBITDA	UF 5.000	UF 10.000	UF 15.000	UF 20.000	UF 20.000
Aumentar el Nivel de Venta de Necesidad Inmediata (NI) y Venta Anticipada	Porción contado (caja)	30%	30%	30%	30%	30%
	Ventas (ingreso operacional)	UF 75.000	UF 150.000	UF 225.000	UF 300.000	UF 300.000
Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos	Costo venta	60%	60%	60%	60%	60%
Perspectiva de Clientes						
Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Expandir el Negocio Hacia Regiones	% población objetivo con cobertura de servicios de Acoger	50%	65%	75%	80%	90%
Aumentar el reconocimiento de valor de marca	Top of Mind (Encuesta de recordación de marca)	Top 10	Top 7	Top 5	Top 4	Top 3
Buscar la Excelencia en el Proceso de Ejecución de los Servicios	Nivel de Satisfacción de Servicio (encuestas)	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Perspectiva de los Procesos Internos						
Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Aumentar rentabilidad y eliminar fallas en proceso de ventas	Eficiencia (Productividad)	1.9	2.5	2.8	3.0	3.0
	# de ventas mensuales con problemas por vendedor	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
Bajar los costos de los Servicios Tercerizados (Gestión de Proveedores)	% Costo Venta Terceros	30%	25%	25%	20%	20%
Potenciar las Actividades de Promoción de los Servicios de la Empresa	% Ventas Originadas por Clientes Buscando los Servicios de la Empresa	10%	10%	15%	20%	30%
Aumentar la Recaudación por Concepto de Repactaciones en la Cartera Morosa	% Mora en Cartera	50%	40%	30%	20%	10%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento						
Objetivo	Indicador	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016
Desarrollar Sistemas de Incentivo Buscando Retener Talentos	Rotación	15%	7%	7%	7%	7%
Potenciar el Proceso Reclutamiento	Tiempo Incorporación Vendedores	4 semanas	3 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas
Adoptar Sistemas de Información con Foco en los Negocios	Incidentabilidad (incidentes/mes)	10	8	6	4	4
	Disponibilidad Sistema	50%	80%	90%	95%	95%

#### 5.4.6 Seguimiento y Control

Con el fin de realizar un seguimiento constante de los indicadores se propone desglosar las metas anuales en metas trimestrales acumulativas que se monitoreen de forma permanente en las reuniones del comité de gerencia, cada indicador a su vez se mostrará con su grado de avance actual y su estado y su estado, que corresponde a

una señal advirtiéndole si el indicador se encuentra en un nivel aceptable respecto de lo que se planificó a lo largo del año. Esta forma gráfica permite colocar el énfasis en aquellos indicadores en los cuales las alertas muestran un desvío importante respecto de lo presupuestado, pudiendo tomar las acciones correctivas que se estimen pertinentes para llevar dichos indicadores a los niveles considerados satisfactorios.

A continuación se muestra un ejemplo respecto del cuadro de seguimiento propuesto para la perspectiva financiera (Figura 26). Las cifras presentadas no corresponden a cifras oficiales, sólo se utilizan para ejemplificar el sistema de alertas que se implementará:

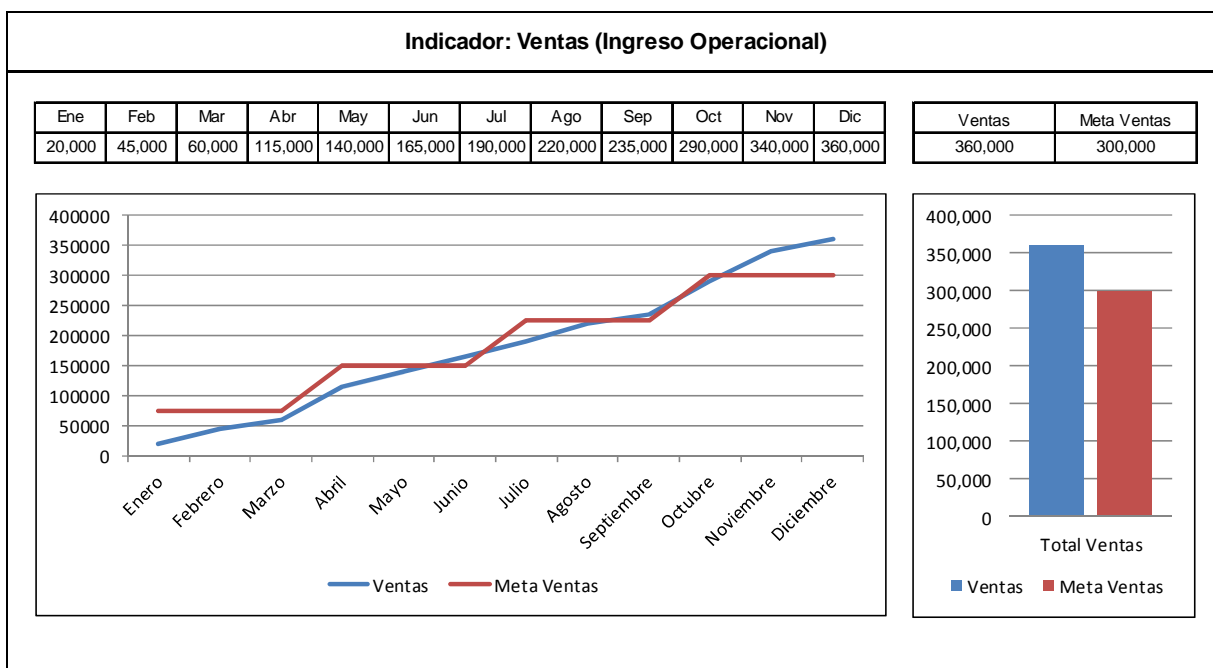
**Figura 26: Ejemplo Cuadro Seguimiento CMI**

Perspectiva Financiera								
Objetivo	Indicador	Meta 2012				Total 2012	Nivel Actual	Estado
		T1	T2	T3	T4			
Aumentar utilidades de la empresa	Utilidades	UF 2.500	UF 5.000	UF 7.500	UF 10.000	UF 10.000	5,000	No Aceptable
	EBITDA	UF 5.000	UF 10.000	UF 15.000	UF 20.000	UF 20.000	10,000	No Aceptable
Aumentar el Nivel de Venta de Necesidad Inmediata (NI) y Venta Anticipada	Porción contado (caja)	30%	30%	30%	30%	30%	28%	OK
	Ventas (ingreso operacional)	UF 75.000	UF 150.000	UF 225.000	UF 300.000	UF 300.000	200,000	Aceptable
Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos	Costo venta	60%	60%	60%	60%	60%	40%	Aceptable

Por otra parte en los casos que amerite se realizará un seguimiento gráfico, que podría explicar en mejor medida los movimientos asociados al cumplimiento de los indicadores. El cuadro de seguimiento se propone de la siguiente forma (Figura 27):



Figura 27: Ejemplo Cuadro de Seguimiento Gráfico



## 5.5 Planes de Acción

Los planes de acción tienen como principal objetivo, ayudar a cumplir con las metas propuestas, estos deben estar alineados con la estrategia y tener identificados sus responsables y los objetivos del CMI a los que afectan. A continuación se presentan los planes de acción para Acoger:

**Tabla 7: Planes de Acción y Responsables**

<b>Objetivo</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar utilidades de la empresa	Plan de Ventas	Gerencia Comercial
Aumentar el Nivel de Venta de Necesidad Inmediata (NI) y Venta Anticipada	Plan de Ventas	Gerencia Comercial
Aumentar el Margen de las Ventas sin Afectar el Nivel de Precios de los Productos	Plan de Ventas	Gerencia Comercial
Expandir el negocio hacia regiones	Plan de Expansión 2012 - 2015	Gerencia General
Aumentar el reconocimiento de valor de marca	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
Aumentar rentabilidad y eliminar fallas en proceso de ventas	Plan de Ventas	Gerencia Comercial
Buscar la Excelencia en el Proceso de Ejecución de los Servicios	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
Bajar los costos de los servicios tercerizados (gestión de proveedores)	Plan de Operaciones	Gerencia Operaciones
Aumentar la recaudación por concepto de repactaciones en la cartera morosa	Plan de Operaciones	Gerencia Operaciones
Desarrollar sistemas de incentivo buscando retener talentos	Plan de Recursos Humanos	Gerencia Recursos Humanos
Potenciar el Proceso Reclutamiento	Plan de Recursos Humanos	Gerencia Recursos Humanos
Adoptar sistemas de información con foco en los negocios	Plan de Sistemas	Gerencia Sistemas

A continuación se explican brevemente las iniciativas estratégicas que se implementarán a fin de cumplir con las metas que persigue la empresa.

**Plan de Ventas:** Este plan está enfocado principalmente en reorganizar la fuerza de venta con el fin de que realice un trabajo más ordenado y efectivo con el fin de lograr aumentar las ventas en el corto y mediano plazo y poder expandir el negocio a las regiones, en donde la empresa aún no cuenta con personal dedicado a ofrecer los servicios de Acoger.

**Plan de Expansión 2012 - 2015:** Este depende directamente de la Gerencia General y considera la expansión del negocio hacia regiones, abriendo oficinas en forma escalonada, partiendo por las regiones donde tiene presencia (V y la X) para continuar con el resto del país.

**Plan de Marketing:** El foco principal está puesto en dar a conocer la empresa dentro de la industria, realizando acciones de comunicación que le permitan a la empresa estar presente en los medios (principalmente en medios escritos y radio) además de realizar las encuestas de satisfacción a los clientes y contratar encuestas de recordación de marca.

**Plan de Operaciones:** Este plan tiene dos focos importantes, uno pasa por realizar la gestión de proveedores, en particular de servicios funerarios con el fin de conseguir reducir los costos de dichos servicios coordinando y utilizando las economías de escala que tiene la empresa.

Por otra parte el plan de operaciones contempla realizar una revisión general de la cartera morosa, con el fin de limpiar y reconocer en forma directa las perdidas reales por concepto de no pago, independientemente se gestionaran repactaciones con el fin de no perder a los clientes que podrían ser recuperados.

**Plan de Recursos Humanos:** Principalmente se busca mantener los buenos vendedores dentro de la fuerza de venta de la empresa y contratar en el menor tiempo posible cualquier vacancia que se produzca en esta área, considerando que la incorporación de un vendedor incluye un proceso de inducción que le permita conocer el modo de trabajo y los productos y servicios que la empresa ofrece.

Para lo anterior la Gerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo implementar un nuevo sistema de incentivos que premie la consistencia de las ventas con el fin de mantener vendedores que son efectivos en el tiempo. Por otra parte se implementará un nuevo sistema de reclutamiento, que permita contar con una base de vendedores latentes y preaprobados con el fin de acelerar su incorporación en momento de necesidad.

**Plan de Sistemas:** El foco principal de la Gerencia de Sistemas es lograr que el sistema de información que actualmente posee la empresa (SAP) sea utilizado en su máximo potencia, para lo cual necesita realizar una revisión completa a las bases de datos y los procesos de ingreso a los sistemas que actualmente no cumplen con los requisitos que se les exigen y poder realizar inteligencia de negocios con la información disponible, es decir, existen muchas inconsistencias en la información aparte de faltar datos que hacen que la base de información existente no sea fiable. Por otra parte se indica la elaboración de interfaces que les permitan a los usuarios ingresar la información solicitada para la construcción del CMI y poder realizar el control seguimiento en línea, centralizando los reportes a la Gerencia General.

## Capítulo VI Conclusiones y Sugerencias

En el presente trabajo se analizó la estrategia de la empresa Acoger S.A. logrando proponer una nueva estrategia con el fin de abordar de forma más clara los reales objetivos que persigue con su oferta de servicios. Se pudo constatar que la estrategia declarada actual atendía más a una declaración de principios y una misión evangelizadora que a la verdadera naturaleza del negocio en el cual está inmersa, además de no recoger las principales directrices de la alta dirección respecto de cómo se debe desarrollar la empresa para que logre su crecimiento futuro.

Muchos de los problemas que tiene la empresa y que se mencionan en este trabajo tienen su raíz en la falta de visión sobre los factores que influyen en cada uno de los procesos involucrados en la comercialización de los servicios de Acoger. En este sentido la propuesta de realizar un Cuadro de Mando Integral que le permita a la empresa alinear el trabajo diario a la estrategia en forma clara es un real aporte para conseguir las metas de mediano y largo plazo.

Por otra parte el CMI observa la organización desde distintas perspectivas, realizando un control de gestión que va más allá del aspecto financiero contable, mirando la organización como un todo en donde se visualizan las causas y efectos que las distintas acciones tienen en los resultados finales del negocio. Finalmente los resultados financieros son la conclusión de muchas actividades y procesos a lo largo de toda la organización que permiten desarrollar la actividad de la empresa.

Una de las mayores ventajas que entrega a la administración el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, es la capacidad de comunicar la estrategia en forma clara a través de un mapa estratégico que muestra los objetivos que persigue la empresa y su relación entre sí para lograrlos, además, estos deben ser tangibles y medibles para que posteriormente puedan ser monitoreados a través de los indicadores asociados a cada uno de esos objetivos, permitiéndole a la empresa tomar decisiones fundadas sobre el trabajo que se hace a lo largo de la organización y tomar las medidas correctivas que estime pertinente a la hora de generarse desvíos en la ruta trazada para conseguir el éxito.

En el desarrollo de esta memoria de título se desarrolló el mapa estratégico para Acoger S.A. con las cuatro perspectivas propuestas por sus autores, en donde se definieron 12 objetivos que fueron relacionados siguiendo las causas y efectos que cada uno de estos objetivos tiene sobre los otros. A su vez para la confección del cuadro de mando a cada uno de estos objetivos se le asoció uno o más indicadores llegando a 16 en total, y se definieron las metas para cada uno de ellos por los

próximos 5 años. Cabe señalar que si bien las metas se definen en conjunto con la plana ejecutiva para los próximos años, la alta dirección debe revisar el CMI en forma periódica y en caso de ser necesario realizar ajustes que reflejen un nuevo escenario o un nuevo factor estratégico que aparezca en el mercado, en definitiva, el sistema de gestión tiene que ser lo suficientemente flexible para recoger dichos cambios pero respetando el foco central que es la estrategia que ha definido la empresa para enfrentar la industria.

Otro factor importante a considerar es que la metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral, es que considera la identificación de los procesos críticos que tienen que ser abordados con el fin de conseguir una operación exitosa. Para la empresa los procesos críticos donde poner el foco se centraban en el proceso de venta, la ejecución de los servicios, la gestión de proveedores (servicios funerarios) y la gestión de la cartera morosa.

Todo sistema de control de gestión tiene como uno de sus principales objetivos controlar, para esto es fundamental que el sistema sea monitoreado en forma constante en el tiempo, es por esto que se propone a la empresa que se realice un seguimiento semanal de los indicadores, que perfectamente puede ser vista en la reunión de comité, que para el caso de Acoger se realiza todos los días miércoles. En forma muy expedita se puede observar el cuadro de mando completo y en virtud de que se necesite corregir el curso de acción o se vean amenazas para cumplir con los objetivos se puede desarrollar en la misma reunión una programación para ver las acciones a seguir.

Durante el desarrollo de este CMI se trabajó directamente con los encargados de las distintas áreas y la alta dirección de la empresa, ya que es la única forma de hacer que la futura implementación del CMI sea exitosa, es decir, involucrando a los tomadores de decisión y lograr un compromiso real en torno a este sistema.

En cuanto a los sistemas de información de la empresa se sugiere abordar con urgencia la utilización de los módulos de SAP que están contratados pero que en la actualidad no se les puede aprovechar en todo su potencial, principalmente porque la información en las bases no es confiable. También se sugiere revisar los procesos asociados a la recolección de información con el fin de incluir en la forma de trabajar estos procesos y así tener toda la información en línea en forma oportuna y confiable. En este mismo sentido se acuerda con la Subgerencia de Sistemas la implementación de interfaces específicas para facilitar el ingreso de información al sistema por parte de las personas encargadas de proveer la información en cada caso.

## Bibliografía

ACOGER S.A., 2010, Memoria Anual.

CERDA, OMAR. Apuntes “Planificación Estratégica y Control de Gestión”.

DIAZ GONZALES, JUAN, 2011, “Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para Momento Cero S.A.”

HILLAR, GASTÓN, 2006, “Tableros de Control y Balanced Scorecard”, HASA, 2006.

KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID. 1997. “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)”, Barcelona: Gestión 2000, 1997.

KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID. 2004. “Mapas Estratégicos”, Barcelona: Gestión 2000, 2004.

MARTINEZ SALAS, IVÁN, 2007, “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área de Rent a Car de Budget”.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Ejemplos de Sepulturas

- Cementerio Tradicional



- Cementerios Parques



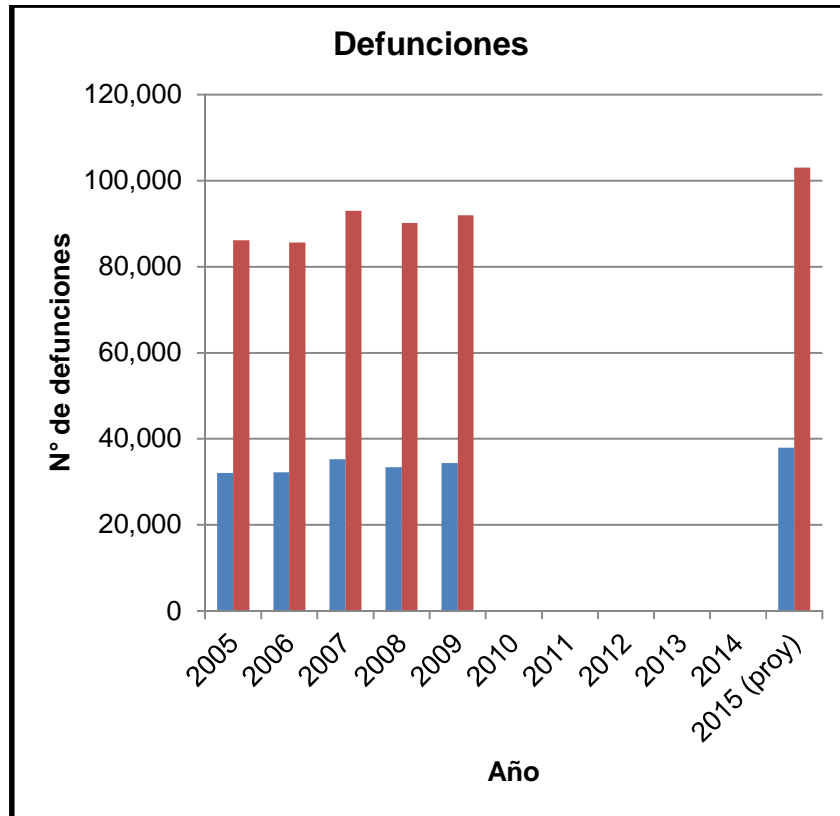


- Memorial Parroquial (Columbario)



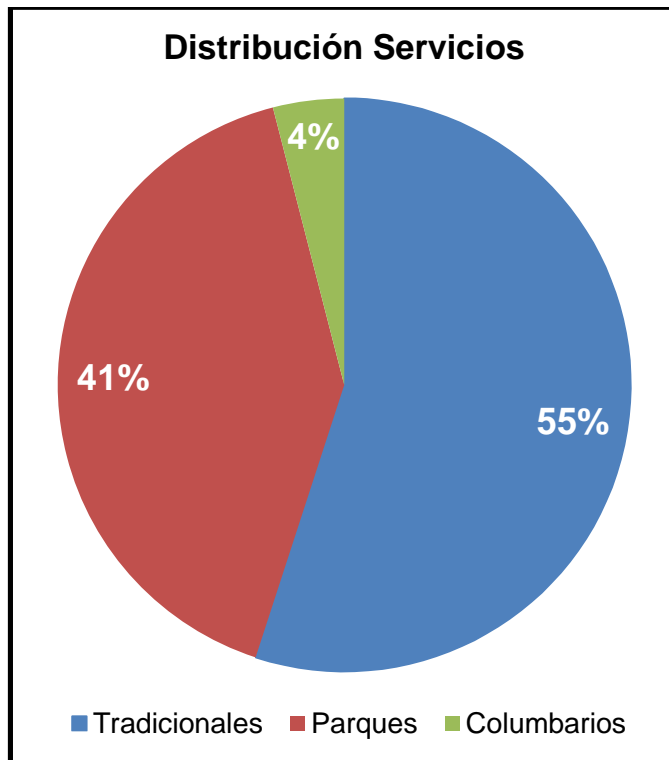
## Anexo B. Información Defunciones

Figura 28: Cifras de Defunciones



Fuente: INE, informe vitales 2009

**Figura 29: Distribución Servicios (año 2011e<sup>16</sup>)**

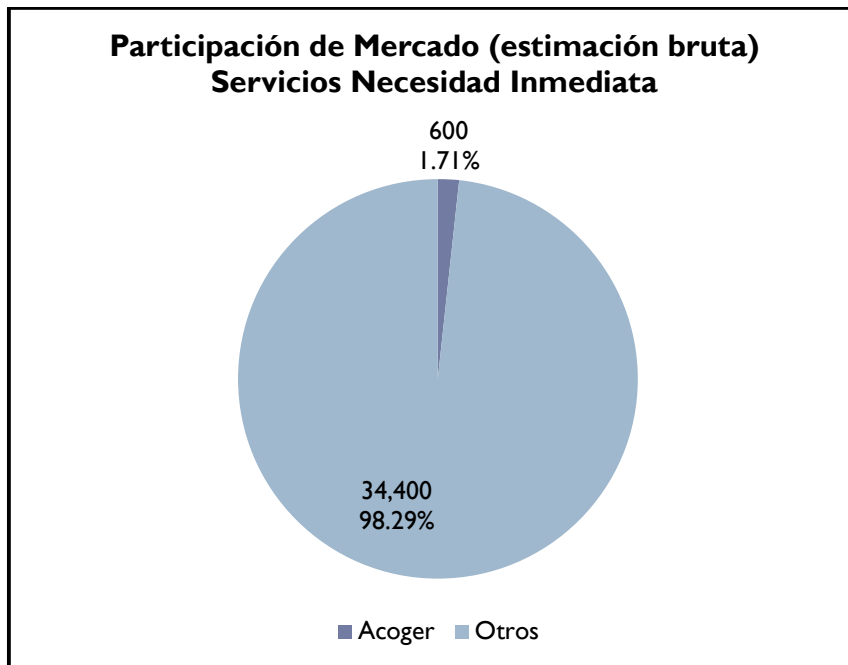


**Fuente: INE e información empresa**

<sup>16</sup> Datos estimados con información a octubre 2011.

## Anexo C. Información Servicios Acoger (Cantidad y Precios)

Figura 30: Participación de Mercado (estimación bruta)



Fuente: INE e información empresa

Figura 31: Detalle precios empresa y competencia

	CEMENTERIOS PARQUE									Amp. Católico Ampliación Católico Católico Avda. Monseñor Valdivieso 555	CEMENTERIOS TRADICIONALES				
	Del Recuerdo			Del Sendero			Nuestros Parques		Santiago		General	Católico			Metropolitano
	PR-Vespucio	PR-Cordillera	PR-P.Hurtado	Sendero	N.Familia	T.Familiar	El Prado	El Manantial	Parque Stgo.		General	Católico-Recoleta	Católico-Maipú	Católico-P.Alto	Metropolitano
	Huechuraba	La Florida	Malloco	Maipú	Maipú	San Bdo	Pte.Alto	Maipú	Huechuraba		Recoleta	Recoleta	Maipú	Pte.Alto	Metropolitano
	Av. A. Vespucio 555	Sta Rosa del Peral N° 06500	Av. La Paz 750	Av. A. Vespucio 24500	Av. A. Vespucio 24500	Eyzaguirre 1718	Av. Camilo Henríquez 4673	Los agricultores 60	Rinconada El Salto		Avda. La Paz	Avda. Monseñor Valdivieso 555	Avda. Maipu 900	Avda. Eyzaguirre, 2337	Avda. J. Joaquín Prieto Vial 8521
<b>CUERPO ENTERO</b>															
Capacidad Sepultura	3 ud.	3 ud.	3 ud.	3 ud.	2 ud.	4 ud.	2 ud.	2 ud.	4 ud.	1 ud.	1 ud.	1 ud.	n/d	n/d	2 ud.
Valor Sepultura Total UF	UF 660,0	UF 286,0	UF 255,0	UF 87,5	UF 73,0	UF 113,0	UF 90,0	UF 74,4	UF 97,0	UF 55,0	UF 40,6	UF 49,7	n/d	n/d	UF 81,2
Equivalencia Unitaria	UF 220,0	UF 95,3	UF 85,0	UF 29,2	UF 36,5	UF 28,3	UF 45,0	UF 37,2	UF 24,3	UF 55,0	UF 40,6	UF 49,7	n/d	n/d	UF 40,6
<b>REDUCCIÓN PÁRVULO</b>															
Equivalencia Unitaria	UF 170,0	UF 140,0	UF 128,0	UF 20,3	UF 20,3	UF 19,7	UF 35,0	UF 39,0	UF 71,0	UF 32,0	UF 22,0	UF 32,5	n/d	n/d	UF 26,0
<b>COLUMBARIOS</b>															
Valor Nicho Unitario	UF 104,8	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 41,0	UF 6,0	UF 43,4	UF 56,6	UF 56,6	n/d
Valor Nicho Doble	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 53,0	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 41,0	UF 9,2	UF 57,8	UF 99,1	UF 99,1	n/d
Valor Nicho Triple	UF 250,8	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 41,0	n/d	UF 72,3	UF 136,0	UF 136,0	n/d
Equivalencia Unitaria	UF 92,6	n/d	n/d	n/d	UF 35,0	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 41,0	UF 6,0	UF 43,4	UF 38,4	UF 38,4	n/d
<b>TEMPORALES</b>															
Valor de equivalencia	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	UF 22,0	UF 24,2	UF 24,9	UF 20,6	UF 21,4	UF 19,0

## **Anexo D. Estrategia Declara Empresa**

- **Misión:** Facilitamos a la comunidad la “Recordación Perpetua” de sus seres queridos que ya han partido, siendo fieles a nuestra fe católica, otorgando servicios integrales, oportunos, cálidos y confiables; mediante la colaboración de trabajadores comprometidos en alcanzar la excelencia; generando recursos constantes a la Iglesia.
- **Visión:** Ser la mejor empresa de servicios en la industria del recuerdo.
- **Objetivos:**
  - Dar acceso a una red de Memoriales en Parroquias, Santuarios y Cementerios Católicos.
  - Procurar el deseo básico de ser recordado.
  - Poner a disposición de las familias un Servicio Integral de Sepultación Católica.
  - Entregar servicios funerarios dignos, austeros y propios del espíritu de la iglesia Católica.
  - Modernizar y recupera el patrimonio histórico, religioso, cultural y arquitectónico de los Cementerios Católicos.
  - Erradicar el uso de las fosas comunes, resguardando la individualidad de cada persona fallecida.

## Anexo E. Metas Directivos Definidas año 2011

Tabla 8: Metas Directivos Gerencia Personas

GERENCIA DE PERSONAS						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cumpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	20.0%	5%	197		
	2.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	10.0		
Personas	3.- Desarrollar y ejecutar plan de gestión Cultura Acoger	25.0%	25%			
Iniciativas	4.-Asegurar Plan de Selección y Capacitación Ejecutivos de Venta <i>best class</i>	55.0%	15%			
	5.-Asegurar implementación de pago de remuneraciones con alta precisión y detalle		15%			
	6.-Mejorar infraestructura de la compañía (UAIC, BB y CC)		15%			
	7.-Desarrollar Plan de Desarrollo para Ejecutivos y Profesionales (mapeo, capacitación, etc)		10%			

Tabla 9: Metas Directivos Gerencia Finanzas

GERENCIA FINANZAS						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cumpl.	
Negocio	1.- Asegurar Financiamiento Operacional 2011 (MUF)	35.0%	20%	200		
	2.- Reducir Gastos de deuda x renegociación c/ bancos (MUF)		15%	25		
	3.-Asegurar morosidad acumulada ventas 2011	15.0%	15.0%	15%		
Personas	4.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	5.- Asegurar calidad información de back-office para gestión de clientes	40.0%	10%			
	6.- Asegurar 100% calidad en gestión de pagarés		20%			
	7.- Asegurar transición exitosa a IFRS 2011		10%			

Tabla 10: Metas Directivos Subgerencia Marketing

SUB-GERENCIA DE MARKETING						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cumpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	20.0%	5%	197		
	2.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	17.0		
Personas	3.- Desarrollar y ejecutar plan de gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	4.-Consolidar Contact Center (call center y web)	70.0%	15%			
	5.- Desarrollar estudios de mercado de alto <i>insight</i> para toma de decisiones		15%			
	6.- Generar organización interna (KAM) orientada a satisfacer necesidades negocios		15%			
	7.- Desarrollar estrategia de marketing (segmentación, target y posicionamiento)		10%			
	8.- Realizar optimización de matriz producto-precio de la empresa		15%			

**Tabla 11: Metas Directivos Gerencia de Tecnología y Procesos**

GERENCIA DE TECNOLOGÍA Y PROCESOS						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	20.0%	5%	197		
	2.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	21.0		
Personas	3.- Desarrollar y ejecutar plan de gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	4.- Ejecutar un levantamiento de principales procesos (ventas, servicio, cobranza, etc)	70.0%	15%			
	5.- Ejecutar Quick Wins antes del Q3-2011		20%			
	6.- Asegurar integración de UAIC al sistema, con benchmark <i>world class</i>		15%			
	7.- Desarrollar sistema de caja integrada on-line		10%			
	8.- Desarrollar sistema de venta y pre-venta		10%			

**Tabla 12: Metas Directivos Gerencia de Construcción**

GERENCIA DE CONSTRUCCION						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	20.0%	5%	197		
	2.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	15.0		
Personas	3.- Desarrollar y ejecutar plan de gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	4.- Asegurar exitosa ejecución de proyecto CC Lagunitas y Cinerario en Pto Montt	70.0%	20%			
	5.- Asegurar construcción de proyecto CBA según timing y calidad requerida		15%			
	6.- Realizar innovación de columbarios (tipo rectangular) antes del Q4-2011		15%			
	7.- Asegurar mejoras en infraestructura en CC		10%			
	8.- Asegurar obtación de patente cinerario		5%			
	9.- Asegurar construcción en tiempo (calidad) de nuevos columbarios		5%			

**Tabla 13: Metas Directivos Gerencia Negocio Tradicional**

GERENCIA NEGOCIO TRADICIONAL						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.- Venta Anual (Neta de provisiones) (MUF)	45.0%	15%	489		
	2.- Generación mínima de caja de (MUF)		15%	140		
	3.- Margen 2 (MUF)		15%	342		
	4.- Incobrabilidad Diciembre 2011	25.0%	10.0%	15.0%		
	5.- Productividad a Diciembre 2011 (ventas x mes x vendedor)		10.0%	2.70		
	6.- Rotación fuerza de venta (acumulada anual)		5.0%	10%		
Personas	7.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	8.- Desarrollo y consolidación de nuevos canales (geocanal, call center, etc)	20.0%	10%			
	9.- Implementar nuevo sistema de incentivo en 2° semestre 2011		10%			



**Tabla 14: Metas Directivos Gerencia Negocio Masivo**

GERENCIA NEGOCIO MASIVO						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.- Venta Anual (Neta de provisiones) (MUF)	40.0%	15%	69		
	2.- Generación mínima de caja de (MUF)		15%	64		
	3.- Margen 2 (MUF)		10%	22		
	4.-Mínimo valor de lanzamiento y comercialización de producto PSI (MUF)	25.0%	15.0%	15.0		
	5.-Mínimo N° de productos comercializados (seguros activos, pensionados, PSI, etc)		10.0%	8.00		
Personas	6.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	7.-Desarrollo y consolidación de nuevos canales (cajas de compensación, cooperativas, etc)	25.0%	15%			
	8.- Desarrollo de equipo profesional con alta capacidad de delivery (producto, marketing, etc)		10%			

**Tabla 15: Metas Directivos Gerencia Negocios Cementerios**

GERENCIA NEGOCIO CEMENTERIOS						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.- Venta Anual (Neta de provisiones) (MUF) (no incluye venta actual NF y NI)	50.0%	15%	65		
	2.- Generación mínima de caja de (MUF)		25%	60		
	3.- Margen 2 (MUF)		10%	35		
	4.-Mínimo valor de lanzamiento y comercialización de producto TPT (MUF)	15.0%	15.0%	20.0		
Personas	5.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	6.-Inversión en infraestructura y seguridad de los 5 cementerios	25.0%	15%			
	7.-Renovación del equipo administrativo, asegurando mejora en servicio al cliente		10%			

**Tabla 16: Metas Directivos Subgerencia Negocio Post Venta**

SUB-GERENCIA NEGOCIO POST-VENTA						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cmpl.	
Negocio	1.-% Fidelización clientes Plan 1500 y 1100 (en N° clientes)	45.0%	20%	30%		
	2.- Generación mínima de caja de (MUF)		15%	2		
	3.- Costos Directos y Variable del negocio (MUF)		10%	10.5		
	4.-Asegurar morosidad acumulada ventas 2010	25.0%	25.0%	20%		
Personas	5.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	6.-Desarrollar y consolidar negocio de post-venta	20.0%	10%			
	7.-Realizar benchmark de servicios con la industrias retail y banca		10%			

**Tabla 17: Metas Directivos Gerencia Clientes**

GERENCIA DE CLIENTES						100.0%
Dimensión	Meta 2011	Peso	Meta	Real	% Cumpl.	
Negocio	1.- Apoyar Gestión EBITDA (MUF)	30.0%	5%	197		
	2.- Asegurar 0 potenciales reclamos con impacto público		10%	0		
	3.- Asegurar costos (overhead y gastos generales) de la gerencia (MUF)		15%	11.0		
Personas	4.- Apoyo Gestión Cultura Acoger	10.0%	10%			
Iniciativas	5.-Realizar benchmark de servicios con empresas <i>world class</i>	60.0%	15%			
	6.-Asegurar implementación de UAIC		30%			
	7.-Crear organización que sustente cultura de servicio al cliente en el tiempo		15%			

## **Anexo F. Definición de Misión**

Para definir la misión primero se deben responder las siguientes preguntas en torno al accionar de una empresa:

1. **Pregunta:** ¿Qué hace la empresa?

**Respuesta:** Venta de servicios integrales de sepultación católica

2. **Pregunta** ¿Cómo quieren ser vista la empresa?

**Respuesta:** Como una empresa seria, confiable y accesible. Con presencia en todo el país.

3. **Pregunta:** ¿Cuál es la oferta de la empresa?

**Respuesta:**

- Una red de memoriales y cementerios, que incluso le permitan a las personas trasladar los restos de sus seres queridos al lugar más cercano disponible
- Servicios de sepultación integrales, dejando en manos de la empresa todo el proceso de sepultación.
- Venta anticipada de servicios, liberando de la responsabilidad a la familia en el momento del deceso con el fin de ser un apoyo en esos momentos difíciles
- Venta de seguros asociados a la prestación de los servicios que ofrece la empresa, dando tranquilidad a la persona y su familia que en cualquier momento estará cubierto ante una eventualidad.

4. **Pregunta:** ¿A que se compromete la empresa?

- A la excelencia en la ejecución de los servicios
- A estar apoyando a las familias en todo el proceso

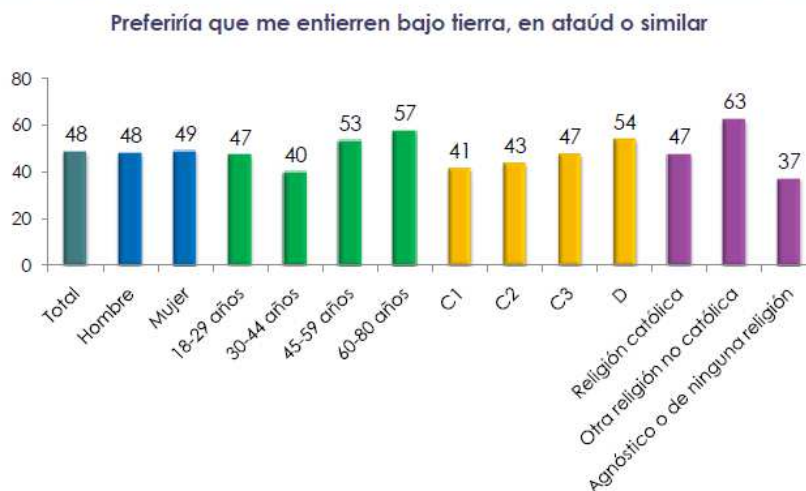
5. **Pregunta:** ¿Cómo se diferencia la empresa?

**Respuesta:** Prestando servicios integrales de bajo costo.

## Anexo G. Preferencias de Sepultación

Figura 32: Preferencia sepultación por tipo de encuestado

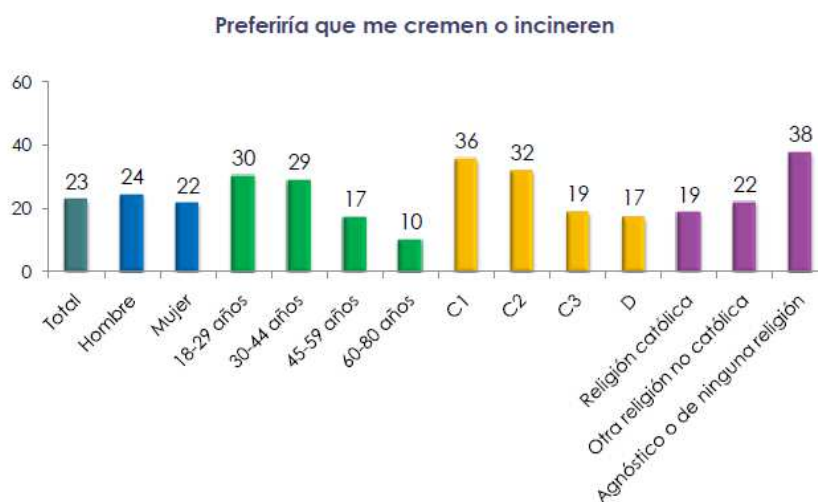
¿CÓMO PREFERIRÍA SER SEPULTADO AL MOMENTO DE SU MUERTE?  
% que elije cada alternativa de respuesta, respuesta única, total muestra



Fuente: estudio “Los Chilenos y La Muerte”, Visión Humana y Parque del Recuerdo, Octubre 2010

Figura 33: Preferencia cineración por tipo de encuestado

¿CÓMO PREFERIRÍA SER SEPULTADO AL MOMENTO DE SU MUERTE?  
% que elije cada alternativa de respuesta, respuesta única, total muestra



Fuente: estudio “Los Chilenos y La Muerte”, Visión Humana y Parque del Recuerdo, Octubre 2010