



“Campos Elíseos, servicios funerarios”

Parte 1

**Actividad Formativa Equivalente para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumnos: Carolina Gómez

Profesor Guía: Profesor: Arturo Toutín

Santiago, Septiembre 2020

Tabla de contenidos

I. Resumen Ejecutivo	3
II. Oportunidad de negocio	4
III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
3.1 Industria	6
3.2 Competidores y Sustitutos	8
2.3 Clientes	12
IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
4.1 Modelo de negocio	13
V. Plan de Marketing.....	19
5.1 Objetivos de marketing	19
5.2 Estrategia de segmentación	19
Gráfico N°2: Mapa de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia.	22
5.3 Estrategia de servicio	22
5.4 Estrategia de precio	23
5.5 Estrategia de distribución	25
5.6 Estrategia de comunicación y ventas	25
5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	26
5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	28
VI. Plan de Operaciones.....	30
VII. Equipo del proyecto.....	31
VIII. Plan Financiero	32
IX. Riesgos críticos.....	34
X. Propuesta Inversionista	35
XI. Conclusiones.....	36
XII. Bibliografía y fuentes.....	38
XIII. Anexos	39

I. Resumen Ejecutivo

La muerte es un tema Tabú del que no se quiere conversar, en general se posterga hasta cuando sucede y se tiende a pagar dentro de lo que se percibe como precio justo con tal de cumplir con las normas legales y despedir al ser querido.

Además de esto se detectó que existe un mercado no cubierto que quiere ver nuevos servicios fúnebres, con tecnología y calidad que pueda permitir dar un inolvidable último adiós respetando los gustos del fallecido en forma elegante y respetuosa.

El mercado de la muerte ha sido a lo largo de los años un tema tradicional, apegado a las costumbres de acuerdo a la religión y otras propias de la cultura en la que se vive. Sin embargo, en los últimos años este mercado ha ido incorporando tecnología y servicios asociados, que facilitan el proceso y ayudan a los seres cercanos al fallecido a llevar un momento tan difícil de manera más fluida. Los países que llevan la delantera en esto son Estados Unidos y casi todos los países de Europa.

Hoy en Chile hay un gran número de casas funerarias, sin embargo la oferta se ha mantenido similar en los últimos 30 años.

A través del estudio de mercado es posible identificar que el 58% de la población no conoce a profundidad los servicios funerarios donde el 76% está dispuesto a pagar hasta \$3.000.000 por un servicio de alta gama.

Campos Elíseos, comenzará ofreciendo sus servicios en la zona oriente de la región metropolitana específicamente a La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura.

La propuesta de Campos Elíseos consta de un servicio de alta gama, flexible, especializado que son desarrollados en base a tecnología importada de Europa, con alianzas estratégicas con laboratorios clínicos enfocados en la salud de la familia que queda. Finalmente este proyecto requiere de una inversión inicial de \$179.749.998 aplicando una tasa de descuento de un 15,81% nos da un VAN de \$187.954.078 y una TIR de 48% con un Payback de 2 años.

II. Oportunidad de negocio

La necesidad que identifica Campos Elíseos, es la poca flexibilidad y variedad de servicios fúnebres que actualmente ofrece el mercado, donde no existe un mayor desarrollo que colabore con las necesidades del mercado.

La investigación de mercado demostró que de los encuestados:

El 85% contrataría un test de ADN para saber si el fallecido era portador de alguna enfermedad genética y contrataría apoyo emocional.

El 53.8% contrataría el servicio en forma anticipada.

El 23% pueden pagar más de \$3.000.000 en un funeral con altos estándares de calidad y tecnología.

Campos Elíseos es una empresa que nace con el objetivo de hacer del proceso posterior al fallecimiento de un ser querido una experiencia menos negativa y pesada, convirtiéndola en una vivencia liviana y fluida para aquellos familiares y amigos que se despiden por última vez de un ser querido.

Hoy en día los servicios fúnebres disponibles en Chile son una oferta estándar, sin grandes diferencias entre los oferentes del servicio en el mercado y que no ha evolucionado sustancialmente en los últimos 20 años.

La visión de la compañía es convertirse en un referente, que marque el punto de inflexión en la industria, tomando en cuenta como la población ha evolucionado en cuanto a creencias, preferencias y tiempo disponible.

Asimismo, Campos Elíseos busca hacer de esta experiencia difícil, una práctica menos traumática, con pequeños detalles que consigan que esta práctica se convierta en una ceremonia reconfortante para los familiares y amigos que quedan.

Campos Elíseos tiene la capacidad de coordinar este proceso de principio a fin, entregándole a los seres queridos la posibilidad de enfocar su tiempo en vivir el duelo, y delegar en la empresa toda la coordinación y detalles relativos a los procedimientos hasta que el cuerpo es sepultado o cremado, entregando sus cenizas a sus seres queridos. Ver anexo 2.

Para atraer a los clientes, se usarán canales tradicionales, pero con una propuesta novedosa.

Los canales son básicamente el sitio web, el WhatsApp de emergencia, emailing, clínicas, hospitales y casas de adulto mayor.

III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1 Industria

En Chile actualmente se realizan los servicios fúnebres bajo los mismos estándares desde hace más de una década. Sin embargo, ya existen en el mercado algunos servicios fúnebres enfocados a entregar un servicio más completo, ofreciendo la realización de trámites legales y obtención de los permisos correspondientes.

En Santiago existe una lista enorme de empresas que prestan este servicio, alcanzando 190 en la Región Metropolitana (<http://www.asrm.cl/archivoContenidos/listado-funerarias-30-09-2014.pdf>, 2018) que ofrecen desde el servicio más básico, hasta planes integrales.

En algunos países los servicios fúnebres han evolucionado con el objeto de hacer de este suceso un acontecimiento más natural y entregando servicios con un alto estándar de calidad. Algunos ejemplos de esto están relacionados con el servicio que entregan desde que muere la persona hasta que ocurre la sepultura y más aun entregando servicios posteriores, como nuevas propuestas en placas de cementerio, joyas conmemorativas, test de ADN o celebraciones para recordar al fallecido. Adicionalmente el mobiliario es menos tradicional, abriendo la oferta hacia nuevas formas, colores, texturas, sistemas de refrigeración. La iluminación que se ofrece es también más cálida y vivaz. La idea es ayudar a los familiares a cambiar el enfoque hacia un momento triste llevado de mejor manera, entendiendo que la muerte es algo natural, un momento de reflexión para recordar al ser querido de la manera más alegre posible.

De acuerdo a lo investigado, los países como España y Estados Unidos, son los que muestran más avances respecto a este servicio.

Algunas tendencias del mercado en Chile para considerar en el análisis:

- La mayoría de las defunciones ocurre en clínicas, hospitales o casas habitación. (Ver 3.1 Canales de Distribución, Gráfico 1: Lugares de Defunción en Chile).

- Creciente aumento de cremaciones (Fuente: <http://www.crematorios.cl/1/index.php/cremacion/preguntas-frecuentes>).

Campos Elíseos es una empresa inserta en el macro segmento del mercado funerario y en el micro segmento de servicios fúnebres.

Se espera que la competencia reaccione ante el ingreso de Campo Elíseos, para lo que se tiene planeado patentar el análisis de ADN post suceso e implementar nuevos servicios tales como Urnas refrigeradas, dado que por ley no se puede intervenir el cuerpo, así también como moda para el difunto, entre otros.

Análisis PESTel

En el cuadro a continuación, se presenta el resumen del análisis PESTEL de la industria funeraria en Chile, focalizado en la RM.

Pestel/ O A	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLITICO	No hay oportunidades relevantes	No hay amenazas relevantes
ECONÓMICO	Crecimiento económico con baja inflación	Recesión o alta inflación
SOCIAL	Escenario de diversidad abre nuevas posibilidades	No hay amenazas relevantes
TECNOLÓGICO	Utilización de tecnología usada en países con más avances en el tema	Falta de acceso a nuevas tecnologías
ECOLÓGICO	Lograr un proceso sustentable en el mediano plazo	No hay amenazas relevantes
LEGAL	No hay oportunidades relevantes	No obtener los permisos necesarios para funcionar

Tabla N°1: Análisis Pestel. Fuente: Elaboración propia.

El aspecto social y económico, son los dos pilares que ofrecen oportunidades para el ingreso de Campos Elíseos al mercado funerario, considerando el aumento del poder adquisitivo y la diversidad de gustos y creencias.

Adicionalmente el pilar tecnológico beneficia a la empresa como una ventaja diferenciadora respecto a lo que se ve ahora en el mercado.

Considerando el análisis PESTEL, se puede concluir que, pese a los riesgos identificados, el mercado tiene espacio de crecimiento y desarrollo para la propuesta de Campos Elíseos. (anexo 6)

Análisis Porter

De acuerdo al análisis de la industria de Porter, se considera que la industria es poco atractiva, principalmente por la gran cantidad de competidores ofreciendo un servicio tradicional y que adicionalmente las barreras de entrada al mercado son medias-bajas. Sin embargo, considerando que no existen amenazas de sustitutos y debido al alto poder de negociación de los clientes y el bajo costo de cambio entre los servicios, se considera que existe una oportunidad viable de ingresar al mercado con un servicio diferenciado (novedoso, customizado, integral).

3.2 Competidores y Sustitutos

Para evaluar los potenciales competidores de Campos Elíseos, se realizó un análisis de ubicación geográfica y los servicios que ofrecen las empresas funerarias de la Región Metropolitana. De esta manera, se consiguió llegar a 45 empresas, de un total de 190 listadas por el Seremi de Salud al 2014. Dentro de las cuales se incluyen 6 funerarias ubicadas en las comunas de Providencia, Las Condes y Lo Barnechea, más otras 39 ubicadas estratégicamente cerca de los cementerios en las comunas de Santiago e Independencia.

Posteriormente se revisó el listado de 45 empresas, para llegar a la conclusión que sólo 6 competidores actualmente prestan servicios integrales en las comunas donde viven los potenciales clientes.

A continuación se analizarán las características generales, y servicios ofrecidos por dichos competidores.

Funeraria Antumapu:

<http://www.funerariaantumapu.cl/index.php>

Se ubica estratégicamente en la comuna de Estación Central. Tiene una amplia variedad de planes, que van desde los 600.000 a los 4.000.000. La diferencia en

los planes está dada por la calidad de las urnas y los servicios incluidos en la oferta.

Cuentan con un salón velatorio propio, que se ofrece sin costo adicional, de acuerdo a la información en la página web.

La página es bastante básica. Los contenidos no están ordenados ni cuentan con toda la información en línea. Una vez dentro de la página web, aparece rápidamente un pop up para iniciar un chat de conversación. No existe información de contacto inmediato visible en el home.

Funeraria Hogar de Cristo:

<https://www.funerariahogardecristo.cl>

Es una de las casas funerarias más conocidas y tradicionales en el mercado local. Ofrece 4 planes, que incluyen servicios integrales. El mobiliario es de un diseño minimalista, elegante y sustentable, de acuerdo a lo mencionado en la descripción de los mismos. Los precios varían en un rango entre 1.250.000 y 5.950.000.

La funeraria del Hogar de Cristo está estratégicamente ubicada en la comuna de Estación Central e Independencia, sin embargo cuenta con sucursales en la zona oriente de la capital. Además prestan servicios en todo Chile.

El sitio web es amigable y ofrece un teléfono de contacto disponible las 24 horas.

Funeraria Inmemoria

<https://funerariahi.cl>

Inmemoria ofrece 9 diferentes planes, cuyos nombres no son tan claros para identificar a priori la diferencia de cada uno. La diferencia en los planes depende de los servicios incluidos y la calidad del mobiliario ofrecido.

El diseño de los cofres y elementos de apoyo son bastante tradicionales y recargados.

Esta funeraria cuenta con tres sucursales, dos de las cuales se ubican en las comunas de Las Condes y Providencia.

El contacto a través de la página web es fácil de encontrar en el home. Adicionalmente aparece un pop up que ofrece asesoría en línea. En general el

sitio no funciona adecuadamente. Al hacer click buscando más información sobre un título, el click te lleva a un lugar que no está relacionado con el tema. Se muestran otros planes, a los cuales no es posible acceder.

Funeraria Trascenda

<https://funerariatrascenda.cl>

Trascenda ofrece 15 diferentes planes en la página web, sin embargo declara en la misma página contar con 20. Atiende todas las zonas de Santiago, incluido el sector oriente.

En el home de la página aparece el contacto vía email, telefónico y un pop up para asesoramiento en línea.

La diferencia entre los planes está dada por los elementos incluidos tanto en la ceremonia, como los servicios complementarios que se ofrecen.

El diseño general de todo el mobiliario es anticuado y recargado.

Funeraria Prever

<http://www.prever.cl/#home>

Prever cuenta con 6 planes, que varían desde los 960.000 hasta los 4.100.000. Las diferencias están dadas por los servicios que se incluyen.

El home de la página contiene un diseño sobrio y moderno, pero al hacer click en cada título, la nueva interfaz muestra un diseño diferente. En cuanto al detalle de los planes, éstos son demasiado extensos y tiende a confundir.

La asesoría integral, especialmente enfocada a los trámites posteriores se ofrece en todos los planes.

El sitio web no muestra fotos que permitan ver la oferta de autos y mobiliario.

Es fácil encontrar el teléfono de contacto en el home.

Funeraria Iván Martínez

<https://funerariaivanmartinez.cl/index.php>

Este competidor abarca toda la región Metropolitana, incluida la casa matriz en la zona oriente de la capital. Adicionalmente está presente en Viña del Mar, y posee una red de convenios a nivel nacional.

Cuenta con una página web llamativa que entrega información general, sin embargo no es posible encontrar información sobre los servicios ofrecidos. Incluso algunos enlaces no funcionan. En cuanto al contacto, la página muestra diferentes teléfonos en diferentes interfaces, lo que podría confundir a quien está navegando. Adicionalmente al negocio central, se suman los de asesoría legal y médica.

Entrega servicios adicionales como ánforas biodegradables y relicarios recordatorios.

Ítem/Competidor	Antumapu	Hogar de Cristo	Inmemoria	Prever	Trascenda	Iván Martínez
Urna	x	x	x	x	x	
Preparación del cuerpo						
Trámites legales defunción, pase sepultación y resolución de traslado	x	x	x	x	x	x
Inmobiliario (capilla, tarjetero, porta cirios, cirios)	x	x	x	x	x	x
Traslado cuerpo (x 2)	x	x	x	x	x	x
Auto extra traslado familiares	x	x	x	x	x	x
Repatriación Funeraria			x	x		
Urna Bios			x		x	
Flores	x	x	x	x		x
Coro	x		x	x		
Servicio de cafetería	x	x	x			x
Tarjetas de agradecimiento	x	x	x	x	x	
Libro de condolencias	x	x		x	x	x
Publicación Obituario	x	x	x	x	x	
Servicios extra post suceso (ADN, agradecimiento, recuero familiar directo)						x
Servicios de contención post suceso						x
Fortaleza	Salones propios	Alcance	Variedad de planes	Variedad de planes	Variedad de planes	Ubicación

Debilidad	Contacto web	No es totalmente customizado		sin sucursales		Manejo de RRSS
Ventaja Competitiva	Ubicación	Posicionamiento	Contacto web	Facilidades pago / multipago	Amplia cobertura	Red Nacional

Tabla N°2: Cuadro comparativo competidores potenciales. Fuente: Elaboración propia.

2.3 Clientes

Los clientes de Campos Elíseos son dos: 1) Las familias de los fallecidos que contratan el servicio y 2) Las personas fallecidas que contratan el servicio anticipadamente.

La descripción de los clientes son los compradores y usuario final del servicio fúnebre el que se detalla a continuación:

Familias de personas fallecidas	Fallecidos con contratación anticipada
Hombres y mujeres mayores de 18 años. De altos ingresos mensuales.	Hombres y mujeres mayores de 18 años. De altos ingresos mensuales. Con enfermedades terminales o de avanzada edad.

Tabla N°3: Detalle de tipos de clientes por segmento. Fuente: Elaboración propia.

En ambos casos se buscan a los clientes que valoren un servicio de excelencia con estándares europeos, elegantes y respetuosos.

IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor

4.1 Modelo de negocio

Para explicar el modelo de negocio que ofrece Campos Elíseos, se ha utilizado como herramienta el modelo Canvas.

Segmento de Mercado

- i) Personas que necesitan realizar servicios fúnebres a algún ser querido que ha fallecido o está a punto de fallecer dentro de la Región Metropolitana y las regiones colindantes.
- ii) Personas que buscan contratar anticipadamente un servicio fúnebre para sí mismos o algún ser querido para realizarse en la Región Metropolitana y las regiones colindantes.

Relaciones con los Clientes

El relacionamiento con los clientes se dará a través de los contactos mediante el material informativo de la página web, publicidad en medios seleccionados y redes sociales, contacto directo a través de bases de datos y otras acciones de marketing.

Canales de Distribución

El contacto se realiza de manera presencial en las instalaciones de la empresa, o bien por medio del sitio web, o el teléfono disponible.

La entrega del servicio se realiza geográficamente según donde haya ocurrido el deceso, y posteriormente se traslada de acuerdo a la selección de la familia. Puede comenzar en un hospital, casa de adulto mayor o domicilio, donde se realiza la preparación para el posterior traslado del fallecido al lugar de velación.

El servicio comienza a operar una vez que ocurre el contacto posterior al suceso.

En Chile, el año 2016, el 32,6% de las muertes se registraron en hospitales o clínicas, mientras que la gran mayoría del 55,6% falleció en una casa habitación, mientras que sólo el 11,7% es indeterminado.



Gráfico N° 1: Lugares de defunción en Chile. Información año 2016.
<http://www.deis.cl/bases-de-datos-defunciones/#>

Propuesta de Valor

Entregar un servicio fúnebre especializado y a la medida de acuerdo a las preferencias de los clientes, realizando un acompañamiento desde el primer contacto, hasta la sepultura o entrega de los restos. Tomar la responsabilidad de cada detalle en favor de la tranquilidad de quienes despiden a un ser querido.

Actividades Clave

- Contacto con los clientes de manera directa y personalizada al entregar cada servicio.
- Revisión constante de activos clave, tales como los vehículos de traslado, asegurando continuidad del servicio.
- Comunicación fluida con los proveedores, para planificar el stock requerido y realizar revisiones de calidad.
- Medir la satisfacción de los clientes luego de cada servicio.

- Actividades de marketing y comunicaciones.

Recursos Clave

- Capacitación del personal para comunicarse efectivamente con los clientes. Asegurar dominio de competencias técnicas necesarias para la entrega del servicio prometido.
- Activos: Vehículos de traslado y materiales especializados serán imprescindibles para entregar un servicio de calidad.
- Página web y redes sociales como punto de encuentro con el mercado objetivo. Un recurso estratégico, consiste en la página web, en cuanto a facilidad para encontrar la información, claridad en los planes y servicios ofrecidos, y contacto 24 horas, los 7 días de la semana.
- Se considera también clave las alianzas con proveedores extranjeros para servicios especializados, como joyas conmemorativas, test de ADN.

Asociaciones Clave

Se han definido las asociaciones clave en concordancia con los stakeholders involucrados:

- Fundaciones
- Casa de adultos mayores
- En relación a los otros actores involucrados en el proceso: Mantener contacto directo con Iglesias, cementerios y crematorios preferidos por los clientes de la empresa. De manera de facilitar el proceso de búsqueda del lugar de velación para los familiares y tramitar de manera expedita los pases de sepultación o cremación.

Modelo de flujo de ingreso

Campos Elíseos ha determinado tres planes de servicios fúnebres exclusivos, de manera de facilitar la selección por parte del contratante. Sin embargo, siendo consistentes con la idea de ofrecer un servicio personalizado y especialmente dedicado, el cliente cuenta con la libertad de modificar los detalles incluidos en cada plan e incluso agregar alguno que no incluya, todo con el fin que los servicios

fúnebres sean customizados según los gustos y preferencias de cada cliente, dentro del espectro de operación de la empresa.

Todos los servicios incluyen los mismos ítems, sin embargo la diferencia estará dada por las cantidades y la calidad de los materiales usados de acuerdo al plan seleccionado. Es importante aclarar que en todos los servicios ofrecidos se utilizan materiales con altos estándares de calidad, y amigables con el medio ambiente.

A continuación se muestra en detalle qué incluye cada alternativa.

Estructura de Costos

Los costos más relevantes para la operación de la empresa, tienen que ver con los sueldos de los trabajadores y el arriendo de las oficinas.

Sin embargo, el mayor costo mensual está relacionado con las publicaciones en medios de prensa online y escritos.

Adicionalmente hay que considerar la alta inversión en automóviles para la realización del servicio, que alcanza alrededor de los 120 millones de pesos.

Detalle/Plan	Cuarzo	Ámbar	Zafiro
Urna	Madera sustentable	Madera sustentable	Madera sustentable
Trámites legales defunción, pase sepultación y resolución de traslado	Si	Si	Si
Carroza instalación y traslado a velatorio, funeral y cementerio	Si	Si	Si
Preparación del fallecido	Si	Si	Si
Capilla	Madera	Madera	Madera
Tarjetero	Si	Si	Si
Porta cirios y cirios (x2)	2	2	4
Auto extra traslado familiares	Si	Si	Si
Flores	2	3	5
Coro litúrgico	1	1	1
Servicio de cafetería	30	50	70
Tarjetas de agradecimiento	50	100	150
Libro de condolencias	1	1	2
Publicación Obituario	1	2	3
Recordatorio Ceremonia	50	100	150
Servicios exclusivos	Opcional	Opcional	Opcional
Counseling	Opcional	Opcional	Opcional
Ánfora o lápida	Opcional	Opcional	Opcional

Tabla N°4: Detalle de Servicios Campos Elíseos. Fuente: Elaboración propia.

Actividades Clave

Atención personalizada: Un único contacto dentro de la empresa, permite que el proceso avance sin tras tiempos y según lo que el cliente necesita exactamente.

Operatividad de activos clave: Los activos como automóviles serán sometidos a un plan de mantenimiento preventivo y reemplazo según corresponda. Sumado a esto, existe un plan de respaldo en caso de una falla inesperada.

Aseguramiento de suministros: Mediante una comunicación constante con el proveedor del mobiliario.

Medir la satisfacción: Para mantener un alto estándar y asegurar que los comentarios entre clientes actuales y potenciales sean positivos y lleguen a una posible recomendación.

Actividades de Marketing y comunicación: Como fuente principal de captación de clientes, tomando en cuenta que es un servicio de una sola vez.

Recursos Clave

Personal capacitado: Para asegurar una comunicación efectiva con los clientes. Debe abarcar tanto competencias técnicas como conductuales.

Activos: Para entregar el servicio prometido de alta calidad, serán imprescindibles que los activos usados como los automóviles, sean de primera calidad. Asimismo, las oficinas, los materiales, etc.

Página web: Es el punto de encuentro principal, y probablemente la primera imagen que los clientes tendrán de Campos Elíseos. Este recurso estratégico, debe ser desarrollado para navegar de manera fácil y rápida. Entregar más que un simple medio de contacto, ser el punto de encuentro de familias y amigos que quieran despedir a un ser querido. Encontrar los recursos para atravesar el duelo.

Alianzas con proveedores extranjeros: Permiten estar al tanto de las ofertas actuales en países más avanzados, en cuanto a los servicios que se ofrecen, como las joyas conmemorativas o los test de ADN.

Revisando las actividades y recursos clave del negocio se puede visualizar que la principal ventaja de Campos Elíseos es su modelo de negocio, en cuanto lo flexible y adaptable. Si bien en algunos actores del mercado se puede encontrar una oferta similar, en cuanto a los planes, el servicio se entrega de manera tradicional. La mirada de Campos Elíseos es la de un aliado para las familias en este difícil proceso, que busca alivianar la carga que significa este momento, a través de un servicio integral, que se adapta a cada familia y que busca darle más naturalidad a este momento. Campos Elíseos es una funeraria boutique, que si bien cuenta con planes estructurados, es capaz de flexibilizar caso a caso.

V. Plan de Marketing

Tal como señala la estructura original

5.1 Objetivos de marketing

Campos Elíseos ha definido dos grandes objetivos de marketing para alcanzar durante los primeros 5 años de operación:

- Entrada al mercado y posicionamiento de marca: Alcanzar el 100% de la demanda, estimada top down al cabo del primer año.
- Expandir las operaciones a partir del 5to año de operación a ciudades como Viña del Mar y Valparaíso, Antofagasta y/o Concepción.

	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
Alcanzar el 100% de la demanda estimada	Demanda estimada	alcanzar 100%	Estimación top down	Para continuar en el mercado	Primer año
Expansión a regiones	Operar en regiones	En el quinto año	Capacidad logística de llegar	Para crecer en el mercado	Quinto año

Para el primer objetivo de entrada al mercado y posicionamiento de marca se requerirá invertir en el desarrollo de la página web, apariciones en prensa online y escrita, establecimiento del local en el sector oriente de la Región Metropolitana, y stands móviles en ciertos puntos de las comunas donde se encuentran los clientes. Se utilizarán redes sociales como Instagram, que permita ver de manera gráfica los diferentes servicios prestados.

La meta propuesta como estabilización en el mercado es cuando se alcanza un 3% de participación en las comunas objetivo.

Para lograr el segundo objetivo, a partir del cuarto año de operación se comenzarán a ofrecer servicios en las Ciudades de Viña del Mar y Valparaíso de manera de posicionar la marca y entrar en ese mercado. Para alcanzar el mercado objetivo se replicará el plan de acción de Santiago.

5.2 Estrategia de segmentación

Para determinar el mercado al cual Campos Elíseos atiende, se utilizaron diferentes variables de segmentación:

Variables demográficas y geográficas: Los servicios que entrega Campos Elíseos tienen un valor superior al promedio de los servicios existentes en el mercado, por tratarse de un servicio integral de calidad superior. Es por esto que quienes busquen un servicio de la compañía deben tener ingreso que les permita cubrir este gasto. El segmento de Campos Elíseos son personas de la región metropolitana, que vivan en las comunas de mayor ingreso, como La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura y que tengan un nivel socio económico dentro de los parámetros AB y C1.

Variables psicográficas: Este servicio estará enfocado a personas que prefieran contratar un plan de servicios fúnebres completo e integral, que se adapte a sus preferencias y requerimientos. De acuerdo a lo observado en la encuesta el 57% dice preferir contratar un plan completo. Asimismo existe un alto interés por servicios adicionales como ADN (85%); joyas recordatorias (43%) y apoyo emocional (85%).

Dada la naturaleza del negocio, la frecuencia o repetición de la compra no es un factor relevante en la segmentación, sin embargo, es de vital importancia el mensaje que se traspase entre los familiares y amigos que acompañan a la familia en este difícil momento, puesto que esa será uno de los pilares de la red que Campos Elíseos busca desarrollar y atender.

El número anual de fallecimientos en la Región Metropolitana alcanza los 39.500 aproximadamente, de acuerdo a los datos de 2016 (ver anexo 1). Si se suma esto que el gasto promedio en servicios fúnebres varía entre \$700.000 y \$5.800.000, alcanzando un promedio de \$2.205.000*, se puede decir que se está frente a un mercado de US\$110* millones de dólares.

De acuerdo a la encuesta (anexo 3) el % de los encuestados se mostró estar interesado en los servicios fúnebres integrales, ya sea para sí mismos o seres queridos.

Se han definido dos tipos de clientes:

Cientes usuarios: Cuyo objetivo es coordinar anticipadamente un servicio fúnebre para sí mismos, por un tema de preferencias o bien como una manera de aliviar ese momento a sus seres queridos.

Clientes cercanos: Aquellos que contratan los servicios fúnebres para despedir a un ser querido, ya sea inmediatamente antes o después del fallecimiento.

El cliente de Campos Elíseos es en el 90% de los casos algún ser querido, cercano al fallecido que se encuentre coordinando los servicios fúnebres ante el acontecimiento. Se estima que el 10% restante corresponde a la contratación realizada anticipadamente por parte del mismo afectado. Cabe destacar que el 37% de los encuestados estarían dispuestos a contratar anticipadamente, lo que se traduce en un nuevo mercado no explotado en Chile.

Dada la naturaleza del servicio exclusivo e integral que ofrece Campos Elíseos, se considera que sólo familias con ingresos altos en la ciudad de Santiago podrían acceder a él. Es por esto que se ha determinado dirigir los recursos a la zona oriente de la capital, específicamente las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura.

Adicionalmente, se estima que la demanda del servicio se realiza generalmente sin información, ni experiencia de parte del consumidor, es poco probable que en el momento de requerir este servicio los familiares empiecen a cotizar. Esto se explica por la naturaleza emocional del suceso (Ver anexo 1). Normalmente el requerimiento del servicio ocurre bajo circunstancias imprevistas, por lo que es fundamental encontrar a las familias de manera oportuna.

Con respecto a los usuarios de los servicios de Campos Elíseos, se puede decir que corresponden a las familias o seres queridos que contratan los servicios de la empresa.

Por su parte, se han identificado como influenciadores a otras familias que hayan utilizado los servicios o conozcan la compañía.

Se estima que una persona se enfrenta muy pocas veces a lo largo de su vida a contratar este servicio, por esto es importante considerar que este es un servicio de una sola vez, no se puede repetir o reemplazar, y esto es clave de tener en cuenta para que el traspaso de recomendaciones sea efectivo.

*Cálculo precio servicios fúnebres: Se considera que el 90% de los servicios se paga un rango entre \$700.000 y \$3.200.000 y sólo un 10% entre los \$3.200.000 y \$5.800.000. (<https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/sin-cafeteria-coro->

cuanto-cuesta-morirse-hoy-chile/383819/)

**Dólar: tipo de cambio \$786,5

Mapa de posicionamiento

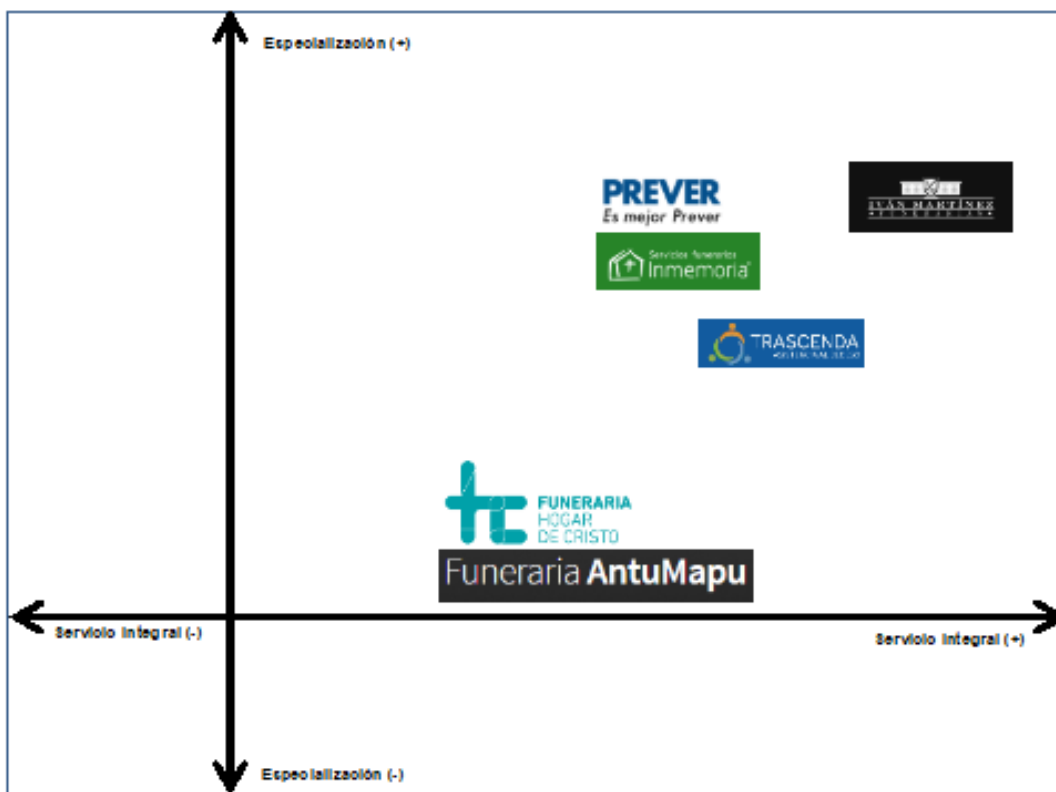


Gráfico N°2: Mapa de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia.

Los ejes del mapa se realizaron en base a la ventaja competitiva que se traduce en un servicio de alta especialización con mano de obra especializada en el rubro y en un servicio integral donde se va a entregar mayor variedad en pro de la salud de la familia.

5.3 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio de Campos Elíseos se caracteriza por adaptarse a las necesidades y preferencias de cada servicio que se entrega. Si bien existe una oferta base de planes establecidos para ayudar a elegir de manera más rápida los

detalles de cada servicio, cada uno se puede adaptar en cada detalle. Incluso si hubiese algún requerimiento extraordinario, se puede realizar agregando el costo correspondiente.

La diferencia entre los 3 planes base, es la calidad de los materiales del mobiliario, y cantidades disponibles de los elementos complementarios, como flores, servicio de catering, y otros. Los ítems que incluye cada oferta son:

Detalle/Plan	Cuarzo	Ambar	Zafiro
Urna	Madera sustentable	Madera sustentable	Madera sustentable
Trámites legales defunción, pase sepultación y resolución de traslado	Si	Si	Si
Carroza instalación y traslado a velatorio, funeral y cementerio	Si	Si	Si
Preparación del fallecido	Si	Si	Si
Capilla	Madera	Madera	Madera
Tarjetero	Si	Si	Si
Porta cirios y cirios (x2)	2	2	4
Auto extra traslado familiares	Si	Si	Si
Flores	2	3	5
Coro litúrgico	1	1	1
Servicio de cafetería	30	50	70
Tarjetas de agradecimiento	50	100	150
Libro de condolencias	1	1	2
Publicación Obituario	1	2	3
Recordatorio Ceremonia	50	100	150
Servicios exclusivos	Opcional	Opcional	Opcional
Counseling	Opcional	Opcional	Opcional
Ánfora o lápida	Opcional	Opcional	Opcional

Tabla N°7: Planes base. Fuente: Elaboración propia.

5.4 Estrategia de precio

Campos Elíseos ofrece tres planes estándares, todos incluyen los mismos servicios, pero varían en la calidad de los materiales del mobiliario y en las cantidades disponibles de los servicios complementarios.

Para fijar el precio de cada plan, se realizó un análisis que considera los siguientes puntos.

Mercado: Precio de mercado de competidores con ofertas similares

Encuesta: Disposición a pagar de acuerdo a la encuesta

Precio por Plan	
Plan Cuarzo	\$ 3.100.000
Plan Ámbar	\$ 4.000.000
Plan Zafiro	\$ 5.500.000

Tabla N°8: Precio para planes ofrecidos. Fuente: Elaboración propia.

Los planes son la base de los servicios que pueden ser contratadas tal cual se ofrecen o se pueden adaptar a las preferencias de cada servicio que se realiza.

Para explicar de mejor manera este punto se agregan imágenes referenciales de los servicios.





Tabla N°9: Algunos servicios entregados. Fuente: Elaboración propia.

5.5 Estrategia de distribución

Dada la naturaleza del negocio, los servicios fúnebres que se ofrecen se entregan en lugares diferentes, dependiendo de las indicaciones realizadas por la persona que contacta a Campos Elíseos.

El servicio se activa y empieza con este contacto inicial, cuando ha ocurrido el fallecimiento de un ser querido. A partir de este momento, la empresa llega al lugar del deceso, para preparar y retirar el cuerpo, para luego ser trasladado al lugar en que se va a realizar el velatorio.

Para el contacto con la empresa, los familiares pueden dirigirse directamente a las oficinas, llamar por teléfono o contactarse por el banner de necesidad inmediata disponible en el sitio web.

5.6 Estrategia de comunicación y ventas

Como se había comentado ligeramente en el punto 4.1, Campos Elíseos ha determinado diversos canales para alcanzar a los potenciales clientes y posicionar la marca dentro del mercado funerario en la zona oriente de la Región Metropolitana de Santiago. A continuación, se detalla cada canal:

- Sitio Web y App: El sitio web es el punto central donde los potenciales clientes aprenden más sobre la oferta de Campos Elíseos. Por esto que es de gran importancia que la página sea fácilmente navegable, intuitiva, clara,

y que la información sea fácilmente encontrada en la menor cantidad de clicks. La página web muestra el detalle de los servicios que se ofrecen, el contacto, un obituario y la posibilidad de enviar flores o regalos a la familia del fallecido. Adicionalmente, se puede encontrar el contacto para sesiones de counseling, para quienes requieran apoyo en el proceso de duelo y sanación. En la misma página, se puede encontrar también una sección en la que aparece un mensaje y foto del equipo que acompaña a las familias en este proceso y un área dedicada a tips para organizar un funeral. La App estará disponible para quienes necesiten transmitir los servicios vía streaming.

<https://www.washburn-mcreavy.com/grief-and-healing/>

<https://www.dignitymemorial.com/support-friends-and-family>

- Aparición en prensa escrita: Medios de prensa escritos como El Mercurio los fines de semana. Este medio es tradicionalmente leído en las comunas objetivo donde viven los clientes potenciales.
- Aparición en prensa online: La Tercera y El Mercurio online. Con apariciones de banners que al hacer click llevan al sitio web de la empresa. Estos banners están disponibles de tres veces a a semana, variando los días de acuerdo a como se vaya desempeñando.
- Flyers informativos que se entregan a través de stand móviles y en la oficina.
- Actividad en redes sociales: La experiencia de otros países más avanzados en este mercado, usan las redes sociales como facebook e instagram, para mostrar fotos de los diferentes servicios, o tips de qué hacer frente a la muerte de un ser querido, o cómo organizar un funeral.

5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda se realizó un análisis de la mortalidad en Chile a nivel nacional. En el año 2016 ocurrieron 104.026 fallecimientos a nivel país, de los

cuales un 38% corresponde a la Región Metropolitana. De este total, aproximadamente un 18%, equivalente a 6.914 decesos, ocurrieron en las comunas objetivo de Campos Elíseos (La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Vitacura).

2016	
Mortalidad nacional	104.026
Mortalidad R.M	39.283
Mortalidad comunas	6.914

Tabla N°10: Mortalidad en Chile, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

Si se realiza una estimación top down, se encuentra que la demanda promedio, de acuerdo al número de fallecimientos versus el número de empresas funerarias autorizadas en Santiago, alcanza los 3 servicios semanales.

Estimación Top Down	
Mortalidad R.M	39.283
N° Funerarias Santiago	190
Anual unitaria	207
Semanal unitaria	3

Tabla N°11: Estimación de demanda top down. Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se espera que la demanda aumente en la medida que la empresa vaya logrando el posicionamiento deseado, incrementándose de acuerdo al siguiente cuadro.

Demanda semanal primer año	
Primer trimestre	0,5
Segundo trimestre	1
Tercer trimestre	2
Cuarto trimestre	3

Tabla N°12: Proyección de número de servicios semanales, primer año. Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año, la demanda debería crecer de acuerdo a la proyección

de crecimiento de la mortalidad. Para esto se tomó la mortalidad en los últimos 5 años en las comunas objetivo, y se calculó el crecimiento anual promedio, llegando a un 1,216% anual.

Para realizar esta proyección, se tomó la información de los fallecimientos en las comunas de interés durante los últimos 5 años, y con esta base se determinó la tasa a la que venía creciendo la mortalidad. De esta manera, debido a que la tasa es del 1% aproximadamente, no se esperan aumentos en el número de servicios posterior a alcanzar los 3 semanales.

En el siguiente cuadro se muestra como serían los ingresos de acuerdo a estas proyecciones:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Cuarzo	\$ 71.300.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000
Plan Ambar	\$ 188.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000
Plan Zafiro	\$ 71.500.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000
Total	\$ 330.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000

Tabla N°13: Ingresos según proyecciones. Fuente: Elaboración propia

5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

En el cuadro 8 se puede revisar el detalle del presupuesto de marketing en cada ítem. Campos Elíseos ha definido tres canales para alcanzar a los clientes potenciales:

- Stands informativos: Consiste en un stand móvil, cuyo objetivo es ir visitando supermercados o centros comerciales estratégicos de la zona oriente de la Región Metropolitana, durante los días sábado y/o domingo, entre las 8 am y las 1 pm.
- Campaña mailing: Adicionalmente, se realizarán campañas vía correo electrónico. Esto se materializará a través de la compra y constante renovación de una base de datos del segmento y envío periódico de información.

- Medios On Line:
Redes Sociales: Manejo de Instagram y Facebook para mostrar los servicios, las instalaciones y entregar consejos. Este manejo será la tarea compartida del gerente general y agente de oficina.
SEM: Google Adwords.
- Página web: Todas las iniciativas anteriores buscan que los clientes potenciales lleguen a la página web, donde se encuentra toda la información de Campos Elíseos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenión web	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Envío base de datos	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Google ads	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Stand móvil	9.840.000	9.840.000	9.840.000	9.840.000	9.840.000
Total	14.100.000	14.100.000	14.100.000	14.100.000	14.100.000

Tabla N°14: Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración propia

VI. Plan de Operaciones

Detalles del plan de operaciones en versión 2 de este proyecto.

El plan de operaciones tiene un alcance para los cinco primeros años de funcionamiento, donde sólo se operará en la zona oriente de la capital, en específico en las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura.

Se arrendará un local en las comunas donde se atenderá, donde el centro operativo estará el área de atención a clientes, el almacenaje de los equipos, showroom, una sala velatoria y varios estacionamientos.

La página web será la principal plataforma tecnológica, donde se pretende tener el contacto con los clientes con información relevante para la toma de decisiones. En segundo lugar se tendrá una plataforma para acudir a los velorio o funeral vía internet.

Los automóviles son el principal activo para entregar los servicios contratados y se comprarán en locales especializados y se renovarán cada 5 años.

El flujo de operaciones es el siguiente:

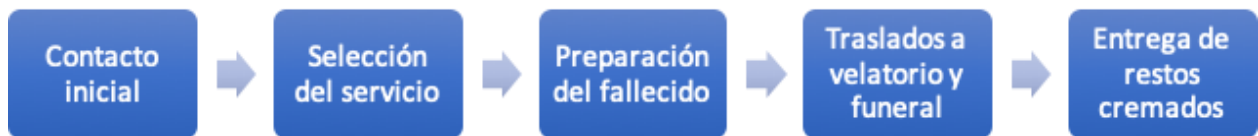


Grafico N°3: Flujo de las operaciones clientes. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la preparación del fallecido, se tendrá un Tanatopractor disponible para el

Una vez que el servicio ha finalizado se enviará a los familiares una tarjeta agradeciendo que hayan confiado en Campos Elíseos y empatizando en este proceso con ellos. Adicionalmente se entrega una encuesta de satisfacción y comentarios.

Se contratarán 4 personas, donde se aumentará a 1 conductor part time al mes 7 del año 1.

VII. Equipo del proyecto

Detalles del equipo gestor en versión 2 de este proyecto.

El equipo total de este proyecto se conforma de la siguiente forma:

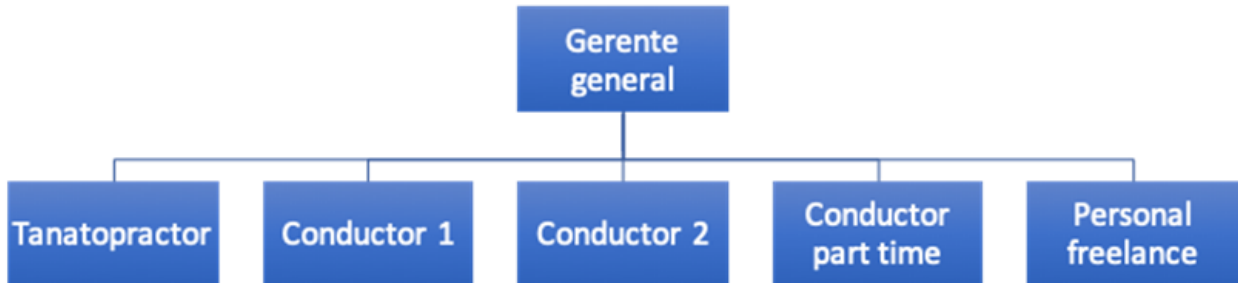


Grafico N°5: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los contratados tiene incentivos y compensaciones, que se relaciona directamente con los resultados financieros de la empresa, satisfacción de los clientes y el desempeño individual.

Las remuneraciones son superiores a lo que se ofrece en el mercado con el foco de tener personal con las mejores competencias para la compañía.

Cargo	Remuneración Mensual	Incentivo
Gerente General	\$ 2.450.000	Participación de la sociedad
Tanatotractor	\$ 1.800.000	\$900.000 - \$1.125.000
Conductor 1	\$ 875.000	\$437.500 - \$546.875
Conductor 2	\$ 875.000	\$437.500 - \$546.875
Conductor freelance	\$ 500.000	NO

Tabla N°17: Cuadro de remuneración + incentivo. Fuente: Elaboración propia

VIII. Plan Financiero

Detalles del plan Financiero en versión 2 de este proyecto.

Para el plan financiero se contemplan varios supuestos, donde los más relevantes son:

- Demanda de 3 servicios semanales.
- Crecimiento de la demanda es de 1.2%
- IPC del 3%
- Impuesto a la renta de un 27% IVA del 19%
- Plazo de pago 30 días
- La inversión inicial será provista de por fondos propios.
- La depreciación es a 5 años

Estimación de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Cuarzo	\$ 71.300.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000	\$ 148.800.000
Plan Ambar	\$ 188.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000	\$ 336.000.000
Plan Zafiro	\$ 71.500.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000	\$ 132.000.000
Total	\$ 330.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000

La inversión inicial es de \$150.345.000.-

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta	\$ 330.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000
Costo por venta	\$ 118.160.000	\$ 240.420.000	\$ 240.420.000	\$ 240.420.000	\$ 240.420.000
Margin de venta	212.640.000	376.380.000	376.380.000	376.380.000	376.380.000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 159.199.996	\$ 204.999.996	\$ 204.999.996	\$ 204.999.996	\$ 204.999.996
Resultado Operacional	53.440.004	171.380.004	171.380.004	171.380.004	171.380.004
Depreciación	\$ (22.000.000)	\$ (22.000.000)	\$ (22.000.000)	\$ (22.000.000)	\$ (22.000.000)
Utilidad Antes de Impuesto	31.440.004	149.380.004	149.380.004	149.380.004	149.380.004
Impuestos (27%)	\$ 8.488.801	\$ 40.332.601	\$ 40.332.601	\$ 40.332.601	\$ 40.332.601
Utilidad o pérdida del ejercicio	22.951.203	109.047.403	109.047.403	109.047.403	109.047.403

Capital de trabajo

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos por venta	0	12.600.000	15.100.000	20.600.000	11.100.000	19.700.000
Costo por venta	0	5.070.000	5.700.000	8.080.000	4.195.000	7.760.000
Gasto de Adm. y ventas	13.083.333	12.883.333	12.883.333	12.883.333	12.883.333	13.083.333
Resultado Operacional	-13.083.333	-5.353.333	-3.483.333	-363.333	-5.978.333	-1.143.333
Resultado Operacional Acumulado	-13.083.333	-18.436.666	-21.919.999	-22.283.332	-28.261.665	-29.404.998
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos por venta	23.700.000	34.800.000	45.200.000	48.300.000	48.300.000	51.400.000
Costo por venta	9.265.000	13.460.000	17.665.000	18.850.000	18.850.000	20.035.000
Gasto de Adm. y ventas	12.883.333	12.883.333	12.883.333	12.883.333	12.883.333	17.083.333
Resultado Operacional	1.551.667	8.456.667	14.651.667	16.566.667	16.566.667	14.281.667
Resultado Operacional Acumulado	-27.853.331	-19.396.664	-4.744.997	11.821.670	28.388.337	42.670.004

Flujo de caja

	INVERSION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad o pérdida del ejercicio		\$ 22.951.203	\$ 109.047.403	\$ 109.047.403	\$ 109.047.403	\$ 109.047.403
Depreciación		\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Inversion Inicial	\$ (150.345.000)					
Inversion en KT	\$ (29.404.998)					
Devolucion KT						\$ 23.020.000
Flujo de caja	-179.749.998	\$ 44.951.203	\$ 131.047.403	\$ 131.047.403	\$ 131.047.403	\$ 154.067.403

Balance proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos					
Caja	19.848.000	37.008.000	37.008.000	37.008.000	37.008.000
Ctas por Cobrar	51.400.000	102.800.000	102.800.000	102.800.000	102.800.000
Total Activos Circulante	71.248.000	139.808.000	139.808.000	139.808.000	139.808.000
Vehiculos	110.000.000	88.000.000	66.000.000	44.000.000	22.000.000
Depreciacion Acumulala	-	110.000.000	88.000.000	66.000.000	44.000.000
Total Activos	181.248.000	337.808.000	293.808.000	249.808.000	205.808.000
Pasivos					
Cuentas por Pagar	9.846.667	20.035.000	20.035.000	20.035.000	20.035.000
Provisiones	3.278.829	118.392.996	74.392.996	30.392.996	-13.607.004
Deuda Socios 50%	86.682.500	-	-	-	-
Imptos por Pagar	8.488.801	40.332.601	40.332.601	40.332.601	40.332.601
Total Pasivo Circulante	108.296.797	178.760.597	134.760.597	90.760.597	46.760.597
Capital Pagado	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Utilidad o Perdida Ejercicio	22.951.203	109.047.403	109.047.403	109.047.403	109.047.403
Total Patrimonio	72.951.203	159.047.403	159.047.403	159.047.403	159.047.403
Total Pasivos	181.248.000	337.808.000	293.808.000	249.808.000	205.808.000

Ratios financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 330.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000	\$ 616.800.000
EBITDA	\$ 53.440.004	\$ 171.380.004	\$ 171.380.004	\$ 171.380.004	\$ 171.380.004
Dias Promedio cobro	57	61	61	61	61
Dias Promedio pago	30	30	30	30	30
Variacion Anual Ventas	-	1,86%	1%	1%	1%
Utilidad Bruta / ventas	10%	24%	24%	24%	24%
Utilidad operacional / ventas	16%	28%	28%	28%	28%

Se concluye que el proyecto es altamente rentable donde se recupera la inversión al año 2, con un VAN de: \$587.536272 y TIR 72,3%

En cuanto al análisis de sensibilidad se obtiene que si sólo se llega al 86% de la demanda estimada el VAN sigue siendo positivo pero es de sólo \$32.932 y la TIR de 17% que es el escenario pesimista.

IX. Riesgos críticos

Detalles de los riesgos críticos en versión 2 de este proyecto.

Para definir los riesgos críticos se hace el siguiente análisis:

	Riesgo	Medida
Internos	Rotación o ausentismo del personal	Preparar una red de posibles respaldos para funciones críticas
	Manejo de la información	Protocolos de seguridad de la información que protejan la confidencialidad
externos	Error en el protocolo de atención	Desarrollar un libro de protocolos de atención y capacitar a los funcionarios
	Variaciones importantes en la demanda	Realizar proyecciones realistas

Tabla N°29: Análisis de riesgos. Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que para este proyecto no se tomó en cuenta los datos de la actual

X. Propuesta Inversionista

Detalles de la propuesta al inversionista en versión 2 de este proyecto.

La propuesta al inversionista se detalla a continuación:

Ésta compañía será especialista en servicios fúnebres, en forma integral y a la medida que necesite el cliente.

Los segmentos de mercado son dos:

- 1.- Las familias de las personas fallecidas que contratan el servicio.
- 2.- Las personas que pactan la contratación antes del deceso con la finalidad de planear su funeral, aliviando la carga emocional a sus familiares.

Ambos segmentos tienen en común la estrategia de negocio por diferenciación, privilegiando la alta tecnología por sobre el precio.

El desarrollo de este proyecto está a cargo de dos ingenieros comerciales especializados en ventas y finanzas, los que trabajarán en base a la sinergia teniendo como foco la calidad de servicio hacia el cliente.

Actualmente se reconocen 6 competidores, dónde sólo uno tiene la estrategia por diferenciación que es la Funeraria Iván Martínez. Pero lo que diferencia a Campos Elíseos de la competencia es la calidad y variedad de los servicios, donde se pretende en ser pioneros en el análisis del ADN para prevenir el desarrollo de enfermedades que haya tenido el difunto al momento de su muerte

Este proyecto se evaluó a 5 años, donde se requiere una Inversión de capital de \$179.749.998 y lo analizado en el plan financiero el VAN de \$187.954.078, con una tasa interna de retorno de 48%, teniendo en cuenta la tasa de descuento CAPM de 15,81% anual, con recuperación de la inversión al segundo año.

XI. Conclusiones

Según lo expuesto en este plan de negocios, Campos Elíseos, entrega un servicio fúnebre de calidad, con tecnología y creatividad, se puede concluir que es factible realizar el proyecto.

Lo análisis del entorno arrojaron como resultado que la industria es poco atractiva para ingresar, pero esto se debe a que el mercado no se ha actualizado en sus servicios desde los años 70, es por esto que la estrategia competitiva a utilizar es por diferenciación, lo que permitirá lograr el éxito del proyecto, dada la alta tecnología y diseño a utilizar, donde los encuestados valoran la flexibilidad de los servicios y la rapidez.

La ventaja competitiva que diferencia a Campos Elíseos son: Servicios fúnebres integrales y especializados, con tecnología innovadora desarrollados por mercados europeos, entregando un servicio flexible según necesidades del cliente.

Dentro del plan de difusión, se consideran dos tipos de estrategia, la primera con plan de medios en formato digital, para lo clientes más jóvenes y la segunda es a través de medios de prensa papel para los potenciales clientes a partir de los 60 años.

La estructura organizaciones es simple, focalizando la toma de decisiones al gerente general, quién tendrá las competencias necesaria para desarrollarse en el cargo, teniendo como foco el cumplimientos de las dos propuestas de valor de la compañía.

Los factores críticos del éxito de este proyecto están relacionados con el personal capacitado, captación constante de nuevos clientes, contacto personalizado con cada cliente y acciones claves de comunicación y marketing. Lo que Diferencia a Campos Elíseos de la competencia es la calidad de los servicios, con alta tecnología, diseños innovadores tales como, iluminación homogénea que mantiene una buena sintonía con los actos religiosos, enfatizando en los detalles arquitectónicos que elija el cliente, tales como urnas estándar, biodegradables o con diseños, también con temáticas según gustos y con intervenciones según religión o creencia, entre otros servicios. Todo esto en conjunto con acompañar a

la familia con servicios post sucesos, regalos de recordación, joyas conmemorativas, servicio de manejo de duelo y análisis del ADN del difunto para ver potenciales problemas de salud que puedan afectar a su familia

A pesar de la alta inversión inicial, se tienen ganancias a partir del año 2 , con un VAN de \$187.954.078, con una tasa interna de retorno de 48%.

Con las conclusiones anteriores se invita a invertir en este proyecto por ser altamente rentable, con bajo riesgo y en un mercado poco explotado.

XII. Bibliografía y fuentes

Nombre	Página web
LISTADO DE EMPRESAS FUNERARIAS AUTORIZADAS, REGIÓN METROPOLITANA	http://www.asrm.cl/archivoContenidos/listado-funerarias-30-09-2014.pdf
Funeraria Antumapu	http://www.funerariaantumapu.cl/index.php
Funeraria Hogar de Cristo	https://www.funerariahogardecristo.cl
Funeraria Antumapu	https://funerariahi.cl
Funeraria Trascenda	https://funerariatrascenda.cl
Funeraria Prever	http://www.prever.cl/#home
Funeraria Iván Martínez	https://funerariaivanmartinez.cl/index.php
Defunciones Minsal	http://www.deis.cl/bases-de-datos-defunciones/#
¿Con o sin cafetería? Cuánto cuesta morirse hoy en Chile	https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/sin-cafeteria-coro-cuanto-cuesta-morirse-hoy-chile/383819/
Funeraria tipo en USA	https://www.washburn-mcreavy.com/grief-and-healing/
Funeraria tipo en USA	https://www.dignitymemorial.com/support-friends-and-family
Marketing experiencial funerario	https://www.macguffin.es/blog/5-puntos-de-contacto-de-marketing-experiencial-segun-schmitt
Biblioteca del congreso nacional, Defunciones.	https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/defunciones
Valorización económica	http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000200006
Beta	https://www.infrontanalytics.com/fe-en/31471AA/Invocare-Limited/Beta
Auto funerario 1	https://parkssuperior.com/car/2017-pre-owned-cadillac-lehmann-peterson-48-raised-roof-limousine-3/
Auto funerario 2	https://coachwest.com/buying-a-hearse/

XIII. Anexos

Anexo 1

Módulos del marketing experiencial

<https://www.macguffin.es/blog/5-puntos-de-contacto-de-marketing-experiencial-segun-schmitt>

EXPERIENCIAS SENSORIALES	EXPERIENCIAS DE SENTIMIENTO	EXPERIENCIAS DE PENSAMIENTO	EXPERIENCIAS DE ACTUACIÓN	EXPERIENCIAS DE RELACIONES
1	2	3	4	5
PERCIBIR	SENTIR	PENSAR	ACTUAR	RELACIONARSE
Colores Figuras Formas Sonidos Olores Táctile Cuidar NO apariencia lúgubre.	Estados de ánimo Emociones Optimistas en lo posible.	Pensamiento analítico y razonamientos positivos	Conductas Percepciones personales positivas en cada interacción con la empresa funeraria Interacciones con la familia	Grupos de amigos y familiares viviendo una experiencia en torno al no vivo. Identidad de grupo o familia reforzada
HACER NOTAR AMPARO ACOGIDA HIGIENE EMPATÍA	HACER SENTIR CARIÑO	HACER PENSAR EN EL DIFUNTO DE FORMA POSITIVA	TRANSMITIR DINAMISMO Y AYUDA	INTEGRARSE EN TORNO A QUIEN SE VA

Fuente: PriceWaterhouse: *Los servicios funerarios integrales en España – Claves de un sector en transformación*

Anexo 2

¿Qué trámites hay que hacer cuando muere un familiar?

- Obtener el certificado médico de defunción, ya sea que haya fallecido en la casa, en un hospital o en la calle. Y tal como lo indica su nombre, deber ser entregado por un médico.
- Inscribir la defunción en una oficina del Registro Civil.
- Comprar un ataúd en una funeraria.
- Comprar una sepultura. Cuando los familiares de un difunto no pueden pagar una sepultura, generalmente se pide una entrevista con la asistente social de municipalidad donde vivía el fallecido para que evalúe la situación y pueda decretar la gratuidad de la sepultura.
- Cobrar la cuota mortuoria. Para ello necesita dos certificados de defunción del fallecido; factura original de la funeraria a nombre de la persona o Institución que haya realizado los gastos funerarios del fallecido; última liquidación de sueldo o pensión del fallecido.
- Para los afiliados o pensionados de una AFP la cuota se financia con el saldo de la cuenta individual. El monto del beneficio es de UF 15 o hasta el monto del saldo de la cuenta, si este fuere menor.

Para los beneficiarios de la Pensión Básica Solidaria de vejez e invalidez carentes de recursos, esto es, quienes hubieren obtenido un puntaje igual o inferior a 8.500 puntos por aplicación de la Ficha de Protección Social, también tienen derecho a cuota mortuoria (asignación por causa de muerte).

En el caso de los pensionados o imponentes del Instituto de Previsión Social (IPS), la cuota mortuoria se reajusta en julio de cada año.

Cuando una persona muere, la cuota mortuoria se paga a quien haya realizado los gastos funerarios. Si se contrata una funeraria, es ella la que cobra, cubriendo así parte de los servicios funerarios o su totalidad. En el caso de los afiliados al Instituto de Previsión Social (IPS), la cuota mortuoria se reajusta en julio de cada año.

El Código Sanitario indica que el plazo máximo para enterrar a una persona es de 48 horas, pudiendo ampliarse o reducirse en casos excepcionales.

Cuando se contrata los servicios de una funeraria, ellos se encargan de hacer todos los trámites requeridos cuando alguien muere: inscribir la defunción en el Registro Civil; proveer de un ataúd y cobrar la cuota mortuoria.

¿Qué pasa cuando alguien muere en la calle?

En los casos de muerte en la vía pública, sin perjuicio de las facultades del Ministerio Público para perseguir las responsabilidades penales, la orden de levantamiento del cadáver puede ser realizada por el jefe de la unidad policial correspondiente, en forma personal o por intermedio de un funcionario de su dependencia, quien dejará registro de lo obrado.

El cadáver será llevado al Servicio Médico Legal para precisar la causa de muerte.

¿A qué lugar debo acudir para retirar un cuerpo?

- Si murió en un centro hospitalario: a la morgue del recinto.
- Si murió por causa violenta (accidente, homicidio, suicidio, envenenamiento u otra causa no natural): a la morgue del Servicio Médico Legal más cercano.

¿Qué documentos debo presentar para retirar el cuerpo?

Si el fallecido era:

- Soltero: llevar carné de identidad o certificado de nacimiento del fallecido.
- Casado: llevar carné de identidad y libreta de matrimonio del fallecido.
- Menor de edad: llevar carné de identidad del fallecido u otro documento que acredite identificación (libreta de familia o pasaporte)

Llevar, además, el carné de identidad de la persona que realiza el trámite.

¿Quiénes están autorizados para trasladar difuntos?

Los funcionarios de los cementerios. Las casas funerarias pueden hacerlo, siempre y cuando cuenten con la autorización del Servicio Nacional de Salud (Reglamento de Cementerios).

¿Dónde se puede enterrar un cadáver?

Sólo en cementerios legalmente autorizados.

¿Qué debo hacer si quiero trasladar al fallecido de ciudad o país?

Para trasladarlo de ciudad debe obtener una autorización del SEREMI de Salud del área en que la persona falleció y de la autoridad sanitaria. Para realizar este trámite, el ataúd debe ir sellado.

Para trasladarlo de país:

- Hacia el extranjero: Cuando se traslade el cadáver del país hacia el extranjero, el ataúd se colocará en un compartimiento separado, dentro del vehículo de transporte y debe ser sellado por la autoridad sanitaria.
- Desde el extranjero: Sólo podrá ingresar si previamente se acredita ante la autoridad sanitaria, por medio de documentos extendidos por las autoridades sanitarias del punto de origen, debidamente visados por el Cónsul de Chile, que el transporte no ofrece peligros para la salud pública.

¿Qué documentos debo presentar si el difunto pidió ser cremado?

1.- Autorización previa del Director General del Servicio Nacional de Salud o de su delegado, siempre que:

- Exista declaración escrita hecha previamente por el difunto en una Notaría o en el Registro que deben llevar todos los cementerios para ello, o,
- Exista solicitud del cónyuge sobreviviente o de la mayoría de los hijos quienes autoricen la cremación ante notario público. En caso de no existir cónyuge sobreviviente ni hijos, el Reglamento de Cementerios autoriza a otras personas a solicitarlo.

2.- Autorización de sepultación, emitida por el Registro Civil del lugar donde ocurrió el fallecimiento, más una fotocopia del certificado de defunción emitido por el médico.

Los documentos deben ser presentados en el lugar dónde se va a realizar la incineración.

¿Se heredan las deudas de los familiares fallecidos?

Sí, pasan a los herederos legales. Para evitarlo, existen dos posibilidades: renunciar a la herencia o aceptarla con “beneficio de inventario” al hacer la posesión efectiva. Esto es, que si las deudas sobrepasan los bienes de la herencia y los familiares deciden aceptarla, solo serán responsables de ellas hasta el valor total de los bienes heredados.

Otra posibilidad es que las deudas contraídas por el fallecido cuenten con un seguro de desgravamen. Este tipo de seguro que se contrata al solicitar préstamos hipotecarios (de carácter obligatorio), de consumo o al realizar compras en casas comerciales, por ejemplo, cubre el saldo de la deuda en caso de muerte del titular. Para que opere, se debe llevar a la institución financiera que otorgó el crédito, el certificado de defunción que acredite la muerte de la persona que tenía la deuda.

¿Qué hacer si quiero donar los órganos de la persona fallecida?

Según la Ley N° 19.451 sobre trasplante y donación de órganos, toda persona mayor de 18 años es considerada automáticamente donante de sus órganos una vez fallecida, salvo que haya manifestado en vida su negativa a ser donante, en alguna de las formas que establece la ley.

Si existen dudas al respecto, deberá consultarse al cónyuge que vivía con el fallecido o a su conviviente. Si éste no está presente al momento de tomar la decisión, deberá consultarse a los parientes u otras personas en el orden que establece la ley (hijos, padres, representante legal, hermanos, etc.).

Si los testimonios son contradictorios o si no es posible ubicarlos en un plazo razonable, la persona será considerada donante.

En caso de fallecimiento de menores de edad, la autorización para donar sus órganos deberá ser otorgada por los padres o por su representante legal, dejando constancia de ello en un acta ante el director del establecimiento donde deba realizarse la extracción o ante quien éste designe como ministro de fe.

La condición de donante podrá ser renunciada en cualquier momento, antes de la extracción de los órganos. Para ello será suficiente manifestarlo así ante el director del establecimiento asistencial en que estuviere internado, ante quien éste designe, o ante alguno de los médicos que lo estuvieren atendiendo.

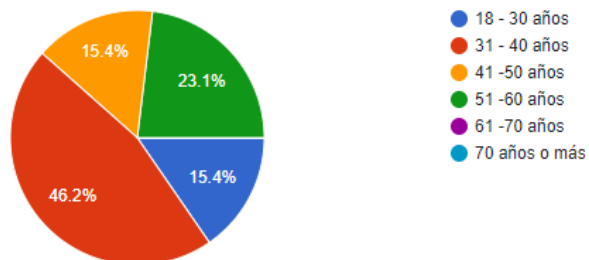
<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/defunciones>

Anexo 3

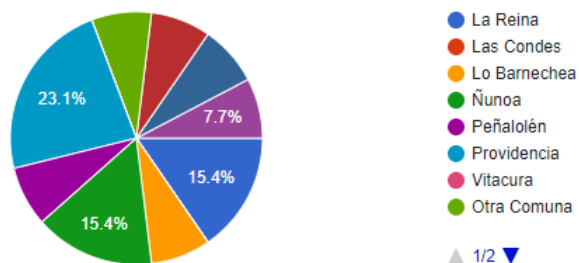
Estudio de mercado, encuesta

Se encuestaron a 382 personas de la zona oriente de la región y las respuestas son las siguientes:

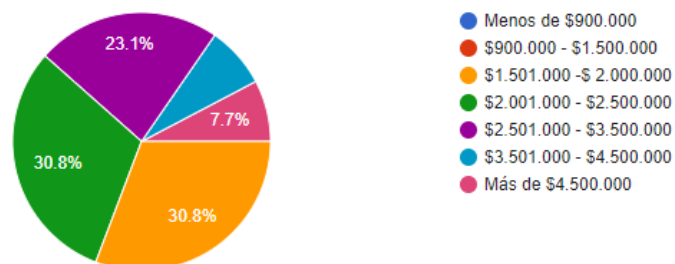
1) Cuál es tu rango de edad



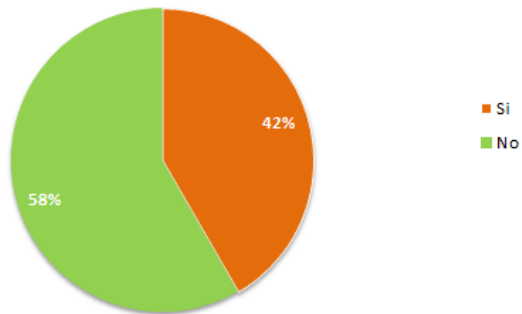
2) En qué comuna vives:



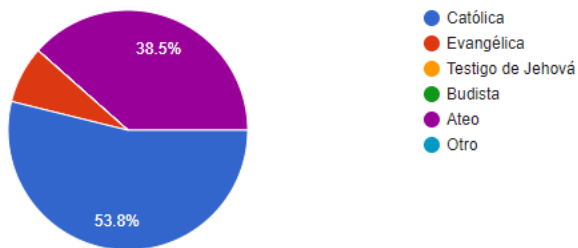
3) Cuál de los siguientes rangos representa tu sueldo mensual



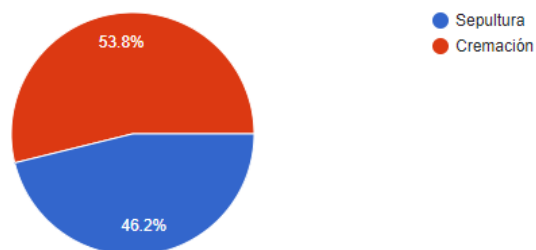
4) Conoces algo sobre los servicios fúnebres



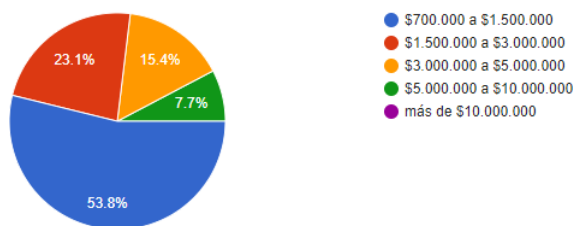
5) Con qué religión mejor te identificas?



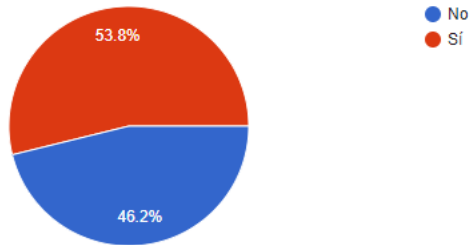
6)Cuál de las alternativas crees que elegirías para ti:



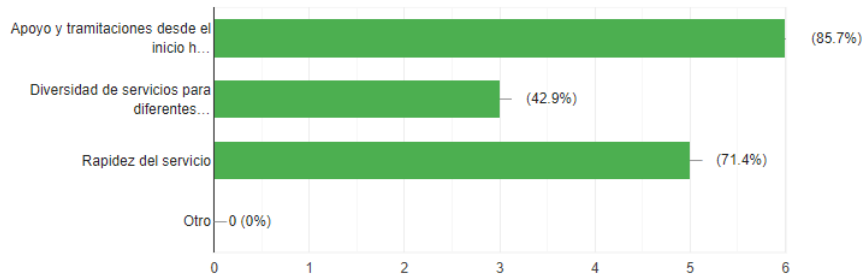
7) Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio básico (URNA, TRÁMITES, TRASLADOS)



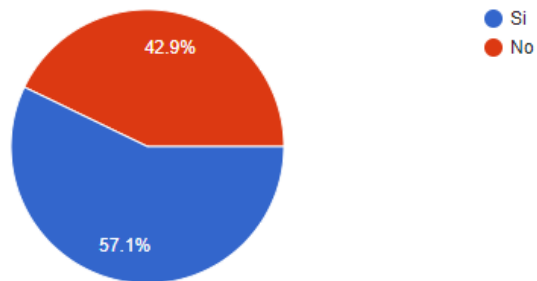
8) Contratarías uno para ti o un familiar anticipadamente? Si el valor es más bajo.



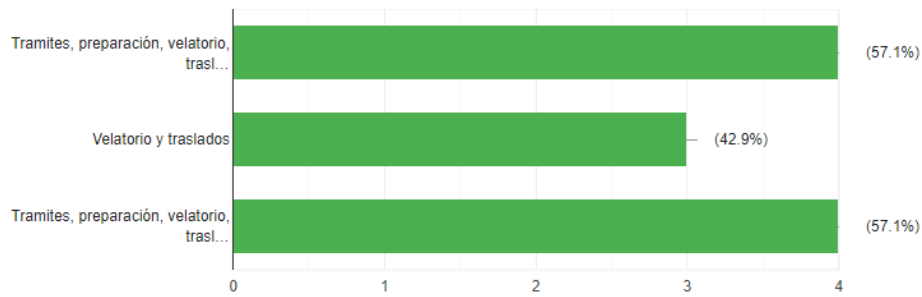
9) Qué características son las que más te interesan cuando contratas este servicio:



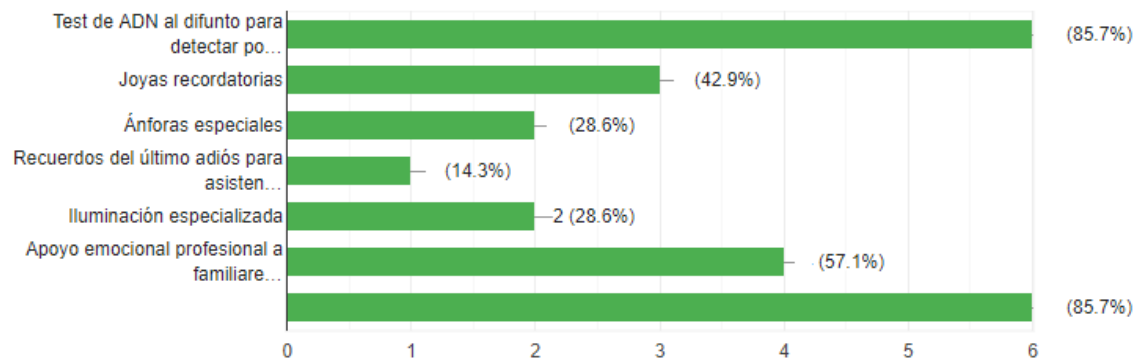
10) Te interesaría contratar un paquete en vez de servicios por separado?



11) Qué combinación te interesaría más



12) Contratarías servicios adicionales como:



Anexo 4

Referencia para el beta de mercado utilizado en el análisis de evaluación financiera.

Valor Utilizado	Link
0,97	http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000200006
0,62	https://www.infrontanalytics.com/fe-en/31471AA/Invocare-Limited/Beta

Anexo 5

	Cuarzo	Ambar	Zafiro
Urna	Madera sustentable	Madera sustentable	Madera sustentable
Trámites legales defunción, pase sepultación y resolución de traslado	Si	Si	Si
Carroza instalación y traslado a velatorio, funeral y cementerio	Si	Si	Si
Traslado familiares	No	Si	Si
Preparación fallecido	Si	Si	Si
Capilla	Madera	Madera	Madera
Tarjetero	Si	Si	Si
Porta cirios y cirios (x2)	2	2	4
Auto extra traslado familiares	Si	Si	Si
Flores	2	3	5
Coro selección	1	1	1
Servicio de cafetería	30	50	70
Tarjetas de agradecimiento	50	100	150
Libro de condolencias	1	1	2
Publicación obituario	1	2	3
Recordatorio ceremonia	50	100	150
Counseling sesiones	2	2	5
Ánfora o Lápida	Opt	Opt	Opt
Test ADN	Opt	Opt	Opt
Joya recordatoria	No	No	1

Anexo: Información valor vehículos especializados

<https://parkssuperior.com/car/2017-pre-owned-cadillac-lehmann-peterson-48-raised-roof-limousine-3/>

<https://coachwest.com/buying-a-hearse/>

Anexo 6

Análisis del entorno PESTEL

- Político:

Este aspecto no se considera que tenga un impacto relevante en el desarrollo de esta industria.

- Económico:

El crecimiento económico con una inflación controlada, de acuerdo a la métrica del 3% meta del Banco Central, representa mejoras en el poder adquisitivo, lo que se traduce en mejoras en la calidad de los productos y servicios a los que se puede acceder.

Por otro lado, la baja tasa de interés mejora las condiciones de endeudamiento para la compra de activos como los vehículos especializados.

Ambos puntos representan una oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios

como Campos Elíseos.

- **Social:**

El aumento de la población de inmigrantes, el acceso a la información global instantánea y el cambio en las creencias, trae consigo diversidad en cuanto a preferencias y estilos de vida, y abren posibilidades a nuevas formas de hacer las cosas.

Se considera que este entorno representa beneficios para la implementación de la propuesta de Campos Elíseos.

- **Tecnología:**

Existe tecnología disponible para el tratamiento y conservación de los cuerpos. Algunos países como Italia son pioneros en el desarrollo de éstos.

- **Ecología:**

No existe un mayor impacto desde este punto de vista para el funcionamiento del mercado funerario actual.

Demanda de uso de materiales sustentables en crecimiento. Si bien no se proyecta un mayor impacto en los próximos 4 a 5 años, es un punto que hay que seguir evaluando.

- **Legal:**

Chile tiene normas específicas para las empresas de servicios fúnebres, cuyo objetivo es establecer las condiciones sanitarias para el funcionamiento de los establecimientos.

Conclusión

Aunque el análisis muestra que la industria es poco atractiva, se puede ingresar con un servicio novedoso, integral y customizado y adicionalmente no existen sustitutos a estos servicios.

Análisis de la Industria 5 Fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

Las ventajas de los actores actuales son media – alta en relación a posibles nuevos entrantes de acuerdo al siguiente análisis.

El mercado de los servicios funerarios no es especialmente atractivo, debido a que

ya existen competidores posicionados que prestan los servicios tradicionales y ofrecen una amplia variedad de precios. Ya poseen un alto grado de expertise y muchos de ellos cuentan con la confianza de los clientes.

Se considera que los costos de entrada sería una inversión importante, relacionados con la adquisición de activos especializados, así como la tramitación de permisos necesarios para el funcionamiento. Por esto mismo es que se producen economías de escala cuando más servicios funerarios se prestan.

Existen una cantidad importante de actores ya posicionados, que ofrecen un servicio estandarizado. Cuentan con clientes que han ido ganando a través de los años en el mercado.

Las barreras de salida son medias.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

MEDIO

Los principales proveedores de la industria son los fabricantes de mobiliario, concesionarios de autos especializados, y proveedores de equipamiento como mantenedores, camillas, etc.

Los proveedores de autos y equipamiento especializado tienen un alto poder de negociación, debido a que no son productos que se ofrecen de manera global y que deben ser importados, por lo que frente a ellos los actores de la industria son precio aceptantes.

Los fabricantes del mobiliario tienen un poder de negociación medio- bajo, debido que si bien tienen expertise en la fabricación, también hay un alto número de mueblistas que podrían reemplazar a los actuales.

Al hacer un análisis de ellos se observa un poder medio bajo, baja diferenciación que tienen entre ellos en cuanto a los servicios que ofrecen. Además, la industria se ve compuesta por muchos actores, en la cual no se ve ningún con una participación de mercado dominante, aspecto que reduce una mayor disposición a pagar por una plataforma que no necesariamente se diferencia de la competencia. Sin embargo, las consultoras que cuentan con servicios de hunting o selección sí deben trabajar con al menos una de ellas ya que aquí se concentran las bases de candidatos, punto esencial para ejecutar los procesos.

- **Poder de los compradores:**

Se considera alta debido a que existe una gran cantidad de oferentes con bajo grado de diferenciación y por tanto bajo costo de cambio para el comprador, al contar con una gran variedad de opciones, en cuanto a calidad y costo.

- **La amenaza de los sustitutos:**

Ante el deceso de una persona no existe ningún sustituto, al menos en Chile, a procedimiento legal establecido. Esto quiere decir que la ley obliga a que sólo empresas autorizadas puedan manipular el cuerpo de una persona fallecida y transportarlo, hasta el lugar de su entierro o incineración.

Es por esto que la amenaza de posibles sustitutos es baja.

- **La rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad de los competidores existentes es alta, ya que existe una gran cantidad de oferentes que entregan servicios similares y satisfacen la necesidad de despedir a un ser querido que ha muerto.

Conclusión

Como conclusión al analizar las 5 Fuerzas de Porter, se puede apreciar que la industria cuenta con un atractivo medio bajo, por un lado por el alto poder que poseen los clientes y por otro lado por la gran cantidad de funerarias que ofrecen servicios similares exponiéndose de esta forma a una guerra de precios. Sin embargo, el hecho que el poder de los sustitutos sean bajos y que no exista una diferenciación determinante entre los actuales actores representa una buena oportunidad de ingresar a la industria.