



# **“Campos Elíseos, servicios funerarios”**

## **Parte 2**

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

**Alumnos: Mauricio Vargas**

**Profesor Guía: Profesor: Arturo Toutín**

**Santiago, Septiembre 2020**

## Tabla de contenidos

I.	Resumen Ejecutivo .....	4
II.	Oportunidad de negocio .....	5
III.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	6
	<b>3.1 Industria</b> .....	6
IV.	Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	7
V.	Plan de Marketing.....	9
VI.	Plan de Operaciones.....	10
	<b>5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b> .....	10
	<b>5.2 Flujo de operaciones</b> .....	11
	<b>5.3 Plan de desarrollo e implementación</b> .....	13
	<b>5.4 Dotación</b> .....	14
VII.	Equipo del proyecto.....	16
	<b>6.1 Equipo gestor</b> .....	16
	<b>6.2 Estructura organizacional</b> .....	16
	<b>6.3 Incentivos y compensaciones</b> .....	17
VIII.	Plan Financiero .....	19
	7.1 Supuestos .....	19
	<b>7.2 Estimación de los ingresos</b> .....	20
	<b>7.3 Inversión</b> .....	20
	<b>7.4 Estado de Resultados</b> .....	21
	<b>7.5 Inversión en capital de trabajo (KT)</b> .....	21
	<b>7.6 Tasa de descuento</b> .....	21
	<b>7.7 Flujo de caja</b> .....	22
	<b>7.8 Flujo de caja a perpetuidad</b> .....	23
	<b>7.9 Capital requerido</b> .....	23
	<b>7.10 Balance proyectado</b> .....	24
	<b>7.11 Principales Ratios Financieros</b> .....	25
	<b>7.12 Sensibilización</b> .....	25
IX.	Riesgos críticos.....	26

X. Propuesta Inversionista .....	27
XI. Conclusiones .....	28
XIII. Bibliografía y fuentes.....	30
XIV. Anexos .....	31

## **I. Resumen Ejecutivo**

En el presente proyecto se presenta la actual falencia del mercado mortuorio en Chile, con una demanda no cubierta de nuevos servicios fúnebres distintos a los actuales ofrecidos, con tecnología, calidad y creativo.

La legislación actual de este mercado fue realizado en los años 70, y no ha tenido actualizaciones por lo tanto es una oportunidad que se explicará más adelante.

Aunque en Chile existe una gran cantidad de funerarias con foco en el servicio tradicional, relacionados fuertemente con el catolicismo y cristianismo dejando de lado las otras opciones religiosas.

Con el estudio de mercado realizado se puede detectar que más del 50% de la población no conoce en detalle los servicios fúnebres.

La compañía ofrecerá sus servicios en la zona oriente de la región metropolitana, específicamente en La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura, donde se encuentra el mayor poder adquisitivo.

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**

Detalle de la oportunidad de negocio en parte 1 de este proyecto.

La oportunidad detectada consta de la poca flexibilidad y variedad de servicios fúnebres que actualmente ofrece el mercado, donde no existe desarrollo del mercado.

La investigación de mercado se realizó en tres fases, la primera en la búsqueda por internet de los servicios ofrecidos, la segunda en visitar en forma presencial las funerarias donde se visualizó la baja flexibilidad de los servicios ofrecidos, la poca empatía con la persona que quiere contratar y nula diferenciación entre competidores.

La fase 3, que es la encuesta arrojó lo siguiente:

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.

Es por esto que la compañía 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.

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.

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**

Detalle del análisis de la industria en parte 1 de este proyecto.

#### **3.1 Industria**

Esta industria no se ha desarrollado en los últimos 30 años, a diferencia de otros países más desarrollados que han evolucionado para ofrecer un servicio más natural enfocado en celebrar la vida de la persona fallecida, ofreciendo servicios con altos estándares de calidad y alta tecnología.

En estos países se ofrecen servicios como el análisis del ADN del difunto para revisar potenciales enfermedades y avisar a su familia para prever una muerte anticipada.

Los clientes se segmentaron en dos: 1) Las familias de los fallecidos que contratan el servicio y 2) Las personas fallecidas que contratan el servicio anticipadamente.

En la actualidad la única funeraria que entrega un servicio enfocado en lo nuevo que se ofrece en otros países es Funeraria Iván Martínez, donde se enfocan en dar un servicio de calidad, elegante y creativo.

Esta industria en Chile no ha crecido y tiene un alto potencial de desarrollo en base a los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

#### **IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

Detalle de la descripción de la empresa en parte 1 de este proyecto.

Los dos segmentos de clientes son:

- 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.

La relación con los clientes será de dos formas, la primera a través de la página web donde se puede agendar una visita a la funeraria, ver servicios y precios, y la segunda en forma presencial en el local.

Para cada segmento de mercado se tiene una propuesta de valor, que se muestra en el siguiente lienzo canvas:

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Iglesias y Cementerios Casas de adulto mayor Alianza con psicólogos si se necesitara Proveedores de material funerario</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Contacto directo y a la medida de cada cliente Revisiones preventivas de activos clave Comunicación fluida con los proveedores de urnas Medición de la satisfacción de los clientes Actividades de Marketing y comunicaciones</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>PV 1: Entregar una solución, por medio de un servicio fúnebre especializado e integral de acuerdo a las preferencias de los clientes. Que les permita enfocarse en la despedida del ser querido.</p> <p>PV2: Entregar un servicio fúnebre anticipado, de forma integral, especializado, que permita generar diversas soluciones para programar un evento fúnebre bajo las necesidades del cliente.</p>	<p><b>Relaciones con el cliente</b></p> <p>Directamente al momento de contratar o entregar el servicio. Por medio del sitio web. Redes sociales, publicaciones en medios escritos y online.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>El servicio se entrega de acuerdo a las preferencias de los clientes. El primer contacto se realiza de manera telefónica o presencial y posteriormente según donde se encuentre el fallecido.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>SC1: 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.</p> <p>SC2: 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.</p>
<p><b>Estructura de costo</b></p> <p>Los costos más relevantes son pago del personal, arriendo de oficina, compra de automóviles y aparición en medios </p>	<p><b>Flujos de ingreso</b> </p> <p>Ofrecimiento de planes standard, para facilitar la selección, que pueden ser customizados. Solicitudes adicionales pueden ser contratadas a un costo adicional</p>			

## V. Plan de Marketing

Detalle del plan de marketing en parte 1 de este proyecto.

Lo más relevante del plan de marketing son los objetivos, que se dividen en dos, el primero es el posicionamiento de marca y el segundo es expandir el horizonte geográfico hacia otras ciudades.

La estrategia de servicio se enfoca en ser flexibles y adaptarse a las necesidades de los clientes, para esto se tienen 3 planes bases que se diferencian por la cantidad de persona que asistirán y servicios.. Para esto se desarrolla una estrategia de precio donde se aumenta el valor en base a la cantidad de personas, debido a los regalos de recordación, catering y servicios disponibles. Para calcular el precio se basó en los valores de la competencia y la disposición a pagar entregado por la encuesta del estudio de mercado.

La estrategia de distribución comienza con el contacto inicial realizado en forma online o presencialmente, donde se llegará al lugar acordado para preparar el cuerpo y el velatorio.

La estrategia de comunicación y ventas se utilizará la página web, una aplicación con información y valores de los servicios. Existirá el servicio de ver el funeral vía streaming directamente enlazado con la aplicación y web.

Se contempla hacer marketing online con redes sociales, google adwords y prensa.

La estimación de la demanda se realizó en base a las defunciones de las comunas foco y la encuesta a potenciales clientes.

Se contempla llegar a los 3 servicios en el último trimestre del primer año y se mantendrá hasta el quinto año.

El presupuesto contemplado para este proceso es el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento 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
<b>Total</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>

## **VI. Plan de Operaciones**

### **6.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

En este punto se van a explicar las principales líneas operativas, para los primeros 5 años de funcionamiento, que incluye sólo la zona oriente de la región metropolitana de Santiago (La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura). Durante este período la demanda de Campos Elíseos crecerá a un ritmo orgánico a partir del segundo año, una vez que ya se haya alcanzado la cuota de mercado que se definió en la estimación de la demanda, de acuerdo al punto 4.7.

Instalaciones físicas: Consiste en el arriendo de un local céntrico para las comunas que se atienden. Este local es el centro de operaciones donde se encuentran las oficinas de atención al cliente, el almacenamiento del equipamiento y mobiliario, el showroom, una sala velatoria y el estacionamiento para los autos.

Plataforma tecnológica: La página web es el principal recurso tecnológico, es donde ocurre principalmente el contacto con los clientes. Acá se puede encontrar toda la información relevante para que los clientes puedan tomar una decisión informada.

Adicionalmente, se contará con una App que permite hacer seguimiento al status de cada servicio, y para quien lo necesite, se puede transmitir el servicio fúnebre vía streaming.

Equipamiento especializado: Este equipamiento es de vital importancia para entregar el servicio de preparar el cuerpo. Se refiere a implementos que permiten mejorar el aspecto del fallecido para prepararlo para el funeral.

Automóviles: Éstos son activos de importancia estratégica para entregar el servicio. Se compran a través de un proveedor especializado. Las mantenciones preventivas son clave para evitar fallas.

Abastecimiento: Algunos activos se renuevan cada 5 años, otros se compran mensualmente. Esta actividad se centraliza y se planifica de acuerdo a la demanda.

Mobiliario: El mobiliario se pide de acuerdo a la demanda al proveedor. Es posible que después de unos dos años en el mercado, se puedan predecir tendencias en la selección de los clientes. Es el mismo proveedor quién mantiene el stock en sus instalaciones.

## 6.2 Flujo de operaciones

En el diagrama a continuación se puede observar el detalle del flujo que se genera cada vez que se realiza un servicio.

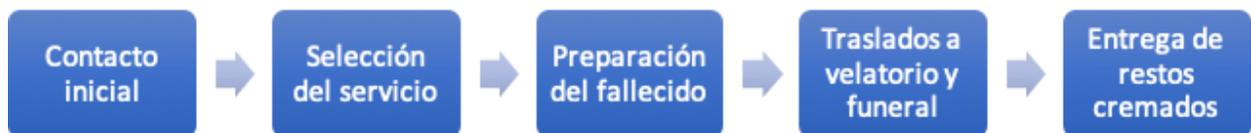


Grafico N°3: Flujo de las operaciones clientes. Fuente: Elaboración propia

Contacto inicial: Un ser cercano se pone en contacto con Campos Elíseos para contratar los servicios funerarios. Este contacto puede ocurrir de manera presencial en las oficinas, vía telefónica o por medio de la página web.

Selección del servicio: La familia debe elegir el plan y los servicios adicionales asociados. Acá también puede ser la misma persona que organice su funeral con anticipación, quien haga esta selección y quede documentado.

Preparación del fallecido: El tanatopractor acude al lugar determinado para preparar al fallecido, de manera que luzca de la manera más natural y neutra posible.

Traslados: Personal de Campos Elíseos traslada al fallecido al lugar donde se realiza la ceremonia para velar sus restos. Al día siguiente (o subsiguiente, según corresponda) se trasladan familiares y fallecido donde tomará lugar el funeral. Finalmente se trasladan los familiares de regreso a su domicilio.

Entrega de restos: Para las familias que elijan la opción de cremación, Campos Elíseos ofrece la alternativa de traslado.



Grafico N°4: Flujo de las operaciones oficina. Fuente: Elaboración propia

Contacto inicial y selección del servicio: Con el contacto inicial y selección del plan, Campos Elíseos comienza el proceso de coordinación para entregar el servicio contratado.

Coordinación con proveedores: Se requieren todos los servicios seleccionados por el cliente a los proveedores que corresponda.

Especialistas acuden al fallecido: Para preparar y retirar el cuerpo.

Preparación capilla velatoria: Instalación del mobiliario en la sala velatoria, entrega de recordatorio, libro de condolencias, coordinación servicio de catering y coro, etc.

Traslados: Que correspondan para el velatorio y funeral, para fallecido y familiares inmediatos.

Entrega de restos: Para las familias que elijan la opción de cremación, Campos Elíseos ofrece la alternativa de traslado.

Carta de duelo y agradecimiento y encuesta de satisfacción: Una vez el servicio ha finalizado Se envía 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.

### 6.3 Plan de desarrollo e implementación

Se estima que la preparación y puesta en marcha del negocio debería durar un lapso de cinco meses. En el cuadro a continuación se detallan las actividades que se deben llevar a cabo previamente a la apertura comercial de Campos Elíseos.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Creación de la empresa</b>						
Constitución sociedad	x					
Inicio de actividades		x				
Otros		x				
<b>Local comercial</b>						
Búsqueda y arriendo		x				
Preparación para funcionar		x				
<b>Proveedores clave</b>						
Búsqueda y partnership con proveedor mobiliario	x					
<b>Infraestructura tecnológica</b>						
Desarrollo web y app		x				
<b>Contratación de personal</b>						
Búsqueda, entrevistas y contratación	x					
<b>Adquisiciones</b>						
Compra e importación vehículos	x					
Demos y stock		x				
Otros materiales		x				
<b>Marketing</b>						
Stand móvil		x				
Medios digitales		x				

Tabla N°15: Carta Gantt de implementación del negocio. Fuente: Elaboración propia

Creación de la empresa: Se refiere a todos los trámites legales que se deben realizar para dejar por escrito quiénes constituyen esta sociedad, conseguir un rut y una cuenta corriente para funcionar. Se estima que esta tramitación debería tomar alrededor de un mes. Es importante partir por esta actividad, para poder continuar con las de adquisición de activos, local, etc.

Local comercial: Se estima que la búsqueda y preparación de las oficinas para funcionar debería tomar 1 mes. Es importante que el local esté ubicado en una comuna de las del

sector oriente donde se encuentran los clientes.

Proveedor clave: Encontrar y firmar un acuerdo de cooperación entre ambas partes para asegurar el suministro de material mobiliario.

Infraestructura tecnológica: El desarrollo web es uno de los recursos clave que deben funcionar sin contratiempos y contener toda la información necesaria para guiar a los clientes potenciales. Se espera que el mes 4 ya esté funcionando, sin embargo dada la importancia que significa se decidió contar con un mes de holgura para realizar pruebas y posibles ajustes que se requieran.

Contratación de personal: Es proceso de contratación requiere iniciar la búsqueda y realizar una serie de entrevistas hasta encontrar a los candidatos indicados. Este proceso se tarda alrededor de 2 meses aproximadamente. Posterior a la contratación, y durante el mes previo al inicio de las operaciones se realizarán prácticas de rol playing y el proceso de on boarding, de manera de asegurar la disponibilidad del recurso humano desde el primer día de funcionamiento.

Adquisiciones: Se refiere a los activos y materiales clave para funcionar. Los vehículos se deben comprar e importar tan rápido como cuando se haya creado la empresa legalmente. Al ser un activo importado, que representa un riesgo de demora y sin el cual no es posible ofrecer los servicios de Campos Elíseos.

Marketing: El último mes previo al inicio de las actividades, se da inicio al plan de Marketing para posicionar la marca. Las primeras acciones tienen que ver con apariciones en prensa y reparto de información en puntos clave de las comunas donde están los clientes.

## **6.4 Dotación**

Los requerimientos de personal serán fijos y constantes hasta el año 5. Sólo a partir del Quinto año cuando se expandan las operaciones, se contratará nuevo personal. Las estimaciones de demanda realizadas en el punto 4.7 no justifican un aumento en el personal para operar.

Cinco meses previos a la puesta en marcha se necesita una persona a cargo de llevar a cabo el proyecto, liderando las tareas antes explicadas en el punto 5.3. Posterior a la puesta en marcha, la dotación será fija se estima hasta el año 5. Esta dotación de entrada

consiste en un gerente general, un tanatopractor, dos conductores de planta y un conductor de respaldo. Otro personal se refiere a contrataciones freelance para eventos específicos.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gerente general</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Tanatopractor</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Conductor</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Conductor part time</b>							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla N°16: Dotación por cargo. Fuente: Elaboración propia

## VII. Equipo del proyecto

### 7.1 Equipo gestor

El equipo gestor será quien lleve a cabo el plan de negocios de la funeraria Campos Elíseos de acuerdo a lo planeado en este plan de negocios. El equipo cuenta con dos socios quienes se especializarán en aquello que es su expertise profesional.

Carolina Gómez: Ingeniera Comercial, egresada del programa de MBA de la Universidad de Chile. Ha desarrollado su carrera en el área de Marketing y Ventas. Su rol en Campos Elíseos es el de velar porque el plan de marketing sea desarrollado e implementación.

Mauricio Vargas: Ingeniero Comercial, egresado del programa de MBA de la Universidad de Chile. Cuenta con una amplia experiencia en el rubro financiero y control de gestión. Su rol dentro de la organización está relacionado con la administración general.

Tanatopráctico: Ha atendido un curso de formación y tiene experiencia en el extranjero.

### 7.2 Estructura organizacional

En la figura a continuación, se aprecia cómo se conforma la estructura organizacional de Campos Elíseos. Posteriormente se detalla la descripción general de cada cargo, así como las capacidades y competencias necesarias en cada uno.

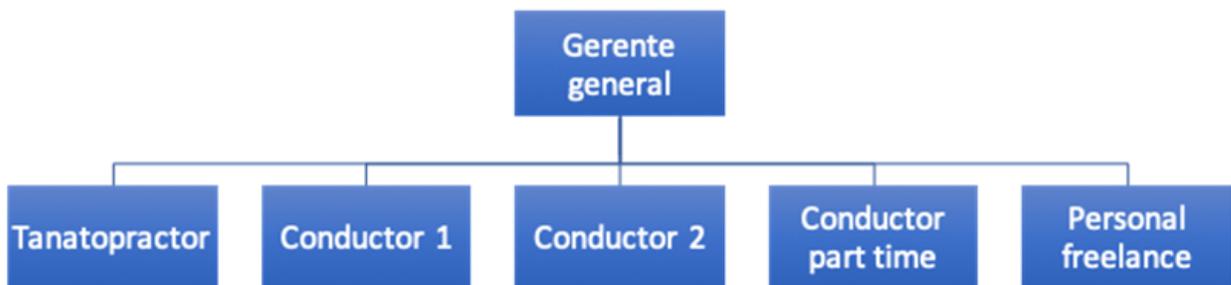


Grafico N°5: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

Gerente general: Es la cara principal de la organización. Legalmente responsable y quién está a cargo del funcionamiento total de Campos Elíseos. Es responsable porque el

servicio se entregue de acuerdo a lo comprometido, asegurando que se cumpla toda la cadena de trabajo asociada a los servicios. Dentro de sus principales tareas está el mantener un relacionamiento con todos los stakeholders.

Además de esto, el gerente general cumplirá el rol de agente de oficina. Donde deberá operar las instalaciones en oficinas, implementar el plan de Marketing y Ventas y ofrecer la información respecto a los planes disponibles a potenciales clientes.

Conductor 1: Éste es el conductor principal, que se encarga del auto para trasladar los restos de los fallecidos. Esta persona está a cargo de realizar las mantenciones preventivas y asegurar que el auto esté listo para ser utilizado.

Conductor 2: Éste conductor está a cargo del auto que traslada los familiares. El Conductor 1 y 2 pueden intercambiar tareas.

Conductor part time: Como reemplazo, del C1 y C2.

Personal freelance: Para la implementación del stand móvil.

### **7.3 Incentivos y compensaciones**

El sistema de incentivo y compensaciones se relaciona directamente con los resultados financieros de la empresa, satisfacción de los clientes y el desempeño individual.

Los cargos conformados por socios y personal freelance no podrán acceder a incentivos monetarios.

Las remuneraciones son ligeramente superior a lo que se encuentra en el mercado, con el objetivo de atraer candidatos con las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Para obtener el bono 100% que corresponde a la mitad de un sueldo: 1) la empresa debe haber logrado un balance positivo en el año fiscal inmediatamente anterior; 2) Los resultados de la encuesta de satisfacción deben ser positivos y obtener cero reclamos; 3) la evaluación individual, debe ser entre el 100% y el 150%. Para evaluaciones por sobre el 150% hasta el máximo de 200% el bono puede aumentar un 25%.

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

### 8.1 Supuestos

Para poder construir los Estados Financieros de Campos Elíseos se establecieron una serie de supuestos, de manera de encontrar coherencia en las proyecciones realizadas.

- a) De acuerdo al cálculo de demanda realizado anteriormente, Campos Elíseos estima atender 3 servicios semanales al final del cuarto trimestre y periodos posteriores.
- b) El precio por plan se estableció tomando en consideración competidores actuales que ofrecen servicios comparables a los de Campos Elíseos.
- c) Se estima que la demanda crecerá de forma orgánica, a una tasa muy baja del 1,2%. Es por esto que no se esperan cambios en la demanda en el horizonte de evaluación de 5 años.
- d) El IPC a considerar es el 3% (meta Banco Central de Chile)
- e) Impuesto a la renta se considerara de un 27%
- f) El IVA 19%
- g) Plazo ventas 60 días
- h) Plazo de pago 30 días
- i) La inversión inicial y el capital de trabajo se obtendrán con fondos propios, por lo que no existirá deuda con terceros tales como bancos o instituciones de préstamos.
- j) Para efectos de depreciación, se tomarán en cuenta los tres autos de la empresa, para un plazo de 5 años.
- k) Se estima que una vez que Campos Elíseos entre en operación la demanda crecerá el primer año por cada trimestre. De esta manera, el primer trimestre se realizarán 7 servicios, el segundo 13 y el tercero 26, finalmente el cuarto trimestre alcanzando los 39 servicios trimestrales como demanda esperada del proyecto.
- l) Del total de servicios demandados, se estima que un 29% corresponden al plan Cuarzo, un 57% al plan Ámbar, y sólo un 14% al plan Zafiro.
- m) Los costos están sustentados en información recopilada en internet para los diferentes proveedores, como publicidad, arriendo, vehículos, etc.
- n) Para todos los efectos no se consideró la pandemia mundial de COVID-19

## 8.2 Estimación de los ingresos

Para estimar los ingresos se determinó la demanda, la preferencia por servicio y la penetración de mercado estimada (Ver supuestos). Con esta información y el precio de venta establecido, se llegó a la siguiente proyección:

	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
<b>Total</b>	<b>\$ 330.800.000</b>	<b>\$ 616.800.000</b>	<b>\$ 616.800.000</b>	<b>\$ 616.800.000</b>	<b>\$ 616.800.000</b>

Tabla N°18: Proyección anual para un horizonte de cinco años, Fuente: Elaboración propia

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Plan Cuarzo		3.100.000	3.100.000	3.100.000	3.100.000	6.200.000
Plan Ambar		4.000.000	12.000.000	12.000.000	8.000.000	8.000.000
Plan Zafiro		5.500.000	-	5.500.000	-	5.500.000
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>12.600.000</b>	<b>15.100.000</b>	<b>20.600.000</b>	<b>11.100.000</b>	<b>19.700.000</b>

	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Plan Cuarzo	6.200.000	9.300.000	6.200.000	9.300.000	9.300.000	12.400.000
Plan Ambar	12.000.000	20.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Plan Zafiro	5.500.000	5.500.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
<b>Total</b>	<b>23.700.000</b>	<b>34.800.000</b>	<b>45.200.000</b>	<b>48.300.000</b>	<b>48.300.000</b>	<b>51.400.000</b>

Tabla N°19: Proyección detallada para el primer año, Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Inversión

La inversión inicial es de \$150.345.000.- la cual será aportada por cuatro socios, dos de ellos socios gestores.

Inversión Inicial	
Marketing y ventas	\$ 11.075.000
Oficina y Mobiliario	\$ 23.100.000
Autos	\$ 110.000.000
Remuneraciones	\$ 6.170.000
<b>Total</b>	<b>\$ 150.345.000</b>

Tabla N°20: Inversión Inicial. Fuente: Elaboración propia

## 8.4 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
Margen 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

Tabla N°21: se detalla el Estado de Resultado para el año 1 al 5. Fuente: Elaboración propia

## 8.5 Inversión en capital de trabajo (KT)

La inversión inicial en capital de trabajo necesario para cubrir el déficit operacional es de \$29.404.998 en cual se requerirá en el sexto mes de funcionamiento.

	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

Tabla N°22: Requerimientos de inversión. Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Tasa de descuento

Para calcular el valor económico de Campos Elíseos lo primero fue calcular la tasa de descuento que se le exige al proyecto. En este caso se utilizó el modelo de valoración de activos financieros

CAPM calculado para un flujo de 5 años la cual es de un 14,45%.

(1)	<b><math>E(R_i) = R_f + \beta_i \times [ E(R_m) - R_f ]</math></b>	
(2)	<b><math>E(R_i) = R_f + \beta_i \times [ E(R_m) - R_f ] + PPL + PRSU</math></b>	
(3)	<b>E(Ri)</b>	Tasa de descuento a 5 años <b>14,45%</b>
(4)	<b>Rf</b>	Tasa libre de riesgo <b>1,56%</b>
(5)	<b><math>\beta_i</math></b>	Beta patrimonial sin deuda <b>1,17%</b>
(6)	<b>E(Rm)-Rf</b>	Premio por riesgo de mercado <b>5,89%</b>
(7)	<b>PPL</b>	Premio por liquidez <b>4%</b>
(8)	<b>PRSU</b>	Premio por riesgo Start Up <b>2%</b>

Notas:

- (1) Modelo CAPM
- (2) Formula Tasa de Descuento
- (3) Resultado Tasa de descuento
- (4) BCP 5 años
- (5) Betas del sector (Healthcare support service)
- (6) Country default spreads and risk premiums
- (7) Universidad de Chile Planes de Negocio
- (8) Universidad de Chile Planes de Negocio

Tabla N°23: CAPM. Fuente: Elaboración propia

## 8.7 Flujo de caja

Continuando con el análisis, al Estado de Resultado proyectado a 5 años, con la tasa de descuento calculada anteriormente (14,45%), se añadió lo correspondiente a depreciación, para llegar a los flujos de capital, los que serán utilizados a continuación para valorizar la empresa, los resultados fueron:

VAN: \$201.819.661; TIR: 48%; Payback 2,1 años

	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
<b>Flujo de caja</b>	<b>-179.749.998</b>	<b>\$ 44.951.203</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 154.067.403</b>

Tabla N°23: Flujos de capital proyectados. Fuente: Elaboración propia

## 8.8 Flujo de caja a perpetuidad

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se calculó de la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) de bonos del Banco Central en UF a 30 años, equivalente a 16,84%. Entregando los siguientes resultados: VAN de \$587.536272; TIR 72,3% y Payback 2,1 años.

	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)					
Flujo a perpetuidad						\$ 914.899.567
<b>Flujo de caja a perpetuidad</b>	<b>-179.749.998</b>	<b>\$ 44.951.203</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 131.047.403</b>	<b>\$ 1.045.946.970</b>

Tabla N°24: Flujo de caja a perpetuidad. Fuente: Elaboración propia

## 9.9 Capital requerido

El capital requerido para la puesta en marcha del proyecto es de \$179.749.998.- esto incluye el pago de sueldos del primer mes de puesta en marcha y los requerimientos de caja máximo requeridos, con un aporte por socio de \$44.937.500.- (4 socios)

Requerido	
Inversion Inicial	\$ 150.345.000
Inversion en KT	\$ 29.404.998
<b>Total Requerido</b>	<b>\$ 179.749.998</b>
Aportes Socios	
socio 1	\$ 44.937.500
socio 2	\$ 44.937.500
socio 3	\$ 44.937.500
socio 4	\$ 44.937.500

Tabla N°25: Capital requerido. Fuente: Elaboración propia

## 8.10 Balance proyectado

Detalle del balance proyectado para los primeros 5 años de operación, comenzando en el primer año con Activos por \$181.248.000 y finalizando al año 5 con Activos por \$205.808.000.-

El primer año el proyecto presenta utilidades por \$22.951.203, lo que nos indica buenas proyecciones en base a los supuestos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos</b>					
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
<b>Total Activos Circulante</b>	<b>71.248.000</b>	<b>139.808.000</b>	<b>139.808.000</b>	<b>139.808.000</b>	<b>139.808.000</b>
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
<b>Total Activos</b>	<b>181.248.000</b>	<b>337.808.000</b>	<b>293.808.000</b>	<b>249.808.000</b>	<b>205.808.000</b>
<b>Pasivos</b>					
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
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>108.296.797</b>	<b>178.760.597</b>	<b>134.760.597</b>	<b>90.760.597</b>	<b>46.760.597</b>
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
<b>Total Patrimonio</b>	<b>72.951.203</b>	<b>159.047.403</b>	<b>159.047.403</b>	<b>159.047.403</b>	<b>159.047.403</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>181.248.000</b>	<b>337.808.000</b>	<b>293.808.000</b>	<b>249.808.000</b>	<b>205.808.000</b>

Tabla N°26: balance proyectado. Fuente: Elaboración propia

## 8.11 Principales 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
Días Promedio cobro	57	61	61	61	61
Días 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%

Tabla N°27: Ratios financieros. Fuente: Elaboración propia

## 8.12 Sensibilización

Para revisar que tan sensible es la estructura de Campos Elíseos frente a variaciones en la demanda, se realizó un análisis de sensibilidad, que permitirá al inversionista evaluar, desde otra perspectiva la sustentabilidad del negocio.

Para ello se han propuesto tres escenarios posibles, uno de ellos el realista, que se ha venido utilizando como base para realizar todas las evaluaciones anteriores. Un nuevo escenario de evaluación consiste en una demanda del 86% de lo proyectado, en este caso sería el escenario pesimista más ajustado antes que el VAN sea igual o inferior a cero. Por último se presenta un escenario optimista, considerando un aumento de la demanda estimada en un 30%.

Con estas variaciones en el cuadro 15 se puede visualizar la variación del valor actual neto en cada caso.

td 14,45%	Variación del Q	VAN	TIR
Pesimista	-14%	\$32.932	17%
<b>Realista</b>	<b>Cálculo base</b>	<b>\$201.819.661</b>	<b>48%</b>
Optimista	30%	\$578.127.059	102%

Tabla N°28: Análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia

## IX. Riesgos críticos

En el cuadro a continuación se detallan algunas situaciones que podrían poner en riesgo la operación de Campos Elíseos.

	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

La estrategia de salida no supone grandes riesgos, debido a que las oficinas se arriendan y el activo fijo puede ser liquidado fácilmente, considerando la cantidad de funerarias, no sólo en la ciudad de Santiago, sino que también en otras regiones y hasta países cercanos.

## **X. Propuesta Inversionista**

Se pide financiamiento en base a lo siguiente:

Campos Elíseos, Es una empresa especializada en servicios fúnebres, que van desde el velatorio, funeral, trámites legales tanto con aviso previo o post suceso.

Los mercados son dos, las familias de las personas fallecidas que contratan el servicio, y las personas que pactan la contratación antes del deceso con la finalidad de planear su funeral, aliviando la carga emocional a sus familiares.

Esto se logrará con la estrategia de negocio por diferenciación, con alta calidad, respeto y creatividad, enfocado en familias con altos ingresos.

La compañía cuenta con 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.

Los competidores son 6, que entregan servicios de mayor variedad en relación a lo que actualmente tiene el mercado Chileno, siendo el competidor más reconocido la Funeraria Iván Martínez.

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.

Para llevar a cabo 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.

### XIII. Bibliografía y fuentes

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

## XIV. 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.

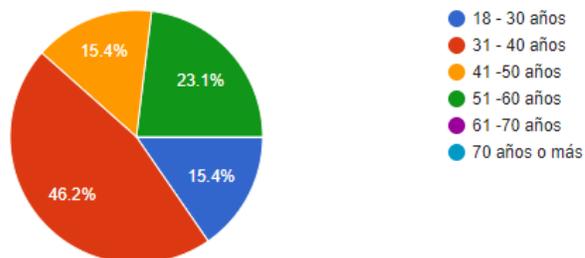
<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/defunciones>

### Anexo 3

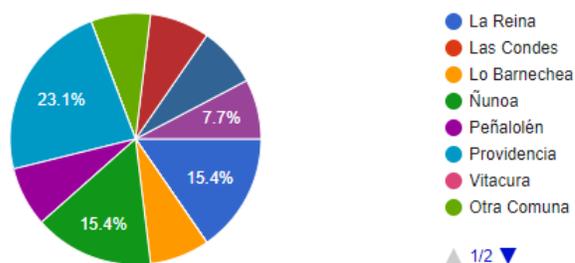
#### Estudio de mercado, encuesta

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

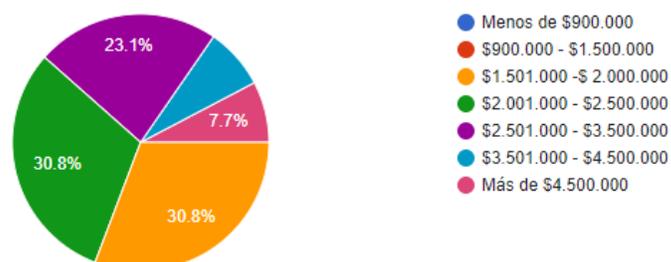
1) Cuál es tu rango de edad



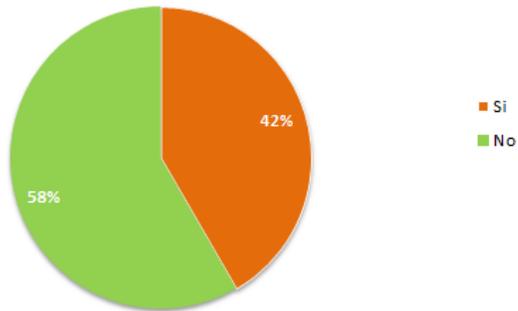
2) En qué comuna vives:



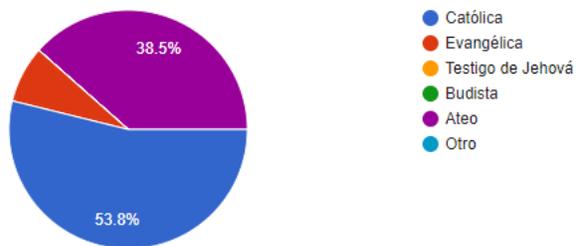
3) Cuál de los siguientes rangos representa tu sueldo mensual



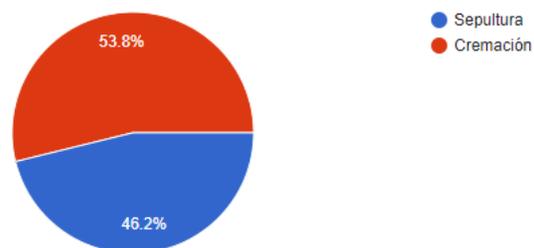
4) Conoces algo sobre los servicios fúnebres



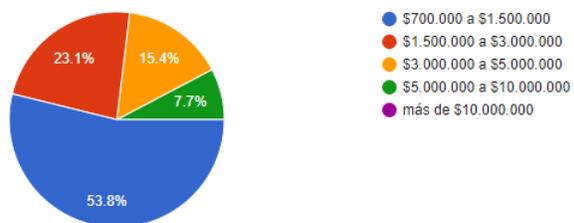
5) Con qué religión mejor te identificas?



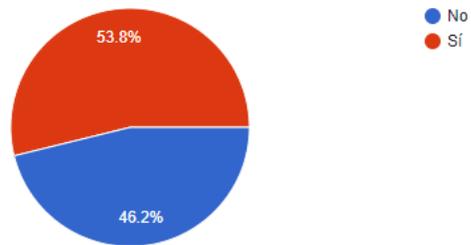
6)Cuál de las alternativas crees que elegirías para ti:



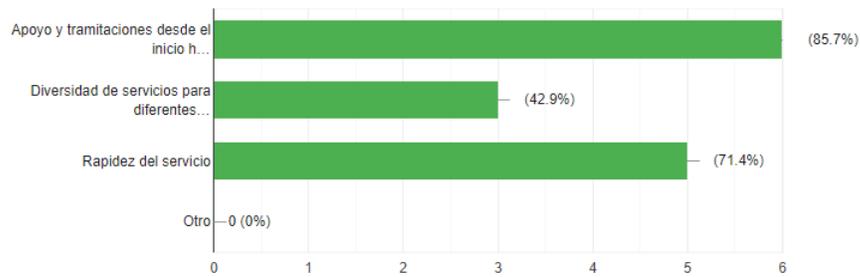
7) Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio básico (URNA, TRÁMITES, TRASLADOS)



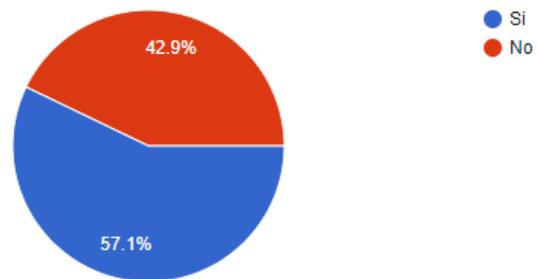
8) Contratarías uno para ti o un familiar anticipadamente? Si el valor es más bajo.



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



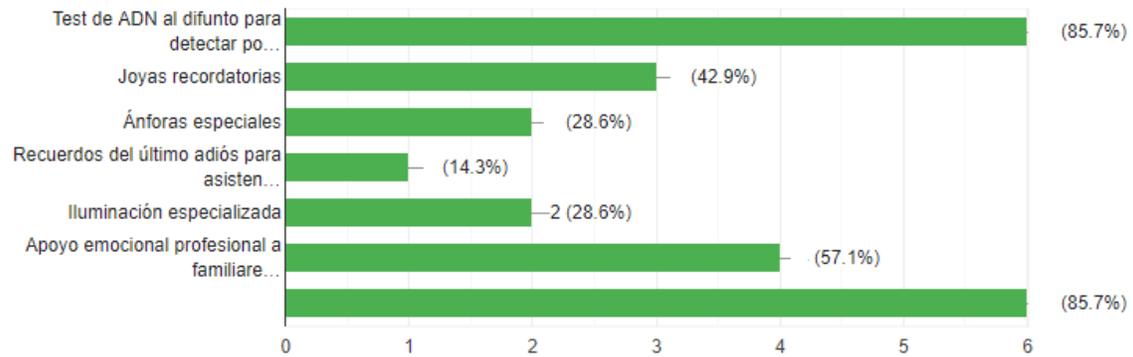
10) Te interesaría contratar un paquete en vez de servicios por separado?



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	<a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1994-37332015000200006">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1994-37332015000200006</a>
0,62	<a href="https://www.infrontanalytics.com/fe-en/31471AA/Invocare-Limited/Beta">https://www.infrontanalytics.com/fe-en/31471AA/Invocare-Limited/Beta</a>

## 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.