

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**RELANZAMIENTO COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS FUNERARIOS DE LIMA METROPOLITANA**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ÁNGELES DÁVILA, Christian Adrián	20068246
SALAS GARCÍA, Andrés Alberto	20083183
SOTO VIDAL, Grey	20093188

Asesorada por: [Mgr.] Carlos Alberto León Milla

Lima, 19 de marzo de 2018

La tesis

**RELANZAMIENTO COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FUNERARIOS DE LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado
Dr. Luis Wong Valdiviezo

Asesor de la Tesis
Mgtr. Carlos Alberto León Milla

Tercer jurado
Mgtr. Walther Leandro Cuadros

Dedico de manera especial mi proyecto de tesis a mi madre Luz Claudia, ya que ella es el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sienta en mí las bases de responsabilidad, honestidad y deseos de superación.

A mis abuelos, Polito y Nidia quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

Christian Ángeles

Este trabajo está dedicado a mis padres Nora García y Gerardo Salas quienes han sido mi fortaleza y apoyo en toda mi vida, enseñándome los valores del trabajo, honestidad y amor que ahora rigen en mí.

También, se lo dedico mis hermanos Sergio, Orlando, César, Iván y Alexis quienes son mis mejores ejemplos de vida.

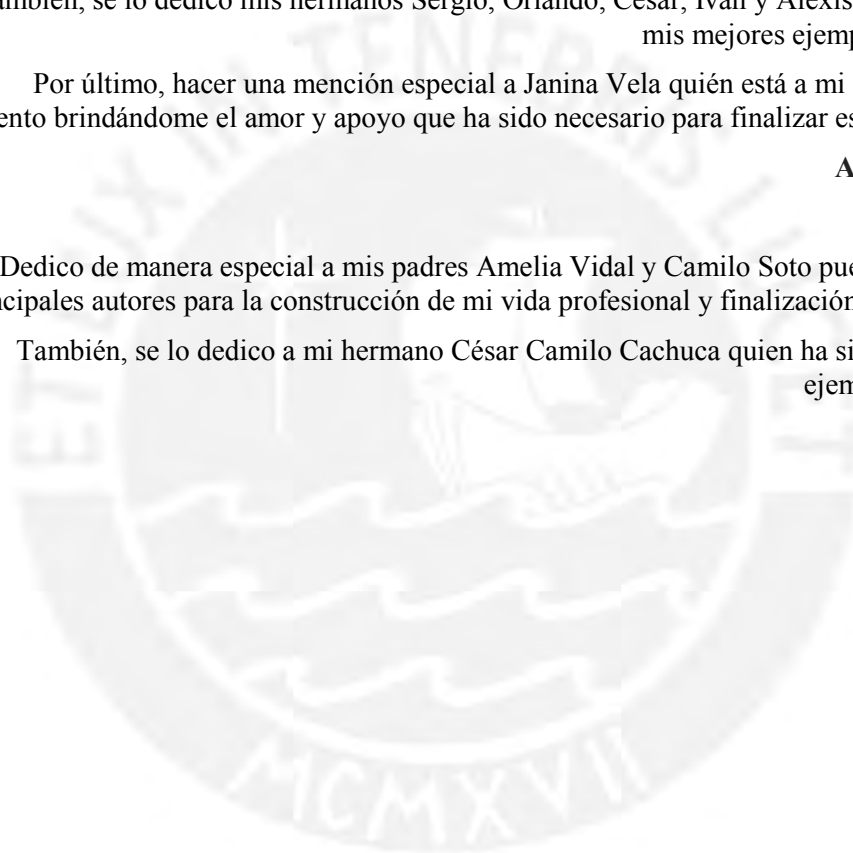
Por último, hacer una mención especial a Janina Vela quién está a mi lado en todo momento brindándome el amor y apoyo que ha sido necesario para finalizar este proyecto.

Andrés Salas

Dedico de manera especial a mis padres Amelia Vidal y Camilo Soto pues fueron los principales autores para la construcción de mi vida profesional y finalización de mi tesis.

También, se lo dedico a mi hermano César Camilo Cachuca quien ha sido mi mejor ejemplo de vida.

Grey Soto



Un agradecimiento muy especial a nuestro Asesor Carlos León Milla, por el apoyo y confianza que nos ha brindado, así como también por el interés y motivación constante para finalizar este arduo e interesante camino que es la tesis.

Agradecimiento Grupal



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	3
2.1. Objetivos específicos.....	3
3. Justificación y relevancia de la investigación.....	4
4. Hipótesis general	4
4.1. Hipótesis específicas	4
5. Viabilidad	4
5.1. Información	5
5.2. Contactos	5
5.3. Tiempo	5
5.4. Sensibilidad del tema	5
6. Limitaciones	5
7. Metodología de investigación.....	6
7.1. Tipo de investigación	6
7.2. Diseño de investigación: Estudio de caso	6
7.3. Proceso de investigación: Etapas	6
7.4. Métodos e instrumentos en la recolección de datos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	11
1. ¿En qué negocios estamos?	11
1.1. Clasificación de servicios CIU	11
1.2. Evolución de la industria mundial	12
1.3. Los servicios funerarios en Lima Metropolitana.....	13
1.4. Participación de mercado de la empresa de servicios funerarios en Lima	14
2. Desarrollo del plan comercial.....	14
2.1. Análisis de la situación.....	15
2.2. Planteamiento de la propuesta de valor	19

2.3. Desarrollo de las tácticas de marketing	20
2.4. Proyecciones financieras e implementación de controles	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
1. Análisis PESTA.....	22
1.1. Factores Políticos y legales	22
1.2. Factores Económicos.....	23
1.3. Factores Sociales y Culturales.....	25
1.4. Factores Tecnológicos	25
1.5. Factor Ambiental.....	26
2. Las 5 fuerzas de Porter	26
2.1. Rivalidad entre competidores: Nivel Alto	27
2.2. Amenaza de sustitutos: Bajo	28
2.3. Amenaza de nuevos ingresantes: Alto.....	28
2.4. Poder de negociación de clientes: Alto.....	29
2.5. Poder de negociación de los proveedores: Bajo	29
3. Macrotendencias.....	30
4. Conclusiones.....	31
CAPÍTULO IV: “CASO DE NEGOCIO”	32
1. Descripción de la empresa.....	32
1.1. Historia de la empresa	32
1.2. Descripción del servicio	32
1.3. Tipo de Servicio Funerario.....	33
1.4. Planeación estratégica actual de ESF	35
1.5. Organigrama.....	35
2. Captación y tipo de clientes de ESF	37
3. Ventas actuales de ESF.....	38
4. Margen de utilidad neta actual de ESF	39
5. Análisis DAFO	41
5.1. Estrategias Fortaleza con Oportunidades:	42

5.2. Estrategias Debilidades con Oportunidades.	42
5.3. Estrategias Fortaleza con Amenazas.	42
5.4. Estrategias Debilidades con Amenazas.	42
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO BASE.....	43
1. Investigación base cualitativa	45
1.1. Investigación por Observación Física e interacción con la fuerza de venta.	45
2. Entrevistas a profundidad	49
2.1. Entrevista a expertos de negocios similares	49
1.2. Entrevista a proveedores nacionales.....	50
1.3. Entrevistas a al público objetivo y encuestas a posibles clientes	51
3. Hallazgos de la investigación base	52
3.1. Resultado cualitativo	52
3.2. Resultados de la Investigación cuantitativa.....	54
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE BRECHAS Y NUEVA PROPUESTA DE VALOR	59
1. Análisis de puntos de paridad a partir de la investigación base.....	59
2. Desarrollo de la diferenciación.....	60
2.1. Benchmarking internacional.....	60
2.2. Benchmarking nacional	60
3. Construcción de la nueva propuesta de valor.	62
CAPÍTULO VII: INVESTIGACION DE MERCADO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR.....	63
1. Evaluación cualitativa de la nueva propuesta de valor	63
1.1. Metodología de investigación cualitativa	63
1.2. Principales resultados de la investigación cualitativa.....	63
2. Evaluación cuantitativa de la nueva propuesta de valor	67
2.1. Perfil del grupo objetivo segmentado y estimación del mercado potencia.....	67
2.2. Principales resultados de la investigación cuantitativa.....	69
3. Conclusiones de la investigación cuantitativa	79
CAPÍTULO VIII: PLAN COMERCIAL.....	81
1. Objetivos de Marketing	82

2. Plan estratégico de Marketing	82
2.1. Segmentación de mercado	82
2.2. Posicionamiento y diferenciación.....	83
2.1.1. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	83
2.1.2. <i>Beneficios</i>	84
2.1.3. <i>Estrategia de diferenciación</i>	84
2.1.4. <i>Mapa de posicionamiento</i>	85
3. Plan operativo basado en las 4 Ps de la dirección de marketing moderna.....	87
3.1. Personas	87
3.2. Programas.....	90
4. Meta e indicador	104
5. Proyección financiera	105
5.1. Principales supuestos.....	105
5.2. Inversión	106
5.3. Capital de trabajo operativo.....	107
5.4. Financiamiento	108
5.5. Costo de Ventas.....	108
5.6. Proyección de demanda.....	110
5.7. Proyección de Ventas:.....	111
5.8. Flujo de caja libre	112
5.9. Análisis de rentabilidad	113
5.10. Conclusiones	115
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	118
REFERENCIAS	119
ANEXOS 122	
ANEXO A: Reglamento de la Ley N°26298 Ley de cementerios y servicios funerarios...	122
ANEXO B: Metodología por observación.....	125
ANEXO C: Entrevistas a expertos y competidores.....	127
ANEXO D: Cuestionario cualitativo	128
ANEXO E: Cuestionario cuantitativo inicial.....	129
ANEXO F: Reporte de trabajo de campo	131
ANEXO G: Benchmarking nacional	133

ANEXO H: Benchmarking internacional	134
ANEXO I: Perfil – grupo objetivo segmentado.....	135
ANEXO J: Cuestionario - personas que gestionaron un servicio funerario.....	136
ANEXO K: Cuestionario - personas que no gestionaron un servicio funerario.....	139
ANEXO L: Capacitaciones al personal.....	142
ANEXO M: Imágenes de los servicios.....	145
ANEXO N: Estrategia de venta y relanzamiento	155
ANEXO O: Estrategia de mantenimiento y crecimiento	156
ANEXO P: Lay out de la nueva propuesta	157



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación de ESF en el mercado de Lima Metropolitana.....	14
Tabla 2: Porcentaje de hogares por NSE de Lima Metropolitana al 2016.....	24
Tabla 3: Porcentaje de personas por NSE en Lima Metropolitana al 2016.....	25
Tabla 4: Defunciones inscritas en el Departamento de Lima Metropolitana.....	25
Tabla 5: Plan Tradicional.....	34
Tabla 6: Plan Selecto.....	34
Tabla 7: Plan San Isidro Plus.....	34
Tabla 8: Clientes directos de ESF 2016.....	37
Tabla 9: Clientes por seguros privados y públicos - ESF 2016.....	38
Tabla 10: Resultados de observación al participante - interacción con vendedores.(Ver anexo B)	47
Tabla 11: Resultado por observación. (Ver Anexo B).	48
Tabla 12: Entrevistas a personas que han gestionado un servicio funerario.....	51
Tabla 13: Encuestas a personas que aún no gestionan servicio funerario – Sin seguro.....	51
Tabla 14: Encuestas a personas que aún no gestionan un servicio funerario – Con seguro.....	52
Tabla 15: Significado de un servicio funerario.....	54
Tabla 16: Influyentes para la elección de un servicio funerario.....	55
Tabla 17: Expectativa de un servicio funerario.....	56
Tabla 18: Medio de búsqueda de un servicio funerario.....	56
Tabla 19: Recordación de Marca.....	57
Tabla 20: Atributos esperados de un servicio funerario.....	57
Tabla 21: Ticket promedio.....	58
Tabla 22: Intención de Compra Actual.....	58
Tabla 23: Propuesta de valor inicial.....	62
Tabla 24: Segmentación del público objetivo para la investigación cualitativa.....	63
Tabla 25: Agrado de la nueva propuesta de valor.....	64
Tabla 26: Credibilidad de la nueva propuesta de valor.....	64
Tabla 27: Novedad de la nueva propuesta de valor.....	64
Tabla 28: Intención de compra de la nueva propuesta de valor.....	65
Tabla 29: Nivel de atractivo de los servicios ofrecidos.....	65
Tabla 30: Atractivo de servicios.....	66
Tabla 31: Percepción de los precios de los planes funerarios.....	66
Tabla 32: Variables para definición de grupo objetivo.....	67
Tabla 33: Número de personas por distrito – Zona 7.....	67
Tabla 34: Población Total por Grupos Quinquenales de Edad 35 – 75 año – Zona 7.....	68

Tabla 35: Población Total por Grupos Quinquenales de Edad 35 – 75 año – Zona 7 – Segmento A y B. (Ver Anexo I)	68
Tabla 36: Variable para la segmentación de mercado.....	82
Tabla 37: Matriz del perfil competitivo a escala del 1 al 4.	83
Tabla 38: Estrategias de capacitación del personal.....	90
Tabla 39: Planes funerarios.....	95
Tabla 40: Métodos de Pago de Planes Funerarios.....	96
Tabla 41: Precios promedio de los servicios empresa San Isidro	98
Tabla 42: Campañas de Marketing según estrategias de promoción	101
Tabla 43: Calendario de Actividades	102
Tabla 44: Tablero de control	104
Tabla 45: Resumen de supuestos generales	105
Tabla 46: Resumen de supuestos generales	106
Tabla 47: Estructura de inversión de ESF	106
Tabla 48: Capital de trabajo operativo	107
Tabla 49: Variación del CTO	107
Tabla 50: Costos de Ventas.....	109
Tabla 51: Número de servicios.....	109
Tabla 52: Costo de ventas totales al contado	109
Tabla 53: Costo de ventas totales con seguro.....	110
Tabla 54: Número de defunciones de Zona 7 de Lima Metropolitana.....	110
Tabla 55 Nueva demanda proyectada	111
Tabla 56: Proyección de Ventas.....	112
Tabla 57: Estado de Resultados	113
Tabla 58: Flujo de Caja Económico.....	114
Tabla 59: Indicadores financieros	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapa I - Reflexión y aproximación al tema.....	7
Figura 2: Etapa II - entrada y realización de campo.....	7
Figura 3: Etapa III - Propuesta final.....	8
Figura 4: Porcentaje de Participación de Servicios Funerarios 2015-2016.....	14
Figura 5: Modelo mental Tradicional de 3 pasos.....	19
Figura 6: Matriz de las fuerzas de Porter.....	27
Figura 7: Proceso Funerario.....	33
Figura 8: Planeación estratégica.....	35
Figura 9: Organigrama actual de ESF.....	36
Figura 10: Volumen de ventas anuales ESF 2014 – 2016.....	39
Figura 11: Margen de utilidad neta ESF 2014 – 2016.....	40
Figura 12: Matriz DAFO.....	41
Figura 13: Metodología-Mapa de actores.....	44
Figura 14: Aspecto asociados al velorio – por segmentos.....	70
Figura 15: Beneficios para elegir una agencia funeraria.....	71
Figura 16: Aspecto asociado a forma de pago.....	72
Figura 17: Beneficios asociados a la experiencia del servicio funerario.....	73
Figura 18: Beneficios asociados a la experiencia Post Venta.....	74
Figura 19: Reconocimiento de Agencias Funerarias.....	75
Figura 20: Reconocimiento de Publicidad en agencias.....	75
Figura 21: Medios para publicitar las Agencias Funerarias.....	76
Figura 22: Intención de compra.....	77
Figura 23: Beneficios del servicio de la nueva propuesta planteada.....	78
Figura 24: Nivel de agrado y adquisición de nuevos planes funerarios.....	79
Figura 25: Matriz de Ansoff.....	81
Figura 26: Objetivos generales.....	82
Figura 27: Beneficios de la empresa.....	84
Figura 28: Mapa perceptual de posicionamiento actual.....	85
Figura 29: Mapa perceptual de posicionamiento con la nueva propuesta.....	86
Figura 30: Estrategia de posicionamiento.....	86
Figura 31: Nueva visión y misión.....	87
Figura 32: Nuevos valores.....	88
Figura 33: Nuevo organigrama de ESF.....	88
Figura 34: Planes Básicos de la Oferta nacional.....	97

Figura 35: Planes promedio de la Oferta nacional	97
Figura 36: Planes exclusivos de la oferta nacional.....	98
Figura 37: Plaza.....	99
Figura 38: Página Web – Empresa de Servicio Funerarios.....	100
Figura 39: Diseño de Brochures – Merchandising-1.....	103
Figura 40: Diseño de Brochures – Merchandising-2.....	104



RESUMEN EJECUTIVO

La muerte es un evento en la vida del que nadie está libre y la solemnidad de la ceremonia con que se realiza no ha cambiado a lo largo de la historia. La ceremonia funeraria se convirtió en un servicio necesario en la sociedad y realizado por pocas empresas. De esta manera el negocio de los servicios funerarios es uno de los trabajos más antiguos que existe en el mundo y a la vez uno de los servicios más sensibles que hay.

En Lima, el estudio de negocios de servicios funerarios ha pasado desapercibido a lo largo del tiempo. Sin embargo, en la actualidad se observa una serie de empresas que han profesionalizado el servicio e impulsado el mercado aprovechando las épocas de crecimiento económico nacional. El aumento de nuevos camposantos al norte y sur de la ciudad ha impulsado el crecimiento de ventas de espacios para entierros que incluyen el servicio funerario. En relación con ello se aprecia que es un sector altamente competitivo por el cual la diferenciación de los servicios que ofertan las empresas es nula.

De acuerdo con este contexto, entender las oportunidades del sector de servicios funerarios en Lima Metropolitana es de suma importancia para encontrar nuevas oportunidades de negocio y mejoras en un servicio tan importante y delicado con es el de atender la muerte de un ser querido. Por este motivo, se propone el desarrollo de un relanzamiento comercial, a una empresa que actualmente se encuentra en ejercicio, mediante la construcción de un nuevo plan comercial que le permita el incremento de las ventas y mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado. La empresa con la que se trabajará es Funeraria San Isidro S.A.C. y con el consentimiento de la gerencia se procede a realizar un estudio de caso.

Para la elaboración del plan comercial, se realizó en primera instancia, un análisis de la industria, luego se realizó, un análisis de macro entorno y micro entorno, adicionalmente a ello, se desarrolló un estudio de base en el cual permitió identificar las brechas que ESF tiene respecto al mercado, y, por último, se realizó un benchmark nacional como internacional que permitió identificar cómo se comporta el mercado de servicios funerarios. En base a lo expuesto, se desarrolló una nueva propuesta de valor que fue validada con una investigación cualitativa y cuantitativa.

El nuevo plan está dirigido a hombres y mujeres 35 a 75 años de los niveles socioeconómicos A y B de los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores, Surco y La Molina (zona 7 de APEIM). Según la investigación cuantitativa realizada, el resultado arrojó una intención de compra del 45%.

Para elaboración del relanzamiento comercial se realizó diferentes entrevistas de interés involucrados con técnicas de: observación, visitas a competidores mediante entrevistas, búsqueda de información relevante sobre el sector y el desarrollo del negocio, entrevistas a profundidad a expertos, competidores y a una muestra del grupo objetivo. Todo esto permitió conocer con profundidad el negocio, las mejores prácticas, el comportamiento de compra y demanda potencial del mercado.

Toda esta investigación permitió la construcción de la nueva propuesta de valor para la empresa y la creación de las estrategias comerciales que tuvo como finalidad aumentar el nivel de ventas del 2016 en lo que corresponde ventas al contado y con seguro. El análisis ha arrojado una Tasa Interna de Retorno superior al COK ($42.3\% > 19,7\%$), por lo tanto, esto garantiza una rentabilidad esperada para el accionista, además, el Valor Actual Neto es de S/. 272,796 y el período de recuperación es de 3 años haciendo viable este trabajo.



INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por finalidad presentar la viabilidad y la aceptación del plan comercial para una empresa de servicios funerarios, la cual es Funeraria San Isidro S.A.C. (en adelante ESF).

Para ello, se realizaron diversas investigaciones con expertos en negocios de servicios funerarios, lo cual permitió saber quién sería el grupo objetivo con mayor potencial, la percepción acerca de este tipo de negocio, el desarrollo del mercado y el nivel de crecimiento. Se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias que fortalecieron el desarrollo de los aspectos comerciales.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de la empresa a estudiar y la metodología de investigación para poder desarrollar el plan de relanzamiento comercial. Además, se muestra qué herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa se utilizaron para completar la investigación de mercado y proponer el desarrollo del nuevo plan comercial.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico del planteamiento comercial y el contexto nacional e internacional de los servicios funerarios. En este capítulo se define al negocio, la evolución internacional y el mercado de servicios funerarios en Lima Metropolitana. Para desarrollar el marco teórico se utilizó la teoría del libro Dirección de Marketing quinceava edición de Phillip Kotler.

En el tercer capítulo se analiza el entorno económico, social, político, ambiental y tecnológico. Además, un análisis del poder de negociación de la empresa con los actores directos que influyen en las actividades de negocio. Para terminar, se analiza el benchmarking de las mejores prácticas dentro y fuera del país.

En el cuarto capítulo, se muestra a la empresa bajo un análisis interno de cada unidad organizacional y un análisis DAFO. Se describe la historia, su planeación estratégica actual y la forma de venta que maneja el área comercial de la empresa.

El quinto capítulo, es el desarrollo de la investigación base que servirá para el desarrollo de la nueva propuesta. La investigación cualitativa y cuantitativa preliminar nos mostrará la actualidad del mercado y los competidores que existen en Lima Metropolitana. A partir de ese análisis se descubrirán hallazgos que permitirán un análisis posterior de brechas.

El sexto capítulo, desarrolla el análisis de brechas que existen entre la empresa ESF, la oferta nacional, sus competidores y el mercado internacional. Este análisis facilita el desarrollo de la nueva propuesta de valor inicial que será testeada de forma cualitativa para su posterior evaluación en una investigación cuantitativa de mercado significativa.

El séptimo capítulo se basará en el análisis del resultado de la encuesta cuantitativa. Esta investigación cuantitativa validará la propuesta de valor inicial que se desarrolló en el capítulo anterior. Con la validación de la propuesta inicial se planteará la nueva propuesta de valor y la posterior formulación de estrategias para el logro de los objetivos planteados.

En el octavo capítulo, se desarrolla el plan comercial de forma estratégica para el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa. Conjuntamente en este capítulo se desarrolla la validación financiera del plan comercial desarrollado. Posteriormente se finaliza la investigación con las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

La ESF es una empresa que brinda servicios funerarios en Lima Metropolitana y se desenvuelve en un mercado altamente competitivo. Estas empresas ofertan sus servicios con los mismos beneficios y sin diferencias significativas entre ellas, por ello es muy importante posicionarse en la mente de los clientes con una propuesta innovadora a fin de que la marca sea recordada de manera inmediata por los clientes.

En el mercado internacional se aprecia que existe una oferta innovadora en cuanto a los servicios funerarios brindados. Sin embargo, en el mercado peruano solo se evidencia servicios funerarios tradicionales, como comenta el Administrador General de ESF. “Los servicios que oferta la competencia solamente se diferencian en la atención del servicio y los tipos de ataúdes que ofrecen, mas no ofrecen servicios innovadores que rompan esquemas”. Por ello, plantear una propuesta innovadora diferenciará a la empresa de sus competidores (Administrador, 2017).

Asimismo, la participación de mercado de ESF solo representa el 1.20% del total facturación soles del rubro funerario de Lima metropolitana. (Memoria Anual Corporación Funeraria S.A., 2016). El Administrador General considera importante aumentar la participación de mercado para que el indicador de competitividad de ESF crezca referente a su competencia.

Sobre la base de las ideas expuestas se desarrollará la problemática planteando un relanzamiento comercial. Además, se diseñará un plan que defina las tácticas y estrategias comerciales que ayuden a mejorar el nivel de ventas.

2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan comercial en base a una nueva propuesta de valor, el cual mejorará el posicionamiento de la empresa dentro de su grupo objetivo.

2.1. Objetivos específicos

- Estudiar la situación actual de la ESF con el fin de encontrar sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar la investigación base cualitativa y cuantitativa que permita identificar el comportamiento del grupo objetivo.
- Identificar las brechas que existe en el mercado nacional e internacional.

- Desarrollar una nueva propuesta de valor para la ESF, en relación con la investigación base de mercado.
- Elaborar un plan comercial en base a los resultados de la investigación de mercado final.

3. Justificación y relevancia de la investigación

Para el año 2016 las empresas de servicios funerarios atendieron 34,772 servicios en mercado de Lima Metropolitana. El crecimiento de servicios funerarios en los últimos tres años ha sido en promedio 4.9% aproximadamente, siendo un potencial mercado para la creación de nuevas empresas relacionados a este rubro (Memoria Anual Corporación Funeraria S.A., 2016)

Con relación a lo mencionado, los ingresos por ventas de la empresa ESF solo representa el 1.20% respecto al mercado. Es por ello, que surge la necesidad de realizar un estudio que tenga como finalidad de proponer estrategias comerciales que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa ESF.

Además, es poco frecuente que se desarrollen investigaciones relacionadas al ámbito del sector funerario, en vista de ello, la investigación contribuirá como una guía de acciones o estrategias comerciales a empresas que se han estructurado de forma empírica y por lo tanto estas puedan direccionarse de mejor manera y ser sostenibles en el tiempo.

4. Hipótesis general

El desarrollo de una nueva propuesta de valor y un plan comercial mejorará el posicionamiento de la empresa en el grupo objetivo.

4.1. Hipótesis específicas

- Hipótesis 1: La propuesta de diferenciación mejorará el posicionamiento de la empresa.
- Hipótesis 2: El desarrollo de una nueva propuesta de valor incrementará la aceptación de la marca en el mercado.
- Hipótesis 3: El desarrollo de una propuesta de valor, mejorará la intención de compra en el público objetivo.

5. Viabilidad

A continuación, se evaluará la viabilidad de la presente investigación con las siguientes variables: información, tiempo, contactos, información y sensibilidad.

5.1. Información

Para el desarrollo de la investigación se hará uso de fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las fuentes secundarias, se utilizarán libros, revistas electrónicas, artículos, documentos disponibles en internet y biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Por otro lado, con respecto al uso de fuentes primarias, se realizarán 36 entrevistas, y encuestas en una muestra de aproximadamente de 400 que se dividirán en 200 encuestas a usuarios que gestionaron un servicio y los que aún no toman un servicio. Finalmente, se llevarán a cabo un análisis cualitativo a partir de entrevistas exhaustivas expertos y conocedores del Sector Funerario de Lima Metropolitana.

5.2. Contactos

Para la realización de la investigación, es necesario tener entrevistas con los expertos, directores de las empresas de servicios funerarios y demás actores mapeados en la investigación. Los actores mencionados fueron contactados con facilidad, estuvieron interesados en el tema, tuvieron buena disposición en cuanto a las entrevistas y sobre todo disponibilidad en tiempo. Con respecto a lo mencionado anteriormente, se concluye que la investigación se mantiene viable.

5.3. Tiempo

La investigación está diseñada para que se cumpla en el tiempo propuesto por la Facultad de Gestión y Alta Dirección que es aproximadamente dos semestres en los cursos: Seminario de Tesis y Asesoría de Tesis. Es por ello, que la investigación se mantiene viable.

5.4. Sensibilidad del tema

En la actualidad, el sector de servicios funerarios es sumamente competitivo; sin embargo, la ESF cuenta con una serie de obstáculos por la carencia de la capacidad de gestión y planificación. Esto limita el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes y el crecimiento de mercado que desea la gerencia.

Ante un entorno altamente competitivo, la ESF debe apostar por la planificación e innovación de estos servicios para mejorar el posicionamiento de la marca. Por lo tanto, la tesis es viable, ya que el desarrollo de un relanzamiento comercial permitirá mejorar el posicionamiento de la marca y por ende, el incremento de las ventas.

6. Limitaciones

En relación de las posibles limitaciones, se considera que los resultados obtenidos serán válidos para un determinado territorio; es decir, para personas de las edades 35- 75 años que pertenecen al NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana. Asimismo, otra limitación sería la disposición de los entrevistados a participar, así como también la disponibilidad de tiempo.

Por último, al tratarse de un tema tan sensible como la muerte de un ser querido existe un grado de incertidumbre en la honestidad de las respuestas de los usuarios entrevistados y probable rechazo al momento de ser entrevistado.

7. Metodología de investigación

7.1. Tipo de investigación

Para el presente trabajo se desarrollará una investigación exploratoria cualitativa y cuantitativa. En primer lugar, según Hernández (2010), la investigación exploratoria se caracteriza en examinar un tema poco estudiado. Estos estudios generalmente determinan tendencias, áreas, ambientes, contextos, situaciones de estudio y relaciones potenciales entre variables. La segunda, en cambio, usa la recolección de datos para probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2010). Si bien es cierto, el sector de servicios funerarios es poco estudiado y por ende existe poca bibliografía, la investigación exploratoria se considera de mucha utilidad para explorar un mercado con esas características.

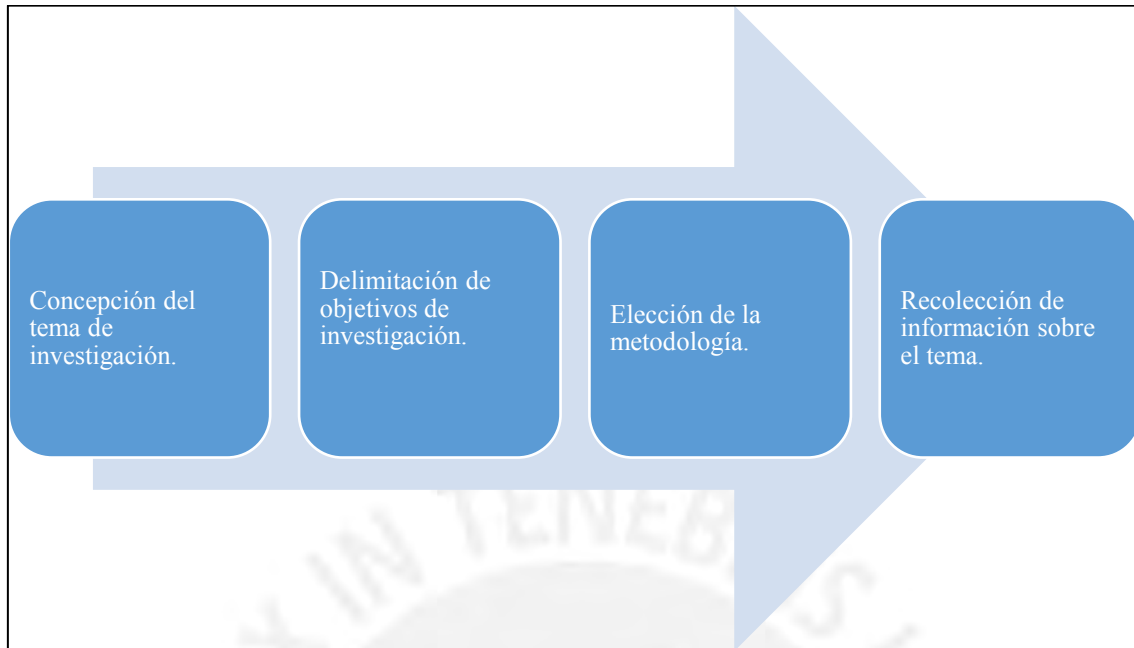
7.2. Diseño de investigación: Estudio de caso

La siguiente investigación seguirá el diseño de un estudio de caso, el cual se caracteriza por enfocarse en un solo fenómeno u objeto de estudio, para el cual se pueden utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas. La ventaja de este diseño de investigación es que permite entender la situación actual de la marca de ESF en el mercado. (Hernández, 2010).

7.3. Proceso de investigación: Etapas

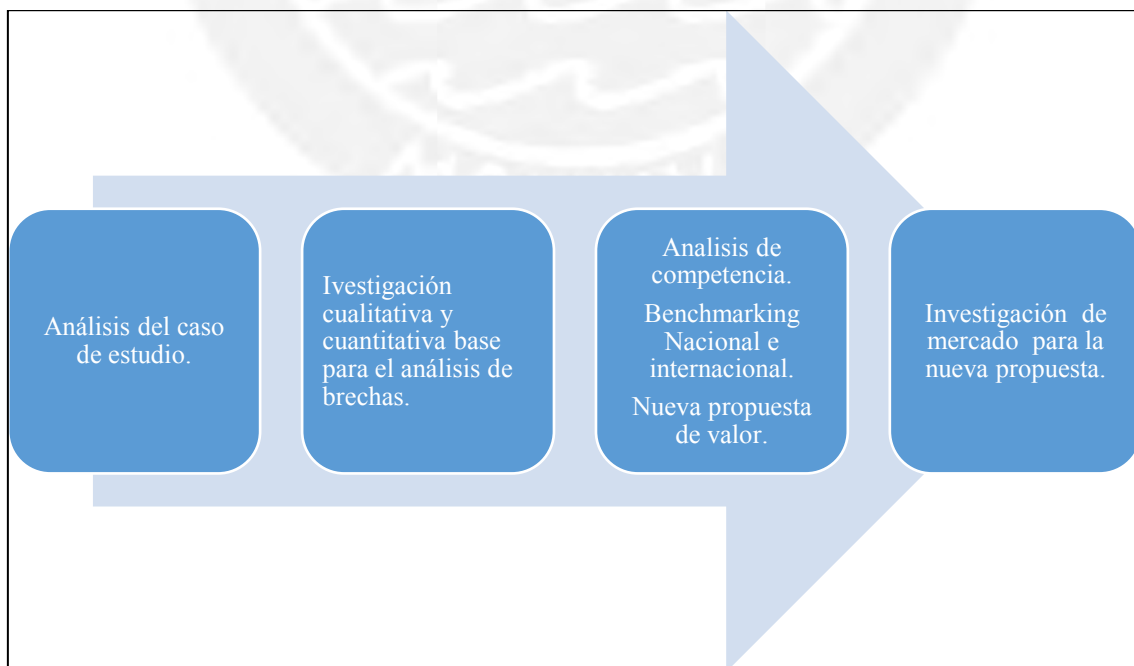
La investigación se estructurará en tres etapas. Esta segmentación detallará con claridad todas las fases que se realizarán para cumplir los objetivos descritos en el primer capítulo. A continuación, los detalles:

Figura 1: Etapa I - Reflexión y aproximación al tema.



Para la realización de la primera etapa, se tuvo como propósito concebir el tema de investigación, el cual busca dar solución al problema identificado. Una vez identificado el problema se procedió a la definición de los objetivos, hipótesis, justificación y viabilidad del tema. Como tercera fase, se identificará la metodología de investigación y como cuarta fase, se procederá a la realización del marco teórico que sustentará y complementará al tema que se está investigando.

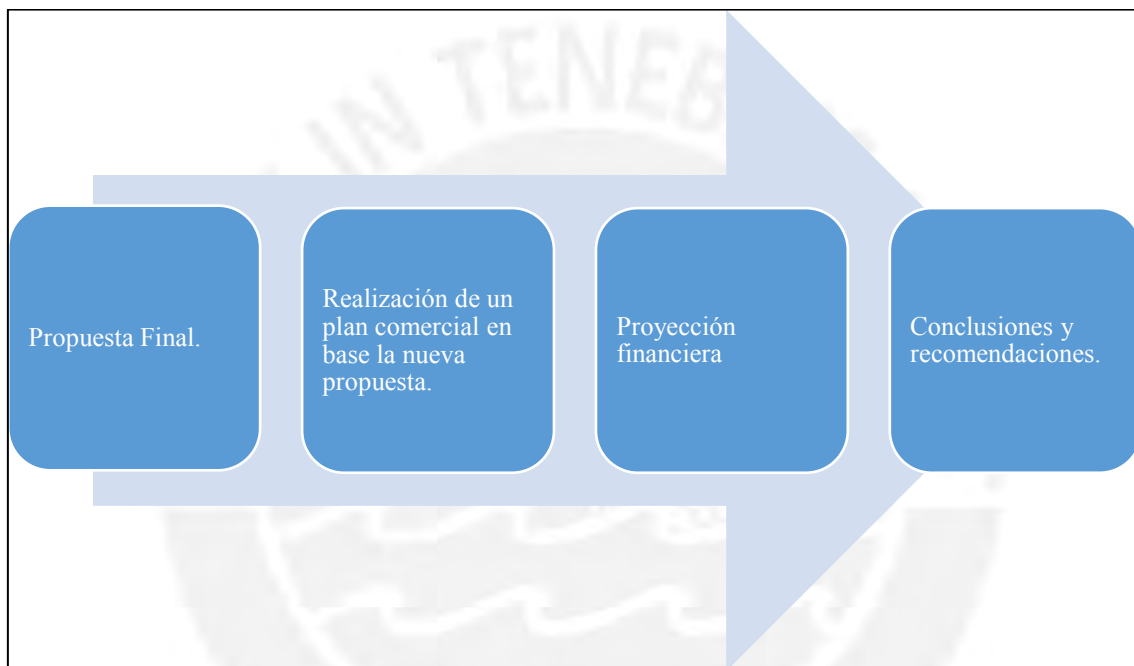
Figura 2: Etapa II - entrada y realización de campo



La primera fase de esta etapa que se desarrollará en el capítulo 4, consistirá en el análisis del estudio de caso, en el cual se determinará la historia de la empresa, descripción del servicio, planeación estratégica, organigrama, segmentación, clientes de ESF, ventas y margen de utilidad neta de ESF.

Con respecto a la segunda fase, se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa base que servirá para la identificación de brechas en el mercado. Como resultado de esta investigación, se propondrá una nueva propuesta de valor que será validada con la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa arrojando resultados concluyentes.

Figura 3: Etapa III - Propuesta final



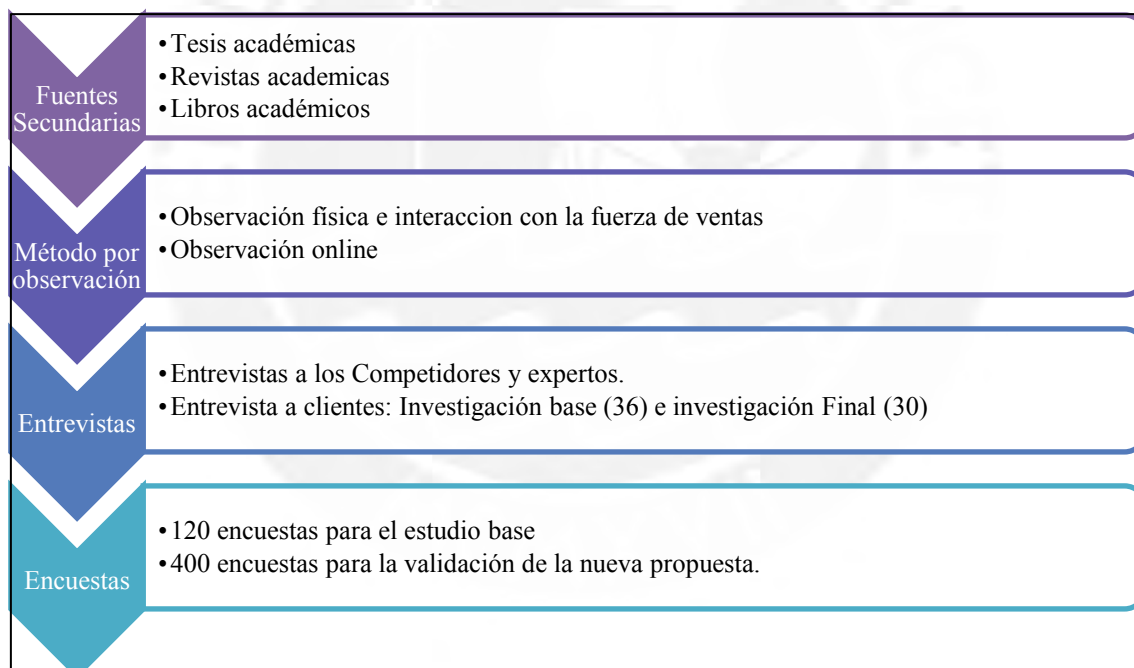
Se presentará la nueva propuesta de valor que será detallada en el sexto capítulo. En la segunda fase, se realizará un plan comercial que permitirá cumplir los objetivos planteados para mejorar el posicionamiento de la marca e incremento de las ventas. En la tercera fase, se realizará la proyección de ventas que validará la hipótesis planteada en el primer capítulo. La segunda y tercera fase será desarrollada en el octavo capítulo. Por último, se realizarán recomendaciones y conclusiones concluyentes de todos los hallazgos identificados.

7.4. Métodos e instrumentos en la recolección de datos

El método de recojo de información es mixta ya que se utilizarán tanto la investigación cualitativa como cuantitativa.

Los enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández., 2010, p. 546).

Para el caso de análisis es pertinente utilizar estos métodos ya que se logrará una perspectiva más íntegra y profunda de la investigación. Por este motivo, se va utilizar métodos cualitativos tales como entrevistas a profundidad y estudios por observación; asimismo, los métodos cuantitativos que se utilizarán serán las encuestas hacia el grupo objetivo identificado en la segmentación. A continuación, se identificarán las herramientas a utilizar en las etapas de la investigación



En primer lugar, se utilizaron fuentes secundarias como tesis académicas relacionadas a planes estratégicos de marketing, revistas y libros académicos que sirvieron de apoyo para conceptualizar el marco teórico propuesto en la tesis.

Con respecto al método por observación, se realizó una observación física e interacción con la fuerza de venta. En el primer punto, se observó la oferta de servicios, el visual

Merchandising¹ y el personal de oficinas que se detallarán con mayor profundidad en el quinto capítulo. La importancia de la observación será identificar los factores influyentes en la elección de un determinado servicio y cuál es el comportamiento de compra cuando se enfrenta a la decisión final en el punto de venta.

Por otro lado, se realizó una observación online en el cual se tomaron criterios tales como: preferencia de los clientes, ocasión de compra y criterios de diferenciación. Estos criterios se detallarán con mayor profundidad en el quinto capítulo.

Para comenzar a analizar al mercado, se realizará una investigación cualitativa con 36 entrevistas a personas que han gestionado un servicio funerario y que además pertenecen a los distritos de la Zona 7 de Lima, entre las cuales se dividieron de la siguiente manera: 12 entrevistas a personas con un rango de edad de 35-40, 12 entrevistas a personas con un rango de edad de 40 a 50 años y, por último, a 12 personas con un rango de edad de 50 a más.

Asimismo, se efectuarán entrevistas al grupo de interés tales como expertos en el tema, competidores y clientes.

Finalmente, para la validación de la nueva propuesta se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa final conformada por 30 entrevistas y 400 encuestas respectivamente. La entrevista tuvo como finalidad de conocer la intención de compra de la nueva propuesta, nivel de atractivo de los servicios ofrecidos y percepción de precios de los planes funerarios. Con relación a lo último, las 400 encuestas estuvieron enfocados a hombres y mujeres del segmento A-B entre las edades 30-75 años de la zona 7 de Lima metropolitana. Estos resultados son concluyentes y serán explicadas en el capítulo 7.

¹Se define al Visual Merchandising como “la comunicación visual y conceptual entre el punto de venta y el consumidor.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

El presente capítulo mostrará conceptos relevantes en torno al negocio que se propone desarrollar. Los principales conceptos que se expondrán están relacionados al sector funerario y, desde su definición, particularidades y asociación con otros términos para que sean guía en adelante.

1. ¿En qué negocios estamos?

El ser humano atraviesa por distintos momentos emocionales a lo largo de su vida, pero el momento menos esperado es el de la muerte. Cuando una persona sufre la pérdida de un familiar o ser querido entra en un estado emocional sensible y de congoja, es en estas circunstancias que surgen necesidades por solucionar que nunca se habían pensado. Es en este momento tan doloroso que participan las empresas de servicios funerarios.

El negocio de servicios funerarios es un conjunto actividades identificables e intangibles que consisten en brindar al cliente una ceremonia honrosa para despedir a un ser querido. Estas actividades profesionales constan en atender emocional, jurídica y administrativamente todos los detalles de la gestión fúnebre. La responsabilidad de brindar la tranquilidad en ese momento tan sensible para los familiares y seres queridos es el objetivo general de este giro de negocio.

Dentro del marco de la ley peruana, se dicta que las agencias funerarias “proveerán urnas, ataúdes, ánforas, cofres y todos aquellos bienes y servicios necesarios para la inhumación, cremación, transporte y traslado de cadáveres y restos humanos. El Reglamento determinará las características de los bienes y condiciones mínimas para la prestación de los servicios” (Decreto Supremo N° 03-94-SA, 2001).

1.1. Clasificación de servicios CIU

El negocio de servicios funerarios se encuentra dentro de la clasificación industrial uniforme con la descripción de Pompas Fúnebres y el código 9603. Esta categoría internacional comprende las siguientes actividades:

La sepultura e incineración de cadáveres humanos o animales y actividades conexas: preparación de los despojos para su inhumación o cremación y servicios de embalsamamiento y otros servicios de pompas fúnebres; prestación de servicios de inhumación y cremación; y alquiler de locales especiales en tanatorios; alquiler y venta de tumbas y el mantenimiento de tumbas y mausoleos.

1.2. Evolución de la industria mundial

La muerte es una condición humana que ha generado distintos tipos de ceremonias a lo largo del tiempo en el mundo entero, desde los rituales fúnebres egipcios para asegurar la vida después de la muerte, hasta las ceremonias de cremación y entierro que conocemos en la actualidad. El pasar de técnicas ancestrales hasta llegar a un servicio profesional ha sido un largo camino que solo ha sido posible a través de una visión empresarial.

En la actualidad existen empresas funerarias cuyo nivel de profesionalismo y visión empresarial las ha llevado a cotizar en las bolsas de valores más importantes del mundo. Una de las empresas más grande en Estados Unidos es Service Corporation International (SCI) que fue fundada en 1962 y nació como un negocio familiar. La estrategia que utilizó se basó en las eficiencias de escala reduciendo gastos generales y distribuyendo los gastos administrativos dentro de un clúster de negocios. El siguiente paso fue refinar el servicio y los procesos comerciales y de ventas fortaleciendo los estándares de un gobierno corporativo, lo que llevo a desarrollar la industria hasta expandirse en los continentes de Australia, Europa y América del Sur con la marca Dignity Memorial (Service Corporation International, 2017).

Por otro lado, la empresa española Funespaña es una de las más grandes prestadoras de servicios funerarios en la península ibérica que cuenta con 142 tanatorios, 25 crematorios y 41 cementerios en todo el país atendiendo servicios en todo el mundo gracias a su filial AFS (All Funeral Services) y su red internacional concertada. La globalización del servicio es una característica propia desde la fundación de la compañía, esto ha sido posible través de acuerdos comerciales con compañías nacionales y extranjeras, optimizando los recursos humanos e incorporando el concepto de servicio integral y profesionalización de sus colaboradores (Funespaña, 2017).

Asimismo, España es el único país de Europa en realizar más servicios funerarios batiendo record en número de defunciones superando los 442,000 fallecidos atendidos al año. Panasef² ha revelado a cuánto asciende el volumen de negocio de las empresas de este ámbito. De acuerdo al estudio que realizaron, la facturación ascendió a 1.475 millones de euros en el 2016. (Basquero, 2016).

En América Latina existe un claro ejemplo de crecimiento y madurez del servicio funerario a través de tres siglos de historia cuyo representante es Servicios Funerarios Gayosso. Esta empresa mexicana inició operaciones desde 1875 prestando sus servicios a muchas generaciones de familias mexicanas en los momentos más difíciles. Este paso, de ser un

² Asociación Nacional de Servicios Funerarios de España.

emprendimiento familiar, a convertirse en una corporación con la visión de cotizar en la bolsa de valores de este país.

La evolución de Gayosso inicia como una agencia funeraria que facilitaba los requerimientos fúnebres de los deudos para después focalizarse en integrar un servicio completo a través de la institucionalización, tradición y la profesionalización. La empresa ha logrado una integración vertical del negocio para englobar el servicio bajo un solo nombre y adaptándose a las innovaciones mundiales, sin perder la tradición de la sociedad mexicana donde el servicio es un evento social importante (Lukac, 2015).

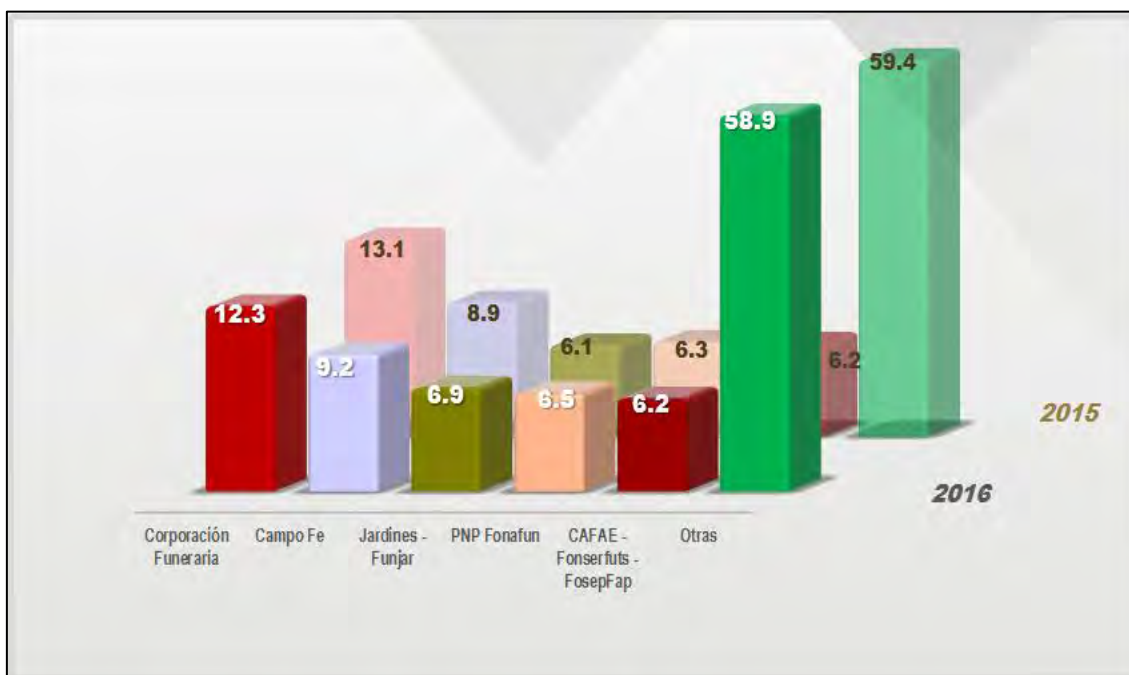
1.3. Los servicios funerarios en Lima Metropolitana

Para poder describir a las empresas que operan dentro del mercado de Lima Metropolitana, hemos considerado tomar en cuenta las estadísticas de las empresas más relevantes en cuanto a monto de facturación y número de servicios efectuados. Por ello, es que se puede establecer que:

Al cierre del ejercicio 2016, el mercado de servicios funerarios en Lima está conformado aproximadamente por 330 agencias funerarias formales, las mismas que atendieron 34,772 servicios de sepelio, siendo liderado por Corporación Funeraria con el 12,3% de las atenciones, con sus marcas Finisterre y Merino, seguido por Campo Fe y Jardines de la Paz con el 9.2% y 6.9% respectivamente. Luego vienen las Funerarias del Sector Público e Institutos Armados, más un conglomerado de funerarias pequeñas (Corporación Funeraria S.A., 2016).

En la figura 4 se aprecia la participación de las principales funerarias en el mercado de servicios funerarios en Lima Metropolitana:

Figura 4: Porcentaje de Participación de Servicios Funerarios 2015-2016



Fuente: Corporación Funeraria S.A. (2016)

Se observa que la concentración de servicios funerarios está compartida por la diversidad de empresas funerarias identificadas en el gráfico con el nombre “Otras”. El potencial de captación de las personas que no son atendidas por las cinco grandes empresas es un mercado atractivo para desarrollar una marca competitiva y profesional.

1.4. Participación de mercado de la empresa de servicios funerarios en Lima

El negocio de servicios funerarios en Lima Metropolitana tuvo 34,772 servicios en el año 2016, de los cuales 140 pertenecieron a la Empresa Funeraria San Isidro, lo que representa el 0.4% del total. Por otro lado, el monto de facturación fue de 78.8 millones de soles en mercado de Lima Metropolitana, siendo un aproximado de participación de ESF de 1.20%.

Tabla 1: Participación de ESF en el mercado de Lima Metropolitana

Participación de ESF	N° de Servicios	Monto Facturado
Lima Metropolitana	100%	100%
ESF	0.47%	1.20%

Fuente: Corporación Funeraria S.A. (2016)

2. Desarrollo del plan comercial

Para el relanzamiento de la empresa funeraria, se analizó la metodología de desarrollo del plan de marketing utilizado por Philip Kotler (2016). Se entiende que el desarrollo del plan es la suma de esfuerzos de distintas áreas de la empresa generando soporte y compromiso a los distintos objetivos que la gerencia quiera lograr en un tiempo determinado.

El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocio, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing cuyo punto de partida es cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos. Supongamos que un plan de marketing estima vender 200 mil unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar ese número de unidades, el de finanzas debe disponer de fondos suficientes para cubrir los gastos, el de recursos humanos debe estar listo para contratar y capacitar personal y así sucesivamente. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing puede tener éxito (Kotler, 2016, p. 55).

El proceso de creación del plan de marketing se divide en distintas secciones que se deben realizar para conseguir los objetivos planteados por la organización. Según Kotler (2016) el plan de marketing contiene el análisis de la situación actual, la estrategia de marketing, las tácticas de marketing, proyecciones financieras y por último controles para la implementación del plan.

2.1. Análisis de la situación

El análisis de la situación es el primer paso para poder desarrollar el plan de marketing. Esta sección debe mostrar todos los aspectos de la organización, desde su composición propia, la investigación del mercado y sus clientes, el análisis de la competencia, hasta las diversas fuerzas del macroentorno. Todo este esfuerzo de investigación, a la que en el presente trabajo la llamaremos investigación base, conllevará a la construcción de las nuevas estrategias comerciales. En el presente trabajo el análisis de la situación se desplegará en tres capítulos: análisis del entorno, caso de negocio y la investigación base mercado.

2.1.1 Análisis del entorno

Para realizar el análisis del macroentorno se utilizará las herramientas de análisis PESTA, las 5 fuerzas de Porter y el análisis de benchmarking. El análisis PESTA es de gran ayuda para poder entender qué situación rodea a la organización.

El análisis PESTA es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. El análisis PESTA está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y Ambientales; utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Chapman, 2004, p. 5).

Dentro de los 5 factores se encuentran las siguientes variables: (i) política – legal, relacionado a asuntos de legislación, políticas gubernamentales, de comercio exterior, de

financiamiento e iniciativas, etc.; (ii) económica, relacionado a la situación actual del entorno, tendencias en la economía, estacionalidad, etc.; (iii) social, referido a tendencias de estilo de vida demografía, opinión y actitud del consumidor, etc.; (iv) tecnológica, referido a desarrollos tecnológicos, capacidad y madurez de la manufactura, etc. y (v) ambiental, referido a la ubicación, espacio, clima y recursos naturales (D'Alessio, 2013). Con este análisis se comprende de mejor manera el entorno que rodea a la empresa

Por otro lado, para el análisis del microentorno se utilizará un análisis de macro-tendencias, benchmarking de la oferta nacional e internacional y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. La importancia del análisis de Porter permite identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia de una industria y, por lo tanto, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva. Asimismo, el análisis de las cinco fuerzas tiene que hacerse estudiando las influencias sobre el entorno inmediato o competitivo de cada unidad de negocio en particular (Johnson & Scholes, 2001). A continuación, se describirá el concepto de cada una de las 5 fuerzas según Johnson y Scholes (2011).

Las amenazas de entradas: Las amenazas de entrada en una industria dependerán del nivel de las barreras de entrada que son normalmente las economías de escala; las necesidades de capital; acceso a los canales de distribución; ventajas en costos, legislaciones gubernamentales, y la diferenciación. Además, se afirman que las barreras a la entrada varían en función de la industria y el producto/mercado y eso hace difícil afirmar que una barrera es la más importante o difícil de enfrentar.

El poder de negociación de proveedores: se entiende que el poder de negociación de proveedores será mayor cuando se identifique una concentración alta de proveedores; los costos para cambiar de un proveedor a otro sea muy elevados, y esto puede ser debido a que los insumos o procesos de proveedor sean muy diferenciados y exclusivos; cuando la marca del proveedor es poderosa, ya que le brinda al insumo un alto grado de certificación; cuando los clientes de los proveedores están sin un sistema óptimo de funcionamiento y por lo tanto su poder de negociación es reducido.

La amenaza de productos sustitutos: los aspectos importantes que hay que evaluar son si un producto o servicio puede o no amenazar al de la otra empresa, o si puede proporcionar ventajas o un valor superior; la facilidad de cambiar de un producto a otro y hasta qué nivel se puede reducir el riesgo de sustitución creando costos de cambio.

La rivalidad entre competidores: se plantea tres variables que hacen posible evaluar el impacto de los competidores en una industria determinada. Cuando los competidores tienen el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia empresarial. Análogamente, los

mercados menos competitivos serán aquellos en los que existan organizaciones dominantes. Cuando el mercado está creciendo, una organización puede esperar crecer de la misma manera. Esto ocasiona que las empresas que pertenecen al mismo sector puedan sobrellevar los vaivenes del mercado; y cuando en una industria existen elevados costos fijos, debido a la intensidad de uso de capital o costos de producción, es probable que los competidores intenten reducir costos.

El poder de negociación de clientes y compradores: existe la probabilidad que el poder de los compradores sea mayor cuando el producto necesario no esté diferenciado entre los proveedores. Otra razón para identificar el nivel de empoderamiento de clientes es cuando el costo de cambiar de proveedor sea reducido o implique pocos riesgos. Por último, se entiende mejor el poder de los clientes cuando la industria está formada por un número reducido de proveedores.

Por último, el análisis de benchmarking que está dentro del proceso de análisis base es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994). Asimismo, el benchmarking es “un estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. (Boxell, 1994).

Con lo expuesto anteriormente, puede afirmarse que es un proceso operativo de aprendizaje en el cual proporciona las mejoras prácticas que se pueden encontrar fuera o dentro de la empresa. Asimismo, la importancia del benchmarking no solo está enfocada en la comparación, sino que esta sirve para perfeccionar sus resultados, en el cual, se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones.

2.1.2 Análisis del caso de negocio

El análisis del caso de negocio está enfocado en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. De esta manera, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas fácilmente y con ello construir sus ventajas competitivas. Con las ventajas competitivas servirán para elaborar estrategias en beneficio de la organización (D'Alessio, 2013). Para ello, se analizará a las principales áreas funcionales de la empresa especialmente sus funciones comerciales según el modelo AMOFITH de D'Alessio en su libro “El proceso estratégico”. Un análisis del área administrativa; marketing y ventas; operaciones y logística; finanzas y contabilidad; recursos humanos y cultura; sistemas de información y comunicaciones; y tecnología investigación y desarrollo.

2.1.3 Investigación base de mercado

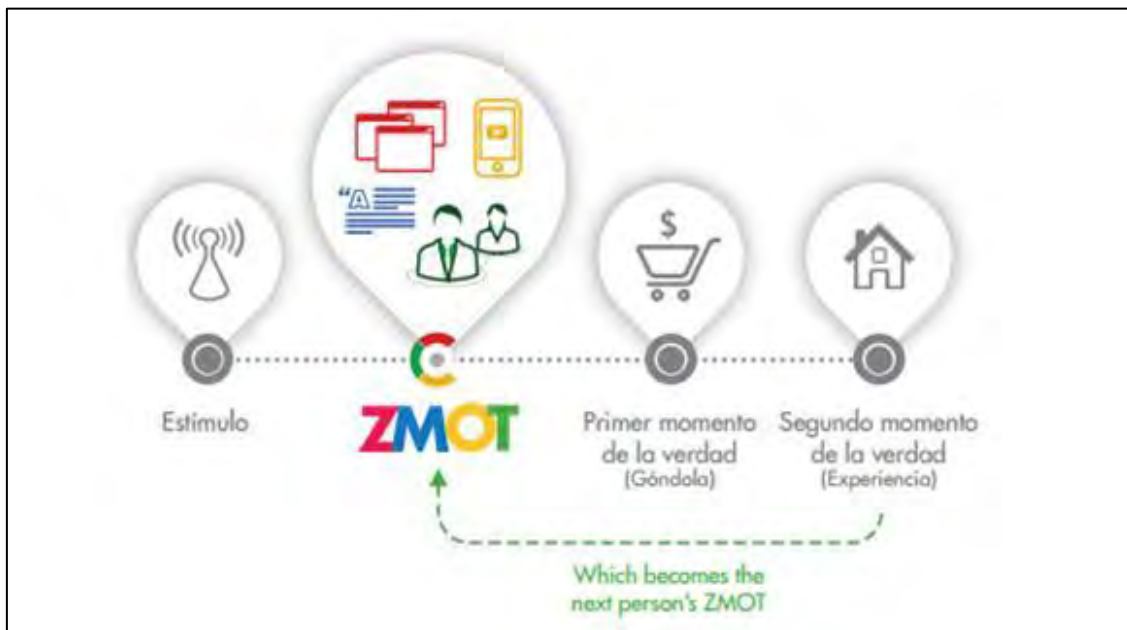
Para la investigación base de mercado se utilizará elementos cualitativos y cuantitativos. El método cualitativo está compuesto de una investigación por observación, entrevistas a profundidad a grupos de interés como: expertos en la industria funeraria, negocios similares, competidores y a potenciales clientes. Asimismo, la investigación cuantitativa está compuesta por encuestas a clientes que han tenido la experiencia de adquirir un servicio funerario. Como resultado de esta investigación se obtendrán datos generales de procesos y percepciones del cliente de un servicio funerario.

La investigación por observación es “la posibilidad de estudiar los comportamientos, actitudes, y opiniones del comprador en el mismo punto de venta” (Martínez., 2000). Es decir, la investigación por observación es un método de investigación cualitativa que se aplica mediante la observación de los comportamientos en el punto de venta, lo cual permite contrastar la información obtenida mediante otros métodos de investigación. Así mismo, las entrevistas a profundidad son un método de obtener información más detallada del objeto de investigación. Se realiza esta metodología de entrevistas a los grupos de interés del objeto de estudio, desarrollando un cuestionario adecuado para cada grupo entrevistado.

La investigación cualitativa se desarrollará en base al modelo del momento cero de la verdad propuesto por Google. El ZMOT, por sus siglas en inglés Zero Moment of Truth, es una nueva etapa crucial que ocurre entre el estímulo y la compra en todas las categorías de productos o servicios y se incorpora al clásico proceso de tres pasos: estímulo, compra y experiencia. Con el ZMOT se produce una variación en el modelo mental, el cual es ejemplificado por Lecinski de la siguiente forma:

Papá está viendo el juego de fútbol y vuelve a aparecer el anuncio en la televisión. Pero ahora enciende el computador portátil que está sobre la mesa de centro y busca “características de cámaras digitales”. Lee comentarios de los usuarios de CNET y otros dos sitios web más. Escribe en Twitter: “¿Alguien ha comprado una excelente cámara por menos de \$100? Ingresa a YouTube y busca “demostraciones de cámaras digitales”. Antes de que termine el juego y antes de llegar a la góndola del almacén, está listo para tomar una decisión (Lecinski, 2011, pp. 16-17).

Figura 5: Modelo mental Tradicional de 3 pasos



Fuente: Lecinski (2011)

Como conclusión, el modelo de Momentos de la Verdad propuesto por Google presenta cuatro etapas claves: el estímulo, momento cero de la verdad (ZMOT), primer momento de la verdad (FMOT) y segundo momento de la verdad (SMOT); cada una de estas etapas está influenciado a su vez por distintos factores extrínsecos e intrínsecos. Asimismo, este modelo no solo se aplica a tiendas o productos empacados para el consumo, sino a todas las industrias, educación y política (Lecinski, 2011). Con este modelo se busca realizar una mejor investigación del cliente y su forma de consumo.

2.2.Planteamiento de la propuesta de valor

Según Kotler (2016) la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que satisfacen las necesidades de los clientes, esta se hace tangible por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias. Para plantear la nueva propuesta de valor se identificarán los puntos de paridad y diferenciación del mercado meta y de la naturaleza de la competencia.

Los puntos de paridad son los beneficios esperados por los clientes y que no necesariamente son exclusivos de otras empresas. Para Kotler (2016) existen tres formas básicas de puntos de paridad: de categoría, de correlación y competitivos. El primero es un beneficio que el consumidor considera necesaria, aunque no suficiente, para la elección de una marca. El segundo es una asociación potencialmente negativa que nace de aspectos positivos. El último, resalta las debilidades que percibe la empresa respecto a sus competidores y que deben cubrir para

mantenerse dentro del mismo ámbito que sus competidores. Los puntos de paridad se construirán analizando la investigación base realizada previamente.

Los puntos de diferencia son los beneficios añadidos que los consumidores asocian fuertemente a la marca caracterizándola positivamente. Según Kotler (2016) existen tres criterios para determinar si un beneficio diferenciador. El primero es si es atractivo para el consumidor, es preciso que ellos sientan una asociación relevante para ellos. El segundo es la facilidad de entrega del producto o servicio y el último criterio es la propia diferenciación de los competidores. Se utilizará la herramienta de benchmarking para obtener diferenciadores, tanto nacional como internacionalmente.

2.3.Desarrollo de las tácticas de marketing

El tercer paso es desarrollar las tácticas de marketing, en el cuál se describen las diversas actividades para alcanzar los objetivos planteados anteriormente. En esta sección se desarrolla la oferta del producto o servicio describiendo los atributos y beneficios fundamentales que atraerán los clientes meta. Además, se plantea la fijación de precios estratégicamente del producto o servicio. Por último, se describe las distintas maneras de distribución y las tácticas de comunicación para la difusión del mensaje general a través de los medios.

Para el presente trabajo de investigación esta etapa se llamará el desarrollo del plan comercial, con las tácticas explicadas para el logro de las metas planteadas. Para Kotler (2016), en las tácticas de marketing se han actualizado las cuatro Ps. En base a la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, actualmente no solo existen esas cuatro Ps. Si se entiende al marketing de forma holística en la organización se concibe las actividades de marketing a: personas, proceso, programas y rendimiento (performance).

El concepto de personas se entiende como el marketing interno y la idea de que los empleados son parte esencial para lograr el éxito de la organización, además de entender a los consumidores como personas y entenderlos de forma amplia. El concepto de procesos significa toda creación, disciplina y estructura que debe estar direccionada correctamente a los objetivos de marketing. El concepto de programas abarca las antiguas cuatro Ps: producto, precio, promoción y plaza. Por último, el concepto de rendimiento (performance) es la captación de rentabilidad, tanto como el valor de la marca y de los clientes, así como también la responsabilidad social, ética y con el entorno (Kotler, Dirección de marketing, 2016).

2.4. Proyecciones financieras e implementación de controles

En la cuarta etapa se realizan las proyecciones financieras donde se incluyen los pronósticos de ventas y los gastos en que se incurrirán para el desarrollo del plan de marketing, adicionalmente se acompaña de un análisis de punto equilibrio. La etapa final del plan es la implementación de controles para la supervisión del mismo. Usualmente las metas se despliegan mensualmente y trimestralmente para poder tomar medidas correctivas.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de entorno tiene como objetivo identificar las variables que influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de la empresa. Esto permite, además, definir las estrategias a futuro para afrontar los riesgos y las oportunidades que puedan presentarse en el camino.

1. Análisis PESTA

1.1. Factores Políticos y legales

Con respecto al Factor político y legal, existe la Ley N° 26298 de Cementerios y Servicios Funerarios que norma la construcción, habilitación, conservación y administración de cementerios y locales funerarios, así como la prestación de servicios funerarios que se produzcan a partir de la dación de la citada Ley, el mismo que consta de setenta artículos y cuatro disposiciones transitorias y finales (Decreto Supremo N° 03-94-SA, 2010). Esta ley consta de reglamentos que detallan los requisitos indispensables para el buen funcionamiento de distintas actividades que se realizan en el sector Funerario. (Ver anexo A)

Por otro lado, la Directiva N.º 08-GG-ESSALUD-2012, Normas Complementarias al Reglamento de Pago de Prestaciones Económicas, aprobada por Resolución de Gerencia General N° 619- GG-ESSALUD-2012 detalla lo siguiente:

El Estado tiene la obligación de la devolución o un pago de prestación por sepelio con él hasta el máximo de S/. 2,070.00 (dos mil setenta y 00/100 soles), a la persona (Beneficiario) que realiza los gastos de los servicios funerarios por la muerte de un asegurado regular titular, sea activo o pensionista, acreditados por el Comprobante de Pago (nicho perpetuo o sepultura o cremación o ataúd), y una Declaración Jurada por otros servicios funerarios adquiridos (ataúd, capilla ardiente, carroza, coche de flores, trámites y/o preparación de cadáver), de corresponder (EsSalud, 2016).

Con lo expuesto anteriormente, surge una oportunidad para la empresa a analizar, ya que este incentivo monetario generará que exista mayor cantidad de clientes que soliciten los servicios funerarios y por ende mayores oportunidades de incrementar la participación del mercado en el sector.

Cabe agregar que, en abril del 2016, se aprobó la Directiva Administrativa N.º 216-MINSA/OGTI-V01, mediante la Resolución Ministerial N.º 280-2016/MINSA que establece el procedimiento para la Certificación de las Defunciones. (EsSalud, 2016). Según el INEI, lo expuesto anteriormente tiene como objetivo de “contribuir a mejorar la calidad, cobertura, oportunidad y disponibilidad de la información relacionada con las defunciones ocurridas a nivel

nacional”. (INEI, Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2015), es decir, esta ley nos proporcionará información actualizada el cual permitirá realizar un mejor proyectado de nuestras ventas.

Por otro lado, el gobierno con el fin de incentivar las condiciones del régimen laboral de la pequeña y mediana empresa ha modificado la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente” por medio del Decreto Legislativo N.º 1086. (Decreto Supremo N° 013-2013-Produce). El poder ejecutivo modificó el reglamento de la Ley de Promoción de la competitividad con el objetivo de facilitar la ejecución de las medidas para el impulso de competitividad de este sector.

En base a lo expuesto, la reformulación de la ley permitirá que las empresas que incursionan recientemente el mercado y cuenten con las características mencionada puedan acceder a los beneficios en temas tributarios y legales con el pago de las planillas. Se aprecia que existe una alta preocupación por parte del gobierno en incentivar el emprendimiento de diferentes empresas y que estas puedan ser sostenibles en el tiempo y a la vez sean competitivas en el mercado. Estos beneficios permitirán que las pequeñas empresas puedan utilizar ese dinero en otro tipo de inversiones.

1.2. Factores Económicos

Con respecto a la proyección de crecimiento de la economía peruana se previó un aumento de 4.3% para el 2017; sin embargo, se redujo a 2.7% frente al pronosticado. Según Julio Velarde, esta reducción se debe a los diversos acontecimientos climatológicos tales como el Fenómeno del Niño en el País (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadística (2017), en el trimestre noviembre-diciembre 2016 y enero 2017, la población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó en 1,7%, que equivale a 78 mil 700 nuevos empleos; así lo anunció el Jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Dr. Aníbal Sánchez Aguilar, al presentar el Informe Técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana elaborado sobre la base de la Encuesta Permanente de Empleo (INEI, 2016a).

Asimismo, “el empleo creció en todos los grupos de edad, siendo mayor este incremento entre la población de 45 y más años en 4,1% (49 mil 500 personas). Adicionalmente, la población menor de 25 años ascendió en 1,4% (13 mil 100 personas) y en el grupo de 25 a 44 años de edad en 0,6% (16 mil 100 personas)” (INEI, 2016a). El incremento de las personas ocupadas implica que haya una mayor capacidad adquisitiva.

Cabe precisar que, del total de ocupados, “el 55,3% tiene seguro de EsSalud; el 37,0% el Seguro Integral de Salud (SIS) y el restante 7,8% otro tipo de seguro. Al cotejar con el trimestre

móvil del año anterior, los que acceden al Seguro Integral de Salud aumentaron en 10,7% (119 mil 200 personas); mientras los que tienen seguro de EsSalud disminuyeron en 2,2% (40 mil 500 personas)” (INEI, 2016a). Con lo expuesto anteriormente, podemos identificar una oportunidad de mercado, ya que al existir mayores personas aseguradas en EsSalud cabría la posibilidad de la adquisición de servicios funerarios.

Por otra parte, para el año 2015, “el ingreso real Per Cápita fue de S/. 1,190 soles en Lima Metropolitana, con una variación porcentual de 1.4% con respecto al año 2014. Este incremento en el ingreso real Per cápita, genera mayor disposición de efectivo circulante y otras opciones de pago” (INEI, 2016b ,p.23). Este aspecto beneficiará a nuestro negocio ya que permitirá que las personas tengan ingresos para la obtención de nuestros servicios.

Por último, el porcentaje de hogares perteneciente al NSE B de Lima Metropolitana es el único NSE que ha mantenido un crecimiento constante entre los años 2012, 2015 y 2016. Al 2016 el NSE B ha logrado ubicarse como el tercer NSE en cuanto a concentración de familias con un 22,3% del total, teniendo el mayor crecimiento porcentual en el último año (1,9%) y en el histórico desde el 2012 (4.7%). Adicionalmente, se puede apreciar que en el NSE C existe una disminución porcentual con respecto al año 2014 y se ubica en el segundo NSE con respecto a la concentración de familias con un 40.5% del total (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Porcentaje de hogares por NSE de Lima Metropolitana al 2016

NSE	2012	2013	2014	2015	2016
A	4,8%	4.8%	4.4%	5.6%	5.2%
B	15.6%	18.3%	18.4%	20.3%	22.3%
C	36.7%	40.8%	43.2%	40.2%	40.5%
D	30.6%	29.1%	25.2%	25.8%	24.3%
E	12.3%	7.0%	8.8%	8.1%	7.7%

Fuente: APEIM (2016).

Para el 2016, en Lima Metropolitana, la distribución de las personas según NSE se resume en la Tabla 3.

Tabla 3: Porcentaje de personas por NSE en Lima Metropolitana al 2016

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.7	9%
	A2	4.1	
B	B1	8.3	22%
	B2	13.4	
C	C1	27.9	42%
	C2	14.5	
D	D	23.8	24%
E	E	7.3	7%

Fuente: APEIM (2016).

1.3. Factores Sociales y Culturales

Dentro del Factor Social es pertinente detallar la tendencia de defunciones en los últimos 4 años ya que esto permitirá identificar el incremento o disminución de la demanda de los servicios funerarios. En el país, en el año 2015, se inscribieron 134 mil 858 defunciones; se puede decir, que diariamente se registran 369 y cada hora 15 muertes. Además, en el 2015 existe un incremento del 1.53% de defunciones con respecto al año 2014 (INEI, 2015a).

Con respecto a Lima metropolitana (Ver tabla 4), se identifica una tendencia de incremento de defunciones en todos los años y adicionalmente, en el 2015 existe un incremento en un 3.9% con respecto al año anterior. Esta tendencia de incremento de defunciones es un factor positivo ya que indica el crecimiento de la demanda y clientes potenciales.

Tabla 4: Defunciones inscritas en el Departamento de Lima Metropolitana

DEFUNCIONES INSCRITAS DEPARTAMENTO LIMA METROPOLITANA				
LIMA METROPOLITANA	2012	2013	2014	2015
	44,809	47,979	48,480	50,348

Fuente: INEI (2015b)

Cabe agregar, que la tasa bruta de mortalidad³ de Lima metropolitana se calcula entre el número total de defunciones inscritas sobre el número de población de Lima Metropolitana, por lo tanto, en el año 2015 la tasa de mortalidad es del 0.4%.

1.4. Factores Tecnológicos

En algunos países de Europa, se ha desarrollado con mayor énfasis innovaciones en la Industria Funeraria. En primer lugar, existen en el mercado autos fúnebres con televisión de alta definición. Un ejemplo de ello es la empresa Bergadana, ubicada en Barcelona, que ha integrado

³ La Tasa Bruta de Mortalidad es el número de defunciones por 1,000 habitantes en un año determinado (INEI, 2016).

lo último en tecnología en los interiores de los autos fúnebres tales como iluminación LED y colores personalizados hasta cristales polarizados que se activan a control remoto. (BBC, 2016)

Además, una tendencia tecnológica para tener presente a nuestros fallecidos, son esquelas virtuales con código QR en el cual permite de forma sencilla acceder a la información tales como videos, fotografías a través del Smartphone.

Cabe agregar, existen lápidas con código QR para seguir la ceremonia fúnebre en la red. Esta innovación tecnológica son lápidas fabricadas en vidrio resistente que tienen calidad de una fotografía de alta definición y que además incluyen un código QR. Adicionalmente, estas contienen fotos del fallecido con paisajes, frases y algún tema personalizado según el cliente. Según Ángel María Juste Aranda, directora de la empresa Vitrolap, menciona que existe “una revolución en el mundo funerario, explica Ángel María Juste Aranda, director la empresa Victrola”. (BBC, 2016)

1.5. Factor Ambiental

Según la empresa Rest Green, ya se comercializan en el mercado ataúdes ecológicos de cartón reciclado en los cuales cuestan USD190 con respecto a los ataúdes tradicionales que pueden ascender a los 1,700 dólares. Según Javier Ferrándiz, socio director de la empresa, detalla que “es el ataúd más barato del mercado y además es ecológico, se biodegrada totalmente en tierra en unos seis meses. Y en el caso de incineraciones evita la contaminación de aluminio y resinas que provocan los ataúdes convencionales” (BBC, 2016)

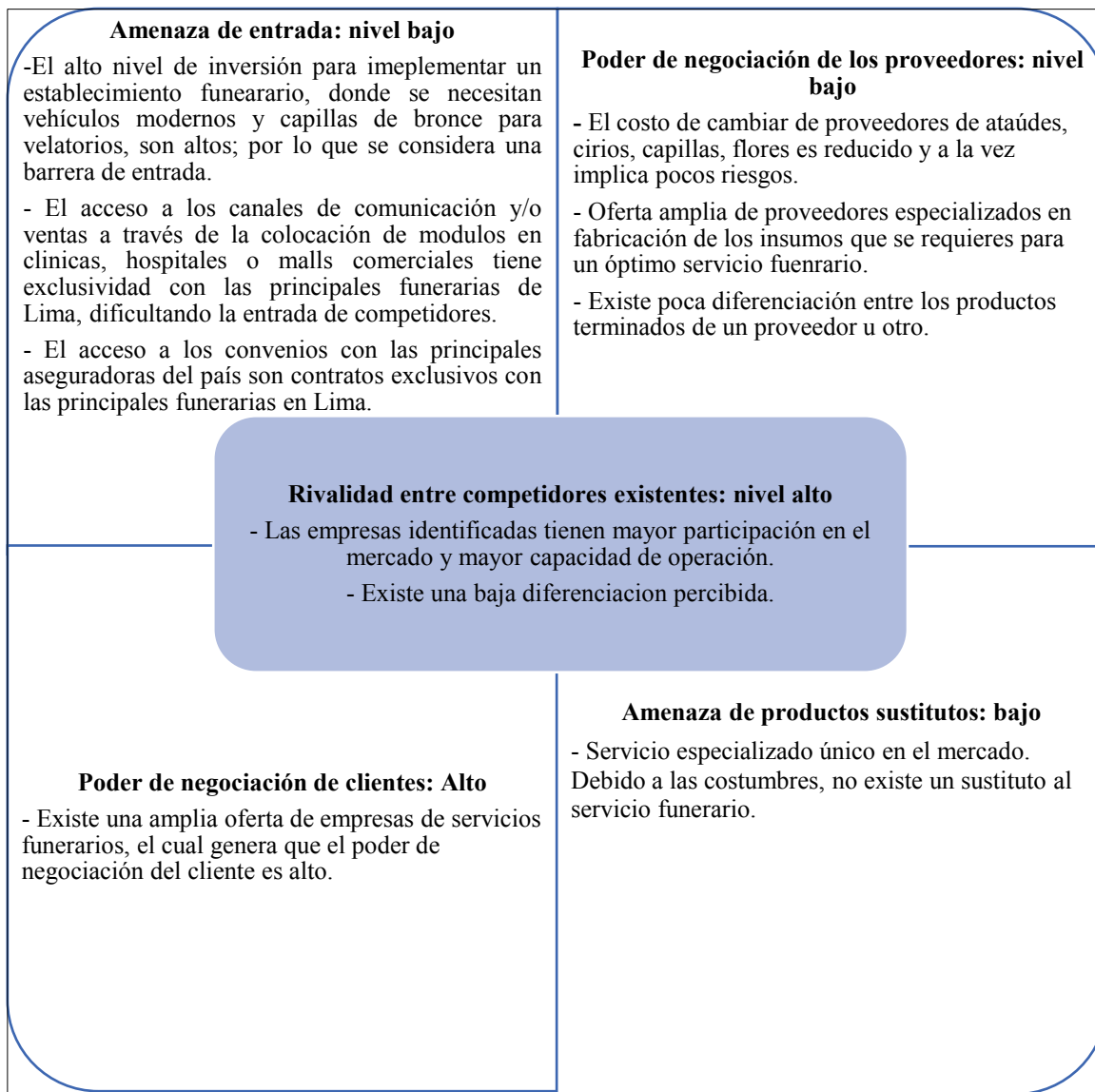
Adicionalmente, Ferrándiz especifica que el ataúd resiste hasta 200 Kg de peso y menciona lo siguiente “Cumplimos las exigencias de calidad y resistencia de AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines)”, subraya Ferrándiz. (BBC, 2016).

2. Las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas competitivas es importante porque ayuda a comprender los aspectos principales del entorno y también ayuda a la búsqueda de una oportunidad para identificar la base de la ventaja competitiva. Además, Johnson y Scholes plantean que

“en el sector privado, esta ventaja puede establecerse en relación con los competidores; en el sector público, puede estar relacionada con la habilidad para conseguir recursos. El objetivo consiste en identificar si existen factores en el entorno que influyen sobre la capacidad de una organización para posicionarse sobre esa ventaja” (Johnson & Scholes, 2001, p. 101).

Figura 6: Matriz de las fuerzas de Porter



Este análisis servirá para evaluar el grado de la competencia en el mercado, identificar y potenciar las fortalezas del negocio y generar estrategias frente a las debilidades.

2.1. Rivalidad entre competidores: Nivel Alto

La ESF se desarrolla en un mercado donde existen ofertas con los mismos beneficios del servicio funerario, los competidores tienen un ticket promedio estándar y atienden al mismo Nivel Socio Económico; es decir se considera un mercado con un nivel de competencia alto. Se ha identificado a los competidores Funeraria La Molina, Funeraria Pimentel y Corporación Funeraria Acuña como las principales empresas competidoras, por las razones mencionadas anteriormente.

Para neutralizar esta competencia, es que la ESF desarrollará una nueva propuesta de valor, en el cual se apostará por una estrategia de diferenciación a partir de servicios innovadores que generen experiencia al cliente.

2.2.Amenaza de sustitutos: Bajo

La amenaza de ingresos de productos sustitutos hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos o servicios alternativos a los de la industria. Se ha considerado que existe un nivel bajo de amenaza, puesto que el servicio funerario es una serie de experiencias únicas que no se puede sustituir, debido a la tradición y naturaleza del servicio funerario.

2.3.Amenaza de nuevos ingresantes: Alto

La amenaza de nuevos ingresantes hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen u ofrecen los mismos servicios. Pero se deben considerar algunas barreras de entrada para entrar al sector. Dentro de las principales barreras, podemos encontrar:

- El alto nivel de inversión para implementar un establecimiento funerario, donde se necesitan vehículos modernos y capillas de bronce para velatorios, son altos; por lo que se considera una barrera de entrada.
- El acceso a los canales de comunicación y/o ventas a través de la colocación de módulos en clínicas, hospitales o malls comerciales son un gran obstáculo, debido a las políticas de los establecimientos.
- El acceso a los convenios con las principales aseguradoras del país son otra gran barrera, debido a que solo 5 empresas de servicios funerarios tienen un contrato. Entre las aseguradoras encontramos, Pacífico Seguros, Rímac Seguros y Reaseguros y Mapfre.

A pesar de estas barreras, algunas empresas logran entrar a la industria funeraria. Las principales razones para un acceso fácil a una industria son: calidad superior a los servicios existentes, mejor publicidad, precios más accesibles, entre las principales.

Lo que se ha podido observar es que a la industria funeraria peruana, ha llegado la empresa Mémora Servicios funerarios. Esta es una empresa española y está comenzando a operar.

Como medidas para contrarrestar esta nueva entrada, la empresa ESF planteará nuevas estrategias, tales como:

- Realizar una estrategia comercial para personalizar los servicios funerarios a través de una experiencia postventa y cartera innovadora de planes funerarios.

- Afianzar las alianzas con las principales compañías de seguro y entidades.
- Asesoría de especialistas enfocados en la atención personalizada del servicio funerario.
- Espacios confortables y ambientados acorde a las necesidades de los clientes.

2.4.Poder de negociación de clientes: Alto

El poder de negociación con los clientes hace referencia al grado de poder que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

El poder de los consumidores es alto cuando se dan los siguientes escenarios:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidores o a productos sustitutos.

Se ha analizado que el poder de negociación de los clientes de la ESF es alto, debido a que no hay diferenciación en los productos y los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras. Por ello, se planteará una personalización en el servicio funerario, de esta forma los consumidores no podrán obtener los servicios en otras compañías, reduciendo su grado de poder.

2.5.Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El poder de negociación de los proveedores hace referencia al poder que cuentan los proveedores para aumentar sus precios de ventas. En el caso de la empresa ESF, se ha analizado que los proveedores tienen poca influencia sobre los precios y tiempos de entrega, por las siguientes razones:

- El costo de cambiar de proveedores de ataúdes, cirios, capillas, flores es reducido y a la vez implica pocos riesgos.
- Oferta amplia de proveedores especializados en fabricación de los insumos que se requieren para un óptimo servicio funerario.
- No existe diferenciación entre los productos terminados de un proveedor u otro.

Por ello, se ha podido llegar a la conclusión de que el nivel de poder de negociación de proveedores es bajo, debido a la gran variedad de productos de calidad y también de proveedores.

3. Macrotendencias

Las tendencias del mercado de servicios funerarios a nivel internacional están orientadas a cambiar el proceso de compra ordinario, al crecimiento de las cremaciones y a la innovación del servicio fúnebre. En base a estos lineamientos se engloba el crecimiento de la industria, acompañado de la profesionalización del servicio y la búsqueda de la calidad de atención.

La evolución de compra del servicio funerario se ha orientado a la compra de planes de previsión funeraria, este tipo de adquisición se define como una opción segura e inteligente de prever una necesidad futura inminente. El cambio en el comportamiento de compra de los servicios funerarios es una clara tendencia que ha permitido el crecimiento e institucionalización de las empresas dirigidas a este rubro. Los planes de previsión funerarios ofrecidos son responden a una clara preocupación por la seguridad de tener un servicio fúnebre de calidad y sin generar mayores preocupaciones en los momentos más difíciles que pasa la familia del fallecido. La empresa Funeraria Gayosso invertirá 400 millones de pesos para seguir impulsando los planes de previsión en México, solo un 4% de la población posee este tipo de seguro mientras que en España alcanza el 40% (El Universal, 2017).

Otro aspecto de la tendencia mundial es la incineración de cadáveres, esta es una práctica que se está convirtiendo cada vez más común nuestro país. Esto responde a una tendencia mundial por la falta de espacios en los cementerios, razones económicas y culturales. Los países asiáticos como Japón, Taiwán y Hong Kong tienen una tasa de más del 90% de incineración. En el continente europeo esta tendencia se expresa en una tasa de más del 80% de cremaciones del total de defunciones en países como Suiza, Eslovenia, Dinamarca y Suecia. El Reino Unido y Alemania poseen un 75% y 55% de cremaciones respectivamente (Salvo, 2017).

La Asociación de Crematorios de Norteamérica (CANA) aclara según sus proyecciones que el porcentaje de cuerpos incinerados ha duplicado en los últimos 15 años pasando de un 26.2% a 48.6% en el 2015. La proyección de cremaciones en el país norteamericano para el 2020 es 54.3% según esta organización. (Cremation Association of North America, 2017). Se rescata que las cremaciones son una fuerte tendencia para el crecimiento del sector.

El tercer aspecto de la tendencia mundial es la innovación en el servicio funerario brindando al cliente nuevas alternativas para la despedida final del ser querido. En este sentido, el servicio profesional funerario ha utilizado herramientas de web para estar acorde al mundo online y al segmento de clientes del nuevo milenio. Los funerales vía web son una gran alternativa para acercar familiares y amistades que no han podido acompañar la ceremonia por la distancia o eventos imprevistos. El acceso es vía online y los dolientes ingresan por la dirección web que

brinda la funeraria, la familia puede solicitar un listado de personas especiales para que sean invitadas por correo electrónico (RedFuneraria.com, 2017).

4. Conclusiones

Con respecto al factor político y legal, se aprecia que la directiva N°08-GG-ESSALUD-2012, el cual determina que el Estado tiene como obligación la devolución o pago de S/2,070 a la persona o beneficiaria que realiza los gastos de los servicios funerarios generará una oportunidad para ESF pueda incrementar su nivel de ventas.

Si bien es cierto se proyectó un crecimiento económico del 4.3%, esta se redujo a 2.7% para el 2017, el cual está relacionada los daños causados por el niño y a la paralización de grandes proyectos de infraestructura a causa del escándalo de Odebrecht. Con relación al crecimiento de los niveles socioeconómicos, existe una clara tendencia de que el NSE B está en crecimiento (1.9%). Esto es definitivamente una oportunidad de crecimiento para la ESF ya que esta apunta al sector A y B.

En base al análisis Porter, se aprecia una alta rivalidad entre los competidores existentes debido a que existe una baja diferenciación percibida en los servicios, por ello, los clientes pueden cambiar con facilidad a otras marcas. Por último, se aprecia una tendencia tanto a nivel internacional respecto a las cremaciones y la innovación de los servicios fúnebre que generen experiencias al cliente. Las experiencias significan las vivencias de los consumidores y sus sentimientos involucrados en el proceso de consumo.

CAPÍTULO IV: “CASO DE NEGOCIO”

El presente capítulo tiene como objetivo describir a la empresa Funeraria San Isidro S.A.C., en adelante ESF y además identificar los principales indicadores. Esto permite, en primer lugar, evaluar el desempeño de las operaciones y, en segundo lugar, ayudará a definir las estrategias a futuro para afrontar los riesgos y las oportunidades que puedan presentarse en el camino.

1. Descripción de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La ESF inició actividades cuando la familia Yzaga decide crearla en el año 2003. La primera oficina estuvo ubicada en el distrito de San Isidro, en la Av. Santa Cruz 220 específicamente. Desde sus inicios, la empresa se ha manejado bajo un régimen familiar, es decir donde la Gerencia General y los principales accionistas son los propios miembros de la familia. Desde la puesta en marcha de la empresa, esta se ha caracterizado por el compromiso hacia los clientes y por implementar un servicio funerario único y de calidad en todos los procesos.

La empresa cuenta con 14 años en el rubro de servicios funerarios y tiene como actividad principal el servicio funerario para casos de sepultura y cremación, traslado de féretros al exterior y provincia, repatriación de féretros, velación, entre los servicios principales. Asimismo, atiende a personas jurídicas y naturales de Lima Metropolitana. Actualmente la oficina de operaciones se encuentra en el distrito de Surquillo. La ESF es una de las 5 compañías peruanas que trabajan con aseguradoras privadas, las cuales son: Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, Pacífico Peruano Suiza, Rímac S.A. Entidad Prestadora de Salud y Rímac Seguros y Reaseguros. Asimismo, la empresa trabaja en conjunto con Administradoras de Fondo de Pensiones privadas y públicas y también con el seguro social del estado, EsSalud.

1.2. Descripción del servicio

“Los servicios funerarios comprenden todas aquellas actividades que abarcan desde la disposición del cuerpo del fallecido hasta los actos y celebraciones públicas y privadas de honra al difunto” (Marcos, 2005)

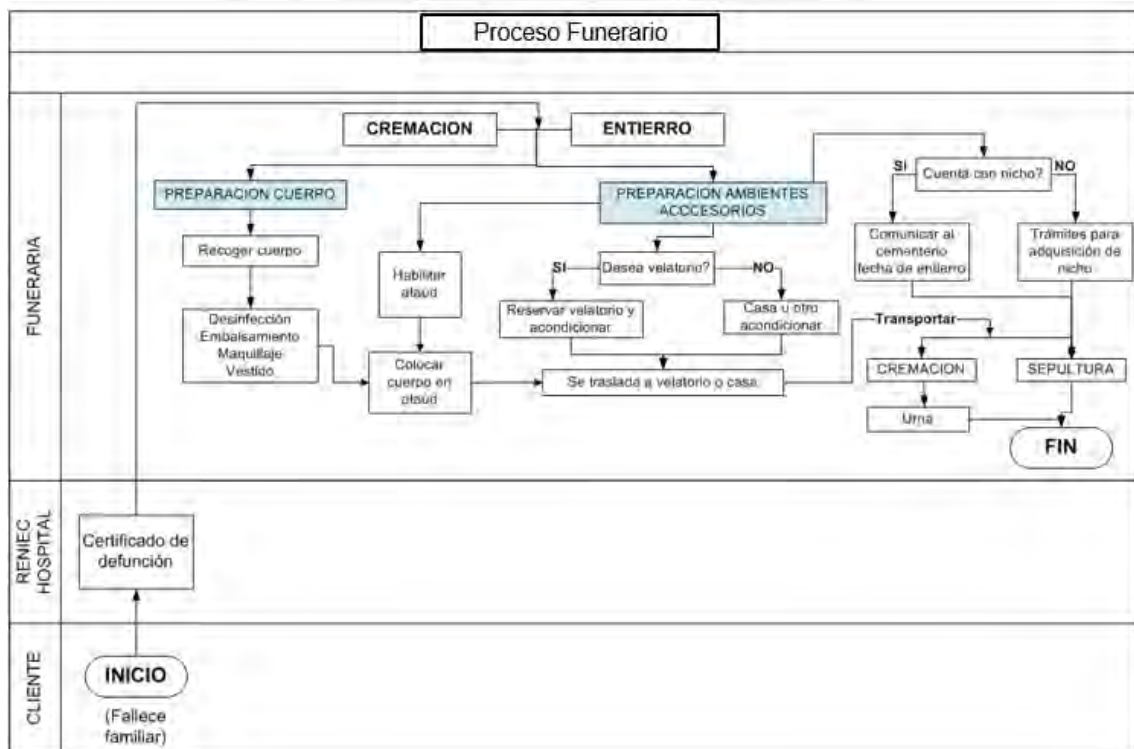
Dentro del macro proceso que conlleva un servicio funerario de la empresa ESF, existen actividades que hacen que se efectúe un óptimo trabajo. Dentro de las principales actividades podemos encontrar las siguientes:

- Retiro del fallecido del lugar de deceso
- Trámites en RENIEC (Acta de defunción)

- Acondicionamiento del lugar de preparación tanatológica.
- Preparación tanatológica
- Maquillaje y vestimenta del cadáver
- Instalación de capilla ardiente en salón velatorio
- Servicios de cafetería y recepción de arreglos florales
- Misa de cuerpo presente
- Homenaje al féretro con cuadrilla de cargadores
- Traslado de féretro hacia camposanto

A continuación, se muestra el siguiente flujograma, donde se puede observar el proceso del servicio funerario:

Figura 7: Proceso Funerario



1.3. Tipo de Servicio Funerario

Actualmente la ESF no cuenta con una innovadora cartera de planes funerarios. Donde existen 8 planes funerarios y no se visualiza muy bien los beneficios y diferencia entre cada plan.

A continuación, se mostrarán tres planes funerarios, que, según la entrevista con el administrador General, son los más diferenciados en cuanto a beneficios para el cliente.

Tabla 5: Plan Tradicional

PLAN TRADICIONAL: S/. 3,300
Ataúd de madera, acabado al duco.
Carroza de lujo.
Carro porta flores.
Preparación tanatológica.
Capilla ardiente con cirios naturales.
Tramites de defunción.
Asistencia del director funerario
Cargadores

Fuente: Administrador General

Tabla 6: Plan Selecto

PLAN SELECTO: S/. 6,200
Ataúd de madera natural Figaro Redondo.
Carroza de lujo.
Carro porta flores.
Preparación tanatológica.
Capilla ardiente con cirios naturales.
Tramites de defunción.
Asistencia del director funerario
Cargadores
Arreglo de flores
Salón velatorio
Movilidad para 24 personas

Fuente: Administrador General

Tabla 7: Plan San Isidro Plus

PLAN SAN ISIDRO PLUS: S/. 16,900
Ataúd de madera Cedro modelo Amadeus.
Carroza de lujo.
Carro porta flores.
Preparación tanatológica.
Capilla ardiente con cirios naturales.
Tramites de defunción.
Asistencia del director funerario
Cargadores
Arreglo de flores
Salón velatorio
Misa de mes
Misa de cuerpo presente y 2 autos de lujo para acompañamiento.

Fuente: Administrador General

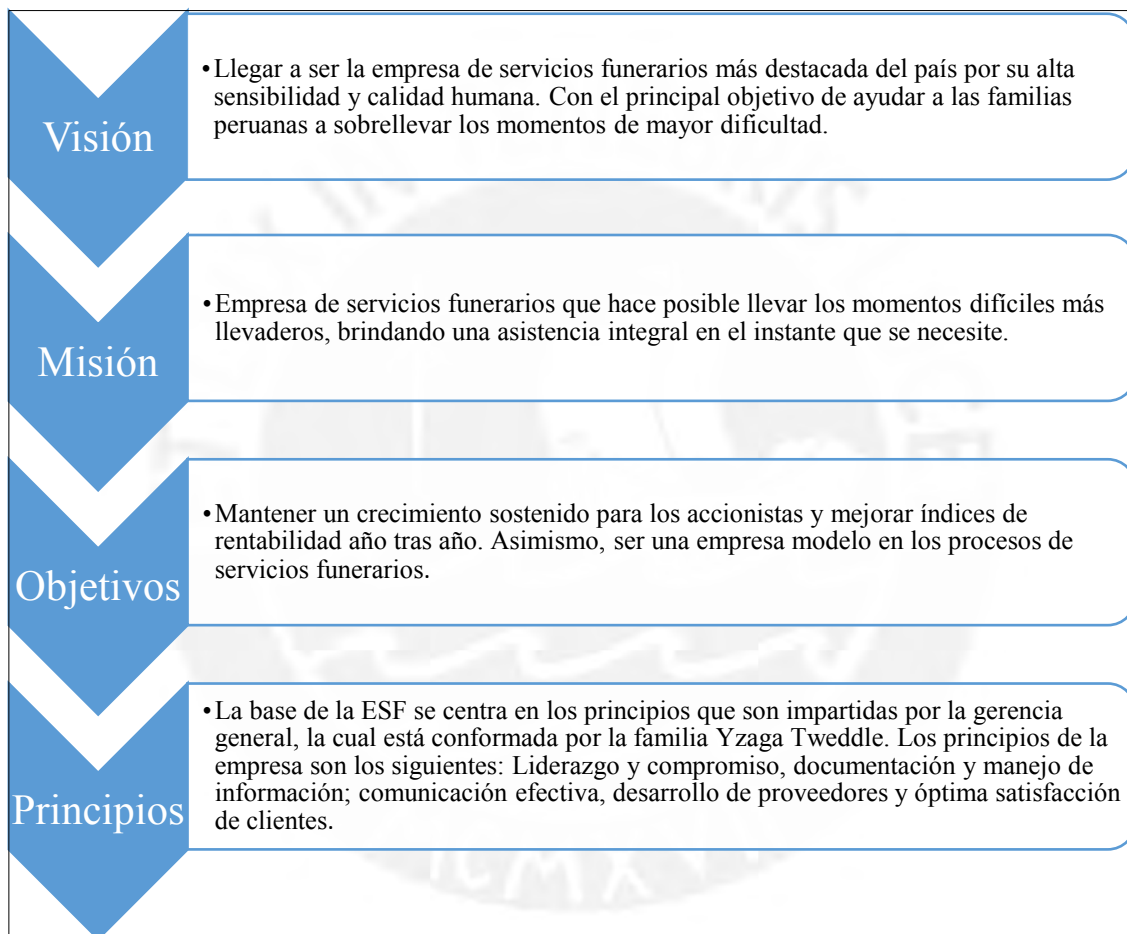
Según la entrevista con el Administrador General, el plan Tradicional se vende en un 38% de las veces, el plan Selecto en un 15% y el Plan San Isidro en un 5%; el resto de las ventas provienen de los otros 5 planes funerarios.

Como se puede visualizar, no hay una gran diferencia en los planes funerarios, solo hay una amplitud de servicios adicionales como beneficios para el cliente. Asimismo, en la investigación base y en la investigación de mercado, se evaluarán los precios para poder adaptarlos a las necesidades del cliente.

1.4. Planeación estratégica actual de ESF

A continuación, se describe la misión, visión y objetivo estratégico que se adapta de la empresa de servicios funerarios.

Figura 8: Planeación estratégica



1.5. Organigrama

La ESF cuenta con 6 colaboradores en planilla y estos están estructurados en tres niveles jerárquicos (Gráfico 4), los cuales se establecen de la siguiente manera:

1.5.1. Gerencia General

El Gerente General de la empresa, cumple a su vez el papel de accionista principal y representante legal de la empresa. Tiene como funciones principales la autorización de principales

contratos, convenios y/o requerimientos notariales, coordinación con administración general, evaluaciones periódicas a directores funerarios y planificación de proyectos a largo plazo.

1.5.2. Administrador General

Es el encargado de las finanzas, administración y recursos humanos de la empresa, así como la revisión de convenios, pólizas y recupero de seguros. También se encarga de supervisar y monitorear el planeamiento y desarrollo de publicidad. Por último, es responsable de todos los trámites ante entidad públicas para la correcta operatividad de la empresa.

1.5.3. Directores Funerarios

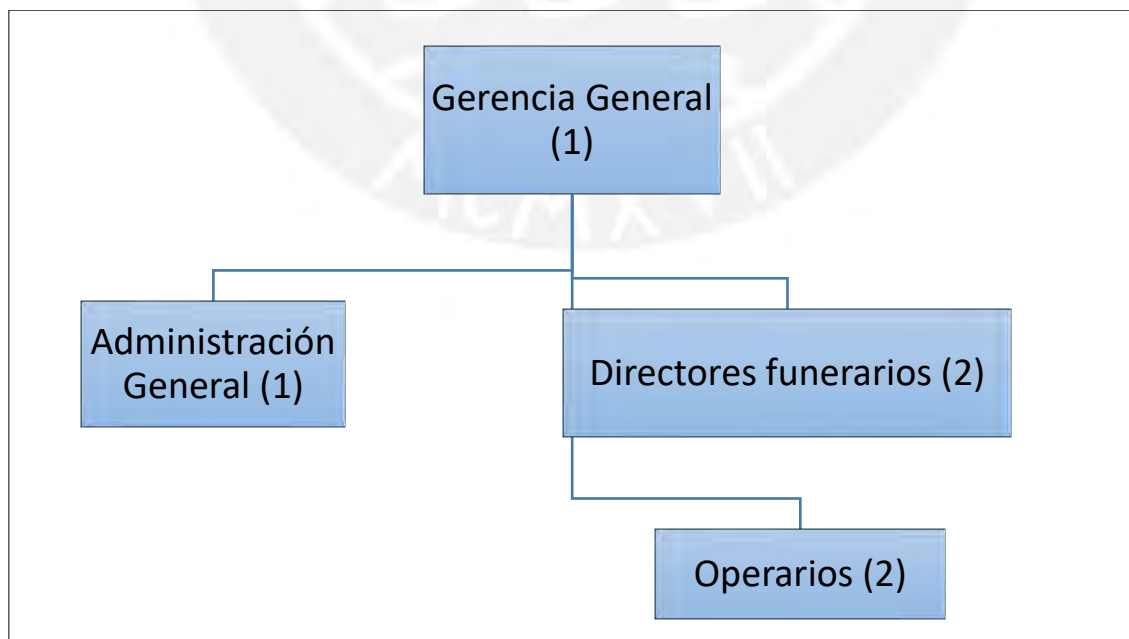
Son los que ejecutan el plan de ventas de la ESF y son los encargados de desarrollar acciones comerciales para asegurar el logro de objetivos. Asimismo, son responsables de optimizar la calidad del servicio al cliente y brinda toda la ayuda necesaria en cuanto a temas de trámites y servicios postventa.

1.5.4. Operarios

Son los encargados del abastecimiento de insumos principales para las operaciones y de corroborar el stock de los mismos, entre los que se encuentran: Ataúdes, cirios, arreglos florales, capillas e instrumentos quirúrgicos

Además, son los responsables del acondicionamiento del cadáver, puesto que es uno de los procesos claves del servicio funerario. Por último, son los que se hacen cargo de la instalación de la capilla y el transporte de todos los insumos necesarios para el servicio funerario.

Figura 9: Organigrama actual de ESF



Fuente: Administrador general (comunicación personal, 1 de abril de 2017).

2. Captación y tipo de clientes de ESF

Los clientes que atiende la ESF provienen de dos canales de atención. En primer lugar, se encuentran los clientes que pagan al contado (Directos) que son captados a través de la web y/o referidos de personas que se atendieron con la ESF. Y, en segundo lugar, se encuentran los que provienen a través de los seguros privados y públicos. En el año 2016, la ESF realizó 161 servicios funerarios, donde el primer canal de atención tuvo una participación del 58% y la venta a través de pólizas de seguros tuvo una participación del 42%.

Las ventas que se efectúan al contado, que representa el 58%, son clientes directos que han observado los anuncios en la página web, landing page, Facebook, Red Funeraria o, en otros casos, son clientes que han solicitado los servicios con anterioridad y refieren a la empresa. Según la encuesta realizada por la administración general de la empresa a los clientes que solicitaron un servicio funerario en el año 2016 se pudo recoger la siguiente información:

Tabla 8: Clientes directos de ESF 2016

CLIENTES	NUMERO DE SERVICIOS	% PARTICIPACIÓN S/.
SANTIAGO DE SURCO	34	36%
SAN BORJA	22	23%
SAN ISIDRO	16	17%
MIRAFLORES	13	14%
OTROS	9	10%
TOTAL	94	100%

Fuente: Administrador general (comunicación personal, 1 de abril de 2017).

Con respecto a esta información, se puede establecer que Santiago de Surco es el distrito donde se concentra la mayor cantidad clientes, seguido de San Borja y San isidro, respectivamente.

Por otro lado, se encuentran las ventas provenientes de seguros privados y del estado, estos representan el 42% de las ventas. Son clientes que se han comunicado con su aseguradora privada, con bróker de su lugar de trabajo o con la asistente social del seguro. Estas entidades se comunican con la ESF. Según la encuesta realizada por la administración general de la empresa a los clientes que solicitaron un servicio funerario en el año 2016 se pudo recoger la siguiente información:

Tabla 9: Clientes por seguros privados y públicos - ESF 2016

CLIENTES	NUMERO DE SERVICIOS	PARTICIPACIÓN SOLES %
RIMAC EPS/SYR	22	33%
PACIFICO EPS/PPS	18	27%
AFP VARIAS	16	24%
ESSALUD – ONP	11	16%
TOTAL	67	100%

Fuente: Administrador general (comunicación personal, 1 de abril de 2017).

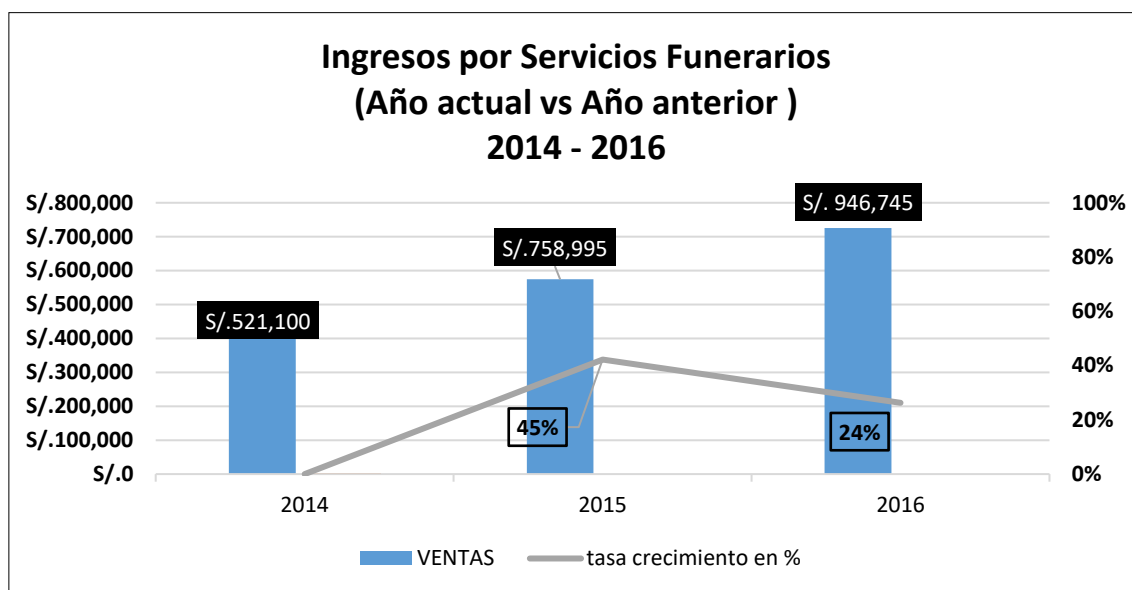
Con respecto a esta información, se puede establecer que hay una mayoría de servicios funerarios que son efectuados a través de una póliza de seguros Rímac Empresa Privada de Salud. En segundo lugar, se encuentra los servicios atendidos a través de una póliza Pacífico Empresa Privada de Salud, luego, clientes que cuentan con seguro de sepelio a través de su Administradora de Fondo de Pensiones y por último clientes que cuentan con otro tipo de seguro, como el caso de Touring, Corpac, Feban, Essalud. Para la empresa, es importante analizar estos indicadores puesto que necesitará crear estrategias comerciales para afianzas alianzas con brokers o asistentas sociales que manejes carteras de clientes con EPS.

3. Ventas actuales de ESF

A continuación, se presentará la situación económica de la empresa. El período de análisis será de tres años, los cuales comprenden desde el 2014 hasta el 2016. Como se observa en la siguiente figura, del año 2014 al año 2015 la organización tuvo un crecimiento en las ventas de 45%, situación que se mantuvo para el período 2015-2016 con un crecimiento del 24%. Cabe mencionar que este crecimiento se debió también a un incremento del ticket promedio; del período 2014 al 2015 el ticket promedio creció en un 13% y del período 2015 al 2016, creció un 12%.

Si bien es cierto que hubo un crecimiento año tras año, esto no se traslada a un correcto porcentaje de participación de mercado, ya que en el 2016 la venta total del sector funerario en Lima Metropolitana fue de 78.8 millones de soles y esto representa que la ESF solo alcanzó un 1.20% de participación (Memoria Anual Corporación Funeraria S.A., 2016). En el Figura 9, se observa la evolución de ventas del período 2014 – 2016, así como la evolución del porcentaje de crecimiento.

Figura 10: Volumen de ventas anuales ESF 2014 – 2016



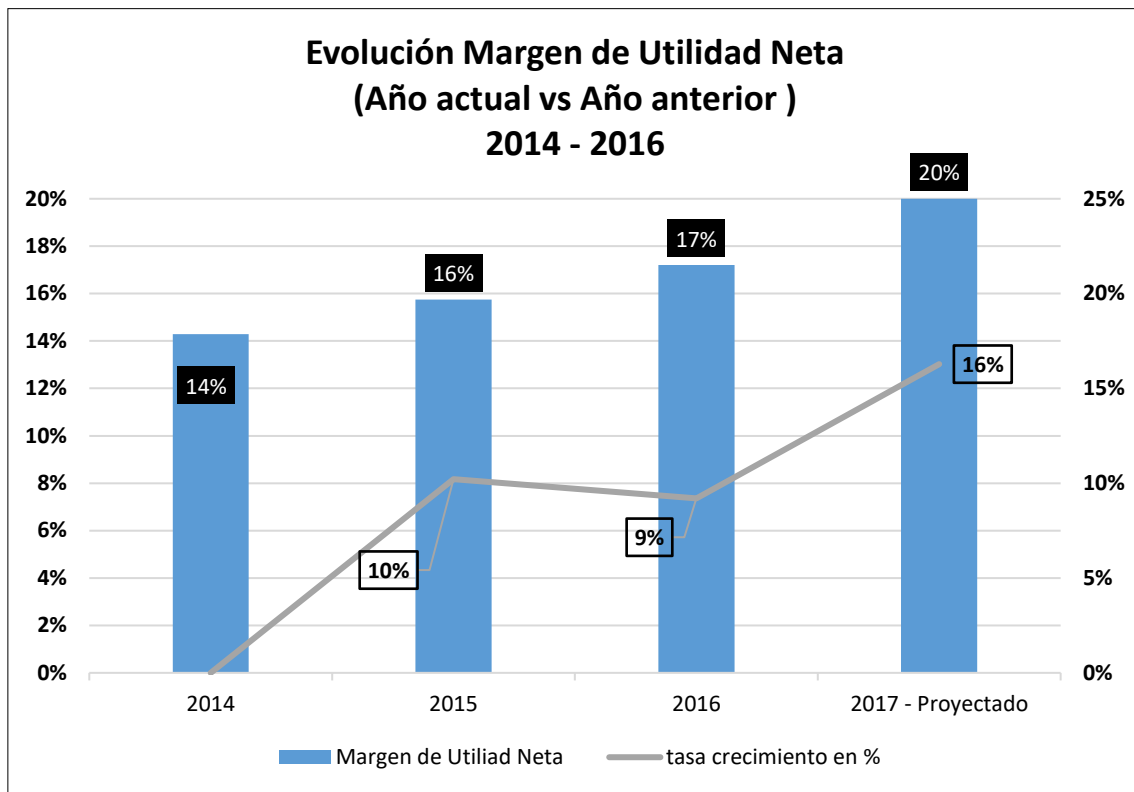
Fuente: Administrador general (comunicación personal, 1 de abril de 2017).

4. Margen de utilidad neta actual de ESF

El sector de servicios funerarios es una de las industrias más rentables del mercado. Según el Gerente General de la ESF, cada servicio funerario puede arrojar un margen de ganancia de 60%. El problema surge con los costos fijos y los costos externos a los que se ve enfrentada la empresa. Como se observa en la siguiente figura, del año 2014 al año 2015 la organización tuvo un crecimiento en el Margen en un 10%, situación que se mantuvo para el período 2015-2016 con un crecimiento del 9%. Si bien es cierto que el margen de Utilidad Neta se mantiene, no es el nivel óptimo que espera la empresa. En los datos recogidos del Gerente General de la empresa, para fines del 2017, se espera reducir los costos externos y llegar a un margen de utilidad neta del 20%.

A continuación, en el Figura 10, se observa la evolución del margen de utilidad neta del período 2014 – 2016, así como la evolución del porcentaje de crecimiento del margen de utilidad neta.

Figura 11: Margen de utilidad neta ESF 2014 – 2016



Fuente: Administrador general (comunicación personal, 1 de abril de 2017).

5. Análisis DAFO

Figura 12: Matriz DAFO

<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1. La ESF posee convenios con empresas aseguradoras, como RÍMAC y PACIFICO.</p> <p>F.2. La ESF cuenta con contratos y convenios con entidades privadas y públicas, entre las que se encuentran Touring, FEBAN, FESUNAT, CORPAC, Red Energética del Perú, entre las principales.</p> <p>F.3. Cuenta con personal de trabajo calificado para el proceso de preparación tanatológica.</p> <p>F.4. Cuenta con directores funerarios que han trabajado en las principales empresas funerarias del país, como Jardines de La Paz y Campo Fe.</p> <p>F.5. La ESF tiene la libertad de poder dirigir la sepultura o cremación al camposanto que elija el cliente. Sin exclusividad de ninguno.</p> <p>F.6. La marca de la empresa cuenta con 14 años en el sector.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1. No se cuentan con las instalaciones adecuadas para hacer frente a la competencia.</p> <p>D.2. Se tercerizan todos los servicios funerarios que se realizan en provincia, lo cual no asegura la calidad del servicio.</p> <p>D.3. Inexistencia de un sistema de medición de resultados.</p> <p>D.4. No cuenta con un planeamiento estratégico comercial que asegure el posicionamiento de la empresa en el tiempo.</p> <p>D.5. La empresa ESF no cuenta con un plan de capacitación al personal.</p> <p>D.6. No cuenta con un plan de fidelización hacia los brokers de las aseguradoras.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O.1. El crecimiento de defunciones en Lima Metropolitana ocasiona que se puedan captar más clientes.</p> <p>O.2. Empleados de empresas privadas con EPS no cuentan con orientación sobre el servicio funerario.</p> <p>O.3. Deficiente sistema de prevención a futuro de las empresas del rubro funerario.</p> <p>O.4. Crecimiento de afiliados a seguros de Salud y EPS (*)</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A.1. Entrada al mercado peruano de empresas líderes internacionales de servicios funerarios.</p> <p>A.2. Compañías de seguros absorben pequeñas agencias funerarias, otorgándole toda la cartera de asegurados EPS.</p> <p>A.3. Integración vertical de Cementerios y Crematorios con servicios funerarios de la misma empresa.</p> <p>A.4. Fuertes barreras burocráticas para trámites de licencias de funcionamiento de centro de operaciones en Lima Metropolitana.</p>

Como se aprecia en la matriz DAFO, la ESF cuenta con fortalezas importantes que permitirán, en primer lugar, adaptarse a estrategias de crecimiento a largo plazo, en segundo lugar, permitirán contrarrestar las amenazas del entorno y, por último, aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y los principales stakeholders. Por ello a continuación se estructurará las estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas contrarrestando las amenazas y debilidades de la ESF.

5.1. Estrategias Fortaleza con Oportunidades:

- Al contar con alianzas y convenios con diferentes entidades tanto pública como privada se podrá implementar un plan de fidelización a los ejecutivos de seguros.
- La ESF cuenta con directores funerarios que han trabajado en las principales empresas funerarias del país, por ello, facilitará un plan de capacitación en diferentes temas de servicios funerarios.

5.2. Estrategias Debilidades con Oportunidades.

- El mercado de servicios funerarios está en crecimiento, por ello, es pertinente realizar un planeamiento estratégico comercial para mejorar la intención de compra del servicio.

5.3. Estrategias Fortaleza con Amenazas.

- Desarrollar una estrategia de promoción de la marca para generar un mayor prestigio de servicio dentro del mercado.

5.4. Estrategias Debilidades con Amenazas.

- Concretar alianzas comerciales con empresas en provincias importantes para los servicios interprovinciales.

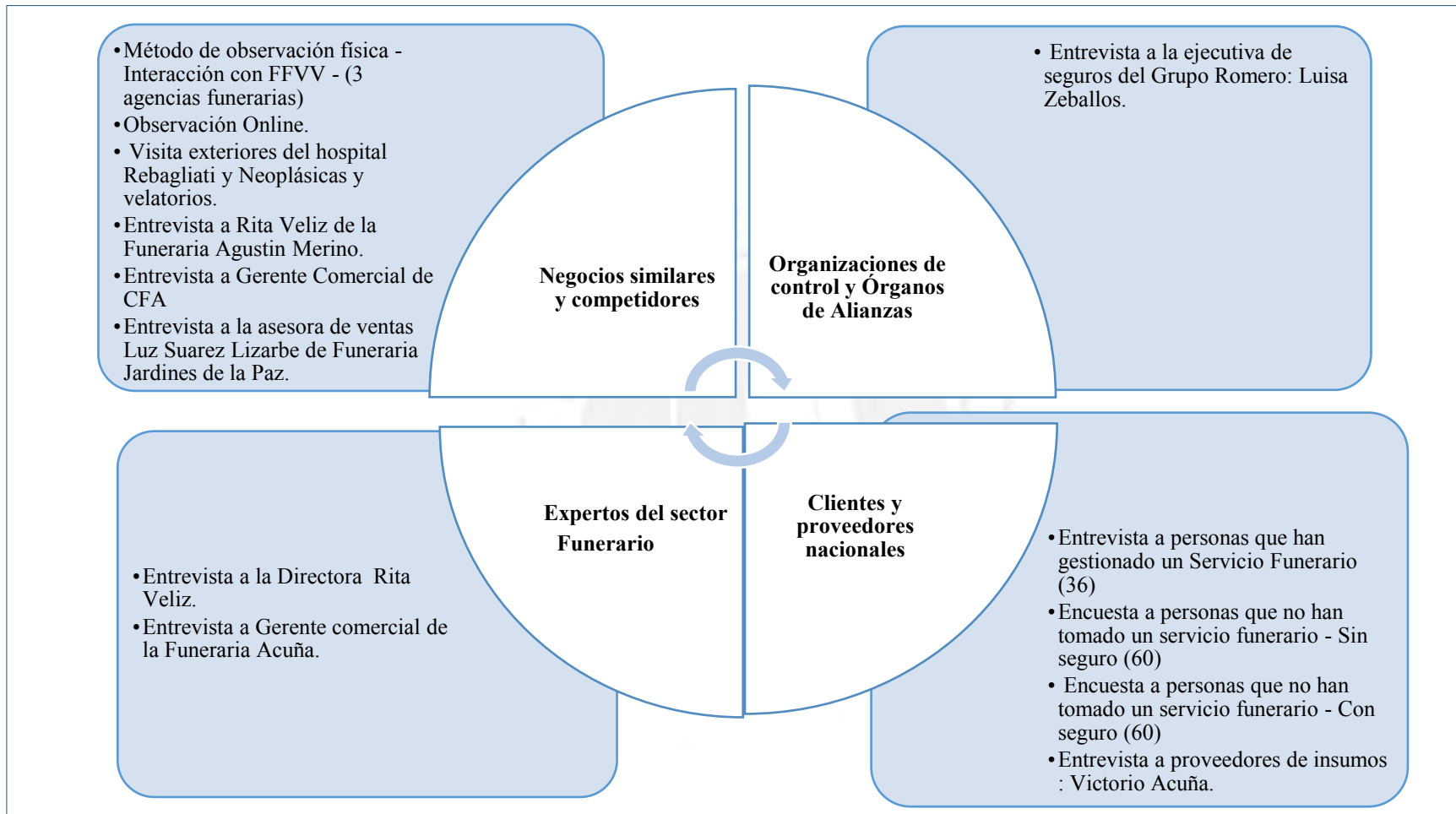
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO BASE

Para la realización de la investigación base se realizará tanto una investigación cuantitativa como cualitativa. El método cualitativo está compuesto de una investigación por observación, entrevistas a profundidad a grupos de interés como: expertos en la industria funeraria, negocios similares, competidores y a potenciales clientes. Asimismo, la investigación cuantitativa está compuesta por encuestas a clientes que han tenido la experiencia de adquirir un servicio funerario. Como resultado de esta investigación se obtendrán datos generales de procesos y percepciones del cliente de un servicio funerario. La finalidad de la investigación base servirá como fuente para el análisis de brechas y la nueva propuesta de valor.

A continuación, la metodología a realizar está reflejado en el siguiente gráfico 12.



Figura 13: Metodología-Mapa de actores



1. Investigación base cualitativa

1.1. Investigación por Observación Física e interacción con la fuerza de venta.

Para efectos de la investigación, se realizó tres modalidades de observación: en primer lugar, se efectuó la observación física de establecimientos, en segundo lugar, se realizó la observación participante-interacción con vendedoras y, por último, se concretó la observación online.

1.1.1 Observación física

En esta primera parte del proceso consistió en observar las oficinas de ESF de las tres empresas más representativas del mercado tales como Funeraria Jardines de la Paz, Funeraria Agustín Merino y Campo Fe, con la finalidad de comparar su organización, decoración, exhibición de los productos como, asimismo, la presentación del personal (Ver anexo 2). Esta investigación por observación se llevó a cabo en los exteriores del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins durante los fines de semana del 13 de junio al 18 de junio del 2017. Entre los principales hallazgos, podemos apreciar lo siguiente:

1.1.2 Oferta de servicios y productos

Con respecto a los resultados, se aprecia que las principales funerarias tanto Agustín Merino y Funeraria Acuña tienen solo tres planes de servicios: Plan Tradicional, Plan clásico y Superior; sin embargo, la empresa Funeraria Jardines de la Paz consta de 5 tipos de servicio entre las cuales son: Servicio Funerario Platinum, Servicio Funerario Premium, Servicio Funerario Especial, Servicio Especial para Colonia Japonesa y Servicio Funerario de traslado. En cuanto al tipo de producto, se observó que las tres empresas analizadas tienen los mismos productos tales como: féretros, urnas, capillas ardientes y flota vehicular.

Con respecto al proceso de atención logística de las carrozas y capillas instaladas en los velatorios varían por la calidad en los productos que utilizan. Sobresale Merino y Jardines de la Paz por las marcas de las carrozas que utilizan tales como Cadillac y Mercedes-Benz, mientras que las demás utilizan en su mayoría Hyundai, Toyota y algunas Mercedes-Benz. En cuanto a la instalación de las capillas se distingue Merino con mucho más adorno de bronce y acabados de madera, seguidos por Acuña que utiliza mayores aplicaciones de madera fina.

Finalmente, las empresas mencionadas manejan una oferta similar con respecto a la empresa a analizar (ESF) a excepción de Jardines de la paz cuya diferenciación es notable en cuanto a la variedad de planes.

1.1.3 Visual-Merchandising

Según Tony Morgan, el visual Merchandising es una herramienta fundamental que se aplican en las instalaciones de las tiendas para atraer la atención del cliente y persuadirlos al momento de comprar el producto o servicio (Morgan, 2016).

Según lo observado, tanto de manera interna como externa en las Funerarias se aprecia que las 4 empresas observadas sí cuentan con un ambiente agradable. En primer lugar, tienen una sala de recepción acondicionado al momento del duelo de la persona, es decir, poseen un cafetín, catering, sillones cómodos y sobre todo colores tenues los cuales refuerzan la intención de compra del servicio funerario. No obstante, la empresa ESF no cuenta con un manejo de estos temas mencionados anteriormente.

1.1.4 Personal en Oficinas

Las oficinas de servicios funerarios observadas cuentan con un equipo conformado entre 5 y 8 personas tanto hombres y mujeres que se ubican en un rango de edad entre 40 y 50 años. En todas las empresas analizadas todos los servicios son atendidos por un director funerario, además, se observa que la diferencia fue la vestimenta de cada uno y estilo comunicación, en el cual, Funeraria Merino sobresalió con directores de mayor edad y todos de sexo masculino.

Asimismo, las oficinas de servicios funerarios observadas cuentan con un protocolo de atención al cliente. Este protocolo de atención se ve reflejado en el proceso de recepción de clientes en el establecimiento. Por ello, todas las empresas analizadas (Funeraria Acuña, Jardines de la Paz, y Agustín Merino) tienen un equipo conformado por vendedores que brindan una especial atención en el trato que se da a los clientes. Estos se encuentran muy preparados, son agradables y transfieren confianza a las personas que solicitan un servicio. Cabe agregar, que el trato y la comunicación en un momento de duelo son fundamentales, es por ello por lo que los vendedores deben ser sumamente preparados, amigables y dignos de confianza.

Es importante recalcar este punto, ya que el vendedor debe generar confianza y respeto al cliente en el momento de solicitar un servicio, y más aún cuando el servicio es sumamente delicado como es la muerte. Los momentos mencionados anteriormente son cruciales, ya que el boca a boca es sumamente importante en la atracción de clientes por recomendación. No obstante, en la ESF no es tan evidente, como se pudo notar en esta observación.

1.1.5 Observación participante- Interacción con vendedores

Una vez finalizada la observación de las tiendas, se recoge información con las fuerzas de ventas de las empresas de la oferta nacional para validar los siguientes criterios adicionales a los que se apreciaron en las visitas.

Tabla 10: Resultados de observación al participante - interacción con vendedores.(Ver anexo B)

Criterio	Empresa ESF	Funeraria Jardines de la Paz	Funeraria Agustín Merino	Funeraria Acuña
Los clientes	Rápida Gestión de trámites de defunción.	Rápida Gestión de trámites de defunción.	Rápida Gestión de trámites de defunción. Cercanía a hospitales y clínicas.	Rápida Gestión de trámites de defunción.
Ocasión de compra	Servicio funerario por inmediatez.	Servicio funerario previsible (plan a futuro). Servicio funerario por inmediatez.	Servicio funerario previsible (plan a futuro). Servicio funerario por inmediatez.	Servicio funerario previsible (plan a futuro). Servicio funerario por inmediatez.
Criterios de diferenciación	No existen criterios de diferenciación.	Exclusividad, prestigio, calidad, variedad de planes de servicios.	Exclusividad, prestigio, calidad	Bajos precios, diseños de féretros exclusivos, atención personalizada.
Captación de Clientes	Landing Page, central telefónica y dateros.	Call Center, Alianzas con seguros privados, Convenios con instituciones, dateros, visitas a familiares de la persona difunta, Facebook, pagina web, publicidad en Google.	Call Center, Alianzas con seguros privados y estatales, Convenios con instituciones, dateros, visitas a familiares de la persona difunta, ubicación cercana a la clínica u hospital, Facebook, pagina web, publicidad en Google.	Call Center, Alianzas con seguros privados y estatales, Convenios con instituciones, dateros, visitas a familiares de la persona difunta, ubicación cercana a la clínica u hospital, Facebook, pagina web, publicidad en Google.
Productos y servicios de mayor demanda	Servicio Tradicional, Selecto y San isidro Plus.	Planes Platinum y Premium son los servicios más demandados.	Planes clásicos y superiores.	Planes clásicos y superiores.

La interacción con los vendedores fue importante, ya que se pudo validar que los clientes buscan una rápida gestión de trámites de defunción y cercanía a hospitales. Asimismo, existen dos tipos de ocasiones de compra tales como un servicio funerario previsible y un servicio funerario por inmediatez. Cabe agregar, que la captación de clientes se da a través de Call Center, Alianzas con seguros privados, convenios con instituciones, dateros, visitas a familiares de la

persona difunta, ubicación cercana a la clínica u hospital, Facebook, pagina web, publicidad en Google. Por último, se aprecia que la mayor diferenciación de los planes funerarios es la calidad del féretro.

1.1.6 Observación Online

En la tabla anterior se aprecia que las empresas analizadas utilizan las redes sociales e internet como canal de comunicación. Por tal motivo, este análisis se centra en las actividades de cada empresa de servicios funerarios. A partir de esta observación, se aprecia que las empresas competidoras tales como Jardines de la Paz y Campo fe tienen una presencia activa en la red social del Facebook con un total de 5216 y 80 likes respectivamente. No obstante, la empresa ESF si cuenta con un buen manejo del Facebook ya que tiene aproximadamente 7405 likes.

Con respecto a las empresas más buscadas a través del Google Ad Words, se puede apreciar que la funeraria Oscar Pimental se encuentra en primer lugar, en segundo lugar, está la ESF, en tercer lugar, Funeraria Soriano y como cuarta posición está la Funeraria Jardines de la Paz.

Tabla 11: Resultado por observación. (Ver Anexo B).

Criterio	Empresa ESF	Funeraria Jardines de la Paz	Funeraria Agustín Merino	Funeraria Acuña
N.º de seguidores.	7,405 seguidores	5,216 seguidores	90 seguidores	No tiene Facebook
Promedio de likes por publicación	1,000 likes	5,000 likes	80 likes	No tiene Facebook
Publicaciones más comentadas. Interacción - Recomendaciones.	Gestión de redes de manera activa.	Publicaciones relacionadas a temas de Salud, vida y amor. Promociones respecto a los planes de vida y previsión. Publicaciones respecto a invitaciones a familiares o amigos para las misas. Regular iteración del cliente con las publicaciones.	No gestiona de manera activa las redes sociales.	No tiene Facebook
Publicidad en Google Ad Words	No gestiona la publicidad en Google Ad Words	Gestiona la publicidad en Google Ad Words	Gestiona la publicidad en Google Ad Words	Gestiona la publicidad en Google Ad Words

2. Entrevistas a profundidad

Para realizar las entrevistas a negocios similares se realizó un cuestionario base con el que se estructuró las entrevistas que a continuación se detallan: (Ver anexo C)

2.1. Entrevista a expertos de negocios similares

2.1.1. Entrevista a la directora Rita Veliz de la empresa Merino.

Para Rita Veliz, la tendencia del mercado que se menciona es la cremación. En el futuro se prevé que los camposantos puedan desaparecer por los altos costos de las prácticas funerarias tradicionales.

Asimismo, menciona que existe una evolución del comportamiento de compra de los servicios funerarios, es decir, las nuevas generaciones valoran la inmediatez y la practicidad que pueda tener el servicio. Por ejemplo, hace 20 años la mayoría de clientes velaban a sus familiares en sus casas, sin embargo, en la actualidad el 95 % de sus clientes alquilan velatorios.

Por otro lado, el marketing experiencial es una tendencia de las nuevas generaciones a nivel mundial, e incluso, existen empresas de servicio funerario que están efectuando cambios a nivel arquitectónico con el objetivo de crear experiencias sensoriales como, por ejemplo, salas más iluminadas sin colores lúgubres, espacios más abiertos, sonido y videos que recuerden momentos de la vida del fallecido.

2.1.2. Entrevista a la representante de ventas Luz Suarez Lizarbe de Espinoza de Jardines de la paz

Una de las principales conclusiones de Luz Lizarbe es que los servicios funerarios servicio debe ser con calidad, ya que la empresa está sujeta a evaluación de mucha gente al mismo tiempo que son todos los asistentes a la ceremonia fúnebre.

Asimismo, el sector de servicios funerarios tiene una demanda que no está informada. La carencia de información del consumidor sobre las prestaciones funerarias y sobre sus costos es alto. Usualmente las familias no saben a qué prestaciones complementarias está obligado por ley e incluso no conoce sus derechos.

Como menciona Luz Suarez “existe un desconocimiento voluntario debido al tabú a la muerte, debido a que muchas veces las personas desconocen el monto que tiene cubierto del seguro privado, EsSalud o de la AFP”.

Por otro lado, las personas están inmersos dentro de la cultura y por lo tanto, sus formas de asumir a la muerte están estrechamente vinculadas en su contexto cultural, es por ello que los servicios brindados están ligados a la cultura de cada sociedad.

Las ventas provienen por recomendación, por alianzas con seguros, vía redes sociales, convenios con instituciones y publicidad en internet, es por ello, que parte de sus estrategias están enfocadas en los brokers y redes ya que gran porcentaje de las ventas provienen de ese canal.

2.1.3. Entrevista al Gerente Comercial Eduardo Acuña de la Funeraria Acuña

Según Eduardo Acuña, la característica más importante del servicio funerario es que es un mal necesario y nunca es buscado, es decir, no se demanda por iniciativa de los clientes sino es reactivo, sin embargo, existen personas que se planifican en el cual se le ofrece planes de previsión con respecto al servicio. Además, menciona que cualquier decisión está limitada por el factor psicológico de las familias, es por ello, que el trato debe ser personalizado y lo más humano posible.

En los últimos años, las familias están solicitando servicios funerarios tanto laicos como religiosos, pero que se pueda experimentar más la despedida del ser querido. Existe una clara tendencia a desplazar el servicio tradicional enfocado en la calidad del féretro hacia otra variedad de servicios y productos innovadores que generen experiencias emocionales.

Un claro ejemplo es Memora (empresa funerario líder en España), en el cual dispone de un Comité para la Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios, sin embargo, en Perú aún no se preocupa por desarrollar servicios o productos innovadores que rompan esquemas.

2.1.4. Entrevista a la Ejecutiva de seguros María Luisa Zeballos

Según María Luisa, las empresas de servicios funerarios acuden a la oficina de seguros ofertando sus servicios; por lo general, realizan reuniones para demostrar el servicio que ofrecen. Lo que más se valora es la seriedad y el compromiso con el servicio prestado al asegurado. De esta manera la elección de la compañía funeraria depende mucho de la confianza y el compromiso en el servicio. Por otro lado, el monto asegurado por sepelio depende de las coberturas que los asegurados tienen en su póliza. El monto asegurado por el concepto de sepelio es aproximadamente S/. 9,000 dentro de las empresas del Grupo Romero. Por último, las actividades de promoción más representativas son las juntas, que son realizadas por las empresas proveedoras del servicio, en hoteles y restaurantes aledaños al centro empresarial de San Isidro.

1.2. Entrevista a proveedores nacionales

1.2.1. Entrevista a Víctor Acuña comerciante de Fétretos de madera.

Según Acuña, existen empresas en el mercado que demandan productos personalizados acorde a las necesidades del cliente. Por lo general, los clientes del señor Acuña prefieren féretros para un servicio tradicional enfocado en la calidad del féretro. Además, los modelos de féretros tienden a ser más estilizados y la calidad depende del tipo de madera que se utiliza para la

elaboración. Por otro lado, los adornos que se agregan a los ataúdes son diversos y varían en calidad y diseño, el valor de agregar estos detalles aumenta el costo del féretro. Por ello, utilizar ataúdes de una calidad y con adornos estilizados es importante para mantener la calidad que busca el público objetivo.

1.3. Entrevistas a al público objetivo y encuestas a posibles clientes

Para la validación de los resultados, se han realizado 36 entrevistas a personas que han gestionado un servicio funerario y que además pertenecen a los distritos de la Zona 7 de Lima, entre las cuales se dividieron de la siguiente manera: 12 entrevistas a personas con un rango de edad de 35-40, 12 entrevistas a personas con un rango de edad de 40 a 50 años, y por último, a 12 personas con un rango de edad de 50 a más.

Por otro lado, se han realizado 120 encuestas entre las cuales se dividieron de la siguiente manera: 60 encuestas a personas que aún no gestionan un servicio funerario y no cuentan con algún seguro particular o social y 60 encuestas a personas que aún no gestionan un servicio funerario y cuentan con algún tipo de seguro.

Tabla 12: Entrevistas a personas que han gestionado un servicio funerario

		Distritos Zona 7 - Zona A y Zona B				Total por Edad
	Rango de Edad	MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SURCO	SAN BORJA	Total Aprox.
CLIENTES	35-40	3	3	3	3	12
	40-50	3	3	3	3	12
	50 a más	3	3	3	3	12

Tabla 13: Encuestas a personas que aún no gestionan servicio funerario – Sin seguro

		Distritos Zona 7				Total por Edad
	Rango de Edad	MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SURCO	SAN BORJA	Total Aprox.
NO CLIENTES SIN SEGURO	35-40	5	5	5	5	20
	40-50	5	5	5	5	20
	50 a más	5	5	5	5	20

Tabla 14: Encuestas a personas que aún no gestionan un servicio funerario – Con seguro

	Rango de Edad	Distritos Zona 7				Total por Edad
		MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SURCO	SAN BORJA	Total Aprox.
NO CLIENTES CON SEGURO	35-40	5	5	5	5	20
	40-50	5	5	5	5	20
	50 a más	5	5	5	5	20

3. Hallazgos de la investigación base

3.1. Resultado cualitativo

En el resultado de las personas que han gestionado un servicio funerario, se identifica que guarda relación con el modelo propuesto por Jim Lecinski, Director General de Ventas de Google, el cual se denomina “Ganando el momento cero de la verdad”. Se realizó un cuestionario en base a la teoría que se puede observar en el anexo D. Dicho modelo se resume en 4 grandes etapas que se muestran a continuación:

3.1.1. Principales resultados de clientes y potenciales clientes – Exploración

Inicial:

En la fase de la exploración inicial se hicieron preguntas sobre qué tan familiarizados están los potenciales clientes con la palabra velatorio o servicio funerario, que sentimientos experimentaron dentro de un velatorio y que actividades se visualizaron.

- Del total de entrevistados, se pudo analizar que la mayoría de personas si había asistido a un velatorio y que tan solo una minoría de 8 no habían presenciado un servicio funerario. Además, la mayoría había asistido a un velorio dentro de capilla y no en casa.
- Tradición familiar, religiosidad, homenaje al ser querido, alivio al sufrimiento de la familia del deudo, tristeza, compasión y apoyo incondicional; destacaron como sentimientos que experimentaron los clientes.
- Dentro de las actividades de un velatorio, los clientes mencionaron que visualizaron servicios de cafetería, cargadores, despacho de servicio funerario, misa y homenajes varios.

3.1.2. Principales resultados de clientes y potenciales clientes – Estímulo:

En la fase de estímulo se buscó indagar sobre la influencia y necesidad de adquirir un servicio funerario. Para ello se utilizaron preguntas sobre las razones por las que se necesitaría un servicio o que marca o publicidad de empresa de servicios funerarios recuerda haber visto.

- La mayoría de los entrevistados mencionaron haber visto publicidad de Jardines de la Paz, seguido de Funeraria Campo Fe, luego Parque del Recuerdo y, por último, Grupo Mapfre.
- Los entrevistados mencionaron que solicitarían una empresa de servicios funerarios para que se encargue de toda la realización de trámites legales. Otro importante grupo de personas mencionó que lo más importante es la organización de la ceremonia y el velatorio.

3.1.3. Principales resultados de clientes y potenciales clientes – ZMOT (momento cero):

- Las variables que se consideraron para esta etapa de la investigación son: atributo, marca, percepción y búsqueda de información.
- Dentro de los atributos o características que los clientes más valoran de un servicio funerario se encontraron, en primer lugar, la personalización del servicio funerario, en segundo lugar, la calidad del servicio funerario, seguido de la marca de la agencia funeraria, luego el precio de venta del servicio funerario, variedad de planes funerarios y, por último, diseño de ataúdes.
- Dentro de las principales marcas que los clientes han percibido en el mercado, se pudo averiguar que Funeraria Merino, Funeraria Jardines de la Paz, Funeraria Campo Fe, y Grupo Mapfre son las más recordadas.
- Con respecto a la percepción sobre qué empresa realiza un buen servicio funerario, se obtuvo el resultado de que Funeraria Merino, Funeraria Jardines de la Paz, Funeraria Campo Fe, y Grupo Mapfre son las más consideradas en calidad de servicio.
- Y, por último, con respecto a la búsqueda de información, se pudo delimitar a cinco principales mecanismos; entre los que se encuentran: buscador Google, contacto de un referido o familiar, contacto a través del seguro del lugar de trabajo, contacto a través de aseguradoras particulares y visita al punto de venta.

3.1.4. Principales resultados de clientes y potenciales clientes – FMOT – SMOT:

En estas dos fases es importante identificar, en primer lugar, cuando el consumidor está en el momento donde se va decidir la compra, donde se pone en juicio qué plan funerario comprar, que adicionales se está dispuesto a comprar y monto de dinero que se asigna a la compra. Para ello, se ha enfocado dos puntos de análisis, el momento de compra en sí y el presupuesto que se le asigna. Y, en segundo lugar, la fase del momento post-compra, donde se identificará la satisfacción y expectativas del cliente.

- Dentro de las variables que se buscaron encontrar con respecto al presupuesto están el responsable de pago o del contrato del servicio funerario, el precio del ticket promedio que arrojó el análisis fue de S/. 6,500 soles y el plan funerario más consumido es el Plan Preferente.
- Y, por último, dentro de las variables que se buscaron encontrar con respecto a la satisfacción y expectativas del cliente post-compra están los servicios adicionales que le gustaría recibir al cliente y el nivel de satisfacción. La organización de misa del año es el servicio postventa más solicitado, seguido de aviso de defunción, luego los recuerdos en adornos y, por último, orientación psicológica.

3.2. Resultados de la Investigación cuantitativa

Para realizar la investigación cualitativa base se construyó un cuestionario que se puede revisar en el anexo E Y F.

3.2.1. Significado del servicio funerario

Como se muestra en la siguiente tabla, dentro de los distintos significados que puede recogerse de concepto de servicio funerario, el de homenaje al ser querido es el más representativo con un total de 46 preferencias, seguido del sentimiento de respeto con un total de 40 y, por último, las variables de religiosidad y ritual con un total de preferencias de 24 y 15 respectivamente. Estas variables nos ayudarán a que se pueda elegir una temática representativa al momento de organizar un servicio funerario.

Tabla 15: Significado de un servicio funerario

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
SIGNIFICADO DE UN SERVICIO FUNERARIO	Homenaje	8	21	17	46
	Respeto	16	14	10	40
	Religiosidad	9	4	11	24
	Ritual	8	3	4	15
				TOTAL	125

3.2.2. *Influenciadores para la elección de una ESF*

De acuerdo con la siguiente tabla, podemos observar que dentro de las variables que pueden influir para la elección de un servicio funerario se encuentran 6 determinantes. En primer lugar, las personas encuestadas, dan por influyente a la recomendación con un total de 42 preferencias.

En segundo lugar, se encuentra la asesoría de la aseguradora privada con un total de 26 preferencias. En tercer lugar, la marca y prestigio de la empresa son, también, un factor determinante con un total de 21 preferencias. En cuarto lugar, podemos apreciar que la cercanía a los hospitales o clínicas tienen un total de 20 preferencias. Por último, se pueden encontrar las variables de publicidad y asesoría de una asistente social.

Tabla 16: Influyentes para la elección de un servicio funerario

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
INFLUYENTES PARA LA ELECCIÓN DE ESF	Recomendación	11	17	14	42
	Aseguradora Privada	8	13	5	26
	La marca de la empresa	7	2	12	21
	Cercanía a Hogar o Clínica	12	5	3	20
	Publicidad	2	4	4	10
	Asistente Social	1	2	0	3
				TOTAL	122

3.2.3. *Expectativa de un servicio funerario*

Se pidió a los encuestados que indicaran cuales son las expectativas que tienen sobre un servicio funerario. Tenemos que la asesoría legal y gestión de trámites son las ideas más generalizadas que esperan sobre un servicio funerario con un total de 71 preferencias. En segundo lugar, las personas indicaron como expectativa un buen ambiente de velación con 26 preferencias. En tercer lugar, se encuentra el acondicionamiento al cadáver con un total de 25 respuestas. En cuarto lugar, las personas indicaron que el acompañamiento del Director Funerario es un aspecto relevante de un buen ejemplo de servicio funerario con 15 preferencias. Por último, podemos visualizar que un adecuado féretro se encuentra dentro de las expectativas de un servicio funerario con un total de 4 preferencias respectivamente.

Tabla 17: Expectativa de un servicio funerario

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
EXPECTATIVA DE UN SERVICIO FUNERARIO	Asesoría Legal	22	31	18	71
	Un buen ambiente de velación	11	8	7	26
	Acondicionamiento de difunto	10	7	8	25
	Acompañamiento del D.F.	4	3	8	15
	Adecuado Féretro	1	1	2	4
				TOTAL	141

3.2.4. Medio de búsqueda de un servicio funerario

En cuanto al medio de búsqueda que utilizarían las personas para encontrar una empresa de servicios funerarios, se considera al buscador por internet como el más óptimo con un total de 45 preferencias. En segundo lugar, se solicitaría información a los familiares o amigos con un total de 38 preferencias. En tercer lugar, encontramos que las personas pedirían información a través de un seguro particular EPS con un total de 16 personas. En cuarto lugar, encontramos que las personas pedirían información a la asistente social de sus lugares de trabajo con un total de 14 respuestas. Por último, las personas se informarían a través de la publicidad y a través de las funerarias cerca al hogar con un total de 12 y 9 preferencias.

Tabla 18: Medio de búsqueda de un servicio funerario

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
MEDIO DE BUSQUEDA DE UN SERVICIO FUNERARIO	Internet	14	11	20	45
	Referencia de familia o amigos	10	20	8	38
	A través de seguro particular EPS	8	1	7	16
	Asistente Social - Empresa	4	7	3	14
	Publicidad	3	2	7	12
	Cercanía al Hogar o Clínica	1	6	2	9
				TOTAL	138

3.2.5. Recordación de Marca

De acuerdo a los resultados de recordación de marca, se puede mencionar que las personas consideran a la Funeraria Jardines de la Paz como la empresa que se tiene una mayor recordación con un total de 45 preferencias, seguido de Campo Fe con un total de 44 preferencias. En tercer lugar, Parque del Recuerdo aparece en la lista con un total de 34 preferencias. Luego se encuentra a la ESF con 24 preferencias y, por último, Funeraria Agustín Merino con 16 preferencias.

Tabla 19: Recordación de Marca

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
RECORDACION DE MARCA DE EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS	Funeraria Jardines de La Paz	18	15	12	45
	Campo Fe	17	13	14	44
	Parque del Recuerdo	13	11	10	34
	ESF	11	2	11	24
	Funeraria Agustín Merino	3	6	7	16
				TOTAL	163

3.2.6. Atributos esperados de un servicio funerario

Se pidió a los encuestados que en una escala del 1 a 5, donde 5 es la variable con más valoración y 1 es la de menor, que indiquen su preferencia dentro de los atributos señalados. Se pudo encontrar que las variables atención personalizada, calidad del servicio funerario y marca de la agencia funeraria son las más importantes con un promedio de 4.30 y 2.95 de grado de preferencia. Luego encontramos a que los clientes valoran el diseño de ataúdes con un grado de aceptación de 2.84 y, por último, valoran la variedad de planes y el precio con grados de preferencia de 2.57 y 2.60, respectivamente.

Tabla 20: Atributos esperados de un servicio funerario

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
ATRIBUTOS ESPERADOS DE UN SERVICIO FUNERARIO	Personalización del servicio	4.00	4.48	4.43	4.30
	Calidad del servicio funerario	3.19	2.52	3.14	2.95
	Marca de la Agencia Funeraria	3.15	2.80	2.95	2.95
	Diseño de ataúdes	3.14	2.95	2.43	2.84
	Variedad de Planes Funerarios	2.57	2.19	2.95	2.57
	Precio	2.86	2.14	2.81	2.60

3.2.7. Ticket promedio

Según los encuestados, se pidió que indiquen su preferencia en cuanto al precio de un servicio funerario. Se tomó la información de que 44 personas estarían dispuestos a pagar entre un rango de S/3000-S/4500, 11 personas entre un rango de S/4600- S/ 7,500 y 5 personas en un rango de precios de S/7600- S/10,000.

Tabla 21: Ticket promedio

	VARIABLES	35-40	40-50	50 a más	TOTAL
TICKET PROMEDIO	S/3,000-S/4,500	16	11	17	44
	S/4,600-S/7,500	3	6	2	11
	S/7,600-S/10,000	1	1	3	5
	Otro	0	0	0	0
				TOTAL	60

3.2.7. Intención de Compra Actual

A los encuestados se les pidió que mencionen que intención de compra tienen con respecto a adquirir los servicios funerarios de la ESF. Para fines del relanzamiento comercial, se tomaron los datos de que un 33% Probablemente Si Adquiriría el servicio funerario y un 5% Definitivamente Si adquiriría.

Tabla 22: Intención de Compra Actual

	VARIABLES	TOTAL
INTENCIÓN DE COMPRA DE SERVICIO FUNERARIO DE LA ESF	Definitivamente No Adquiriría	2%
	Probablemente No Adquiriría	11%
	Tal Vez Si o Tal Vez No	43%
	Probablemente Si Adquiriría	33%
	Definitivamente Si Adquiriría	5%

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE BRECHAS Y NUEVA PROPUESTA DE VALOR

1. Análisis de puntos de paridad a partir de la investigación base

En base al análisis obtenido a partir de la información cuantitativa y cualitativa, se han podido obtener las siguientes conclusiones:

- El factor de recordación de marca es muy importante para que los clientes opten por una empresa de servicios funerarios en particular. Se ha evidenciado que Campo Fe y Jardines de La Paz tienen una gran participación de mercado gracias a la gran aceptación y reconocimiento entre los potenciales clientes. Sin embargo, la ESF no presenta un plan de posicionamiento de marca y por ello se encuentra una debilidad al plan estratégico que se busca.
- Los clientes valoran como principales atributos la personalización del servicio y calidad del servicio. Sin embargo, se evidencia, que en la personalización del servicio no tiene protocolos de atención al cliente que permita que la atención al mismo sea la mejor. En el caso de la oferta nacional analizada, Jardines de la Paz y Merino si cuentan con protocolos y usualmente se capacitan en relación con el servicio al cliente.
- Los elementos Influenciadores para elegir una empresa de servicios funerarios son factores claves, puesto que son los principales motivos para la decisión de compra. Se evidenció que entre los principales está la recomendación de familiares, seguido por la consulta de la asistente social, luego la marca y por último la cercanía a clínicas y hospitales. La ESF, en primer lugar, debe apuntar a incrementar su red de contactos para referir sus servicios funerarios, es decir debe afianzar sus alianzas con las aseguradoras privadas y con asistentes sociales y, en segundo lugar, apuntar a una estrategia de relanzamiento de marca y optimizar el desarrollo planning web.
- Otro factor clave son los servicios postventa de servicios funerarios. Se identificaron 4 procesos claves, entre los cuales encontramos: orientación legal, organización de misa y celebraciones póstumas, reseñas en medios digitales y ayuda psicológica. La ESF cuenta solo con los servicios de orientación legal y celebraciones póstumas. Con la finalidad de crear una estrategia comercial, deberá atender todos los servicios que el mercado requiere ya que son tendencias que se observan cada vez más en el mercado y que empresas importantes internacionales están adaptando a su estrategia de fidelización.

- En la comparación a través de la observación y entrevistas se evidencia que ninguna empresa de servicios funerarios observada tiene al marketing experiencial como estrategia comercial. Es por ello que se recomienda a ESF ofrecer productos o servicios que tengan un valor añadido enfocado en aspectos emocionales-vivenciales que hagan la diferencia con los competidores; para así general valor transmitiendo cercanía, fidelidad y lealtad entre el cliente y la empresa, de tal modo que se genere experiencias de consumo que quede en la mente del cliente.
- Se observó que las empresas del sector no están haciendo uso de la humanización del servicio como estrategia durante las diversas etapas de contacto con el cliente, sino que el enganche se realiza en la postventa, es por ello, que la ESF tendrá como principal valor en su cultura organizacional.

2. Desarrollo de la diferenciación

2.1. Benchmarking internacional

Para determinar el desempeño de la empresa y con el fin de identificar los factores de éxito se realiza la comparación con las empresas más relevantes de la industria mundial. En esta búsqueda de aspectos esenciales se evaluarán las mejores prácticas con respecto a tres procesos claves del servicio funerario que son captación del cliente, realización del servicio y servicios Postventa (Ver anexo H).

Con respecto al benchmarking internacional, se evidencia que las empresas internacionales tienen servicios y productos innovadores que generan una experiencia de emociones al cliente. Estos servicios están enfocados en suplir la necesidad de recordación del ser querido. Los servicios realizados son la Gestión de la memoria a base de joyas con la huella digital, video homenaje, inmortalización del recuerdo a través del registro del nombre del difunto en las estrellas, esquelas virtuales, ceremonias póstumas, misas, y diamante a base de las cenizas del difunto. Con lo expuesto anteriormente, se aprecia que el mercado peruano no apuesta por la innovación de sus servicios e incluso se observó que todas las empresas ofrecen lo mismo.

2.2. Benchmarking nacional

Para este análisis se utilizarán las empresas de la oferta nacional tales como Jardines de la Paz, Complejo funerario Acuña y Funeraria Agustín Merino. El fin de acortar estas brechas permitirán nivelar la actual propuesta de valor de ESF con sus competidores y potenciar la diferenciación de la empresa a partir de una nueva propuesta de valor (Ver anexo G).

Los atributos más significativos que tienen Funeraria Agustín Merino y jardines de la Paz no difieren sustancialmente de la empresa ESF. En base a las entrevistas realizadas y los análisis por observación no se encontró diferencias sustanciales que generen una necesidad de cubrir por parte de ESF. La variación se presenta en la intensidad y cantidad de servicios que realizan los competidores respecto a la empresa ESF.

La empresa ESF es una organización de servicios funerarios que atiende en su mayoría necesidades inmediatas. Estos son servicios derivados de las principales empresas aseguradoras del país como Rímac y Pacífico. Por otro lado, Funeraria Jardines de la Paz y Campo Fe mantienen una fuerza de venta especializada en captar clientes para servicios futuros ofreciendo planes en vida; a diferencia de la empresa ESF. Además, los principales competidores cuentan con locales propios o alquilados cercanos a las clínicas u hospitales principales del país.

Además, la empresa busca diferenciarse por la profesionalización del servicio durante todo el proceso, lo cual se asemeja con los demás competidores. Sin embargo, este atributo no se comunica en ninguno de sus canales de venta ni mucho menos genera una estrategia de comunicación en redes sociales como sí lo hacen los demás. Al no tener definido un público objetivo en el cual implementar estrategias de marketing.

La empresa ESF no cuenta con un protocolo de atención al cliente. Por ejemplo, la funeraria Agustín Merino posee una persona que es la primera en recepcionar las dudas de cliente y los deriva con los directores funerarios mediante un protocolo de atención. Por otro lado, la empresa ESF no cuenta con un proceso de seguimiento para la atención post venta, aspecto que la funeraria Jardines de la Paz se toman muy en cuenta para la finalización de su servicio. Por último, la relación web con los clientes tiene una escasa interacción a pesar de tener una página de Facebook; además, la página web aún no está debidamente desarrollada como la oferta nacional ni mucho menos el trabajo en redes sociales se ha gestionado adecuadamente.

La empresa ESF no cuenta con una estrategia de marca y por lo tanto no cuenta con un lineamiento orientado hacia el conocimiento del cliente. Existe desconocimiento sobre el nombre de la empresa, puesto que muchos clientes atribuyen el nombre a un distrito, cuando en realidad el nombre hace referencia a un Santo. Por otro lado, los entrevistados no conocen el origen de la empresa, es decir si es peruana o extranjera. Cuenta con un solo logo “Funeraria San Isidro”, el cual es reconocido solo por algunas personas. El logo de la oferta nacional cuenta con un posicionamiento marcado, ya que los logotipos, Jardines de La Paz, Merino y Acuña son sus propios nombres.

En base al análisis de las brechas de la investigación base y las mejores prácticas de empresas internacionales, se desprende que la diferenciación del servicio y la imagen que

proyecta la organización son los pilares del posicionamiento de marca de ESF. El enfoque del relanzamiento comercial estará basado en diferenciar los servicios y la identidad de la marca del resto de competidores, esto permitirá mejorar el posicionamiento de ESF en el mercado en que se desenvuelve.

3. Construcción de la nueva propuesta de valor.

En base del análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación base y el hallazgo de las brechas se construye la nueva propuesta de valor que consiste en, beneficio base, beneficio esperado, beneficio añadido, imagen y relación cliente empresa. Esta nueva propuesta de valor será testeada en el mercado en base a una encuesta cuyos resultados se evidencian en el siguiente capítulo.

Tabla 23: Propuesta de valor inicial

PROPUESTA DE VALOR	
Beneficio base	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de la ceremonia fúnebre.
Beneficio esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Gestoría de trámites legales. • Traslado del lugar de fallecimiento a la agencia funeraria. • Tratamiento estético del difunto. • Ataúdes o urnas, sala de velación ambientada. • Servicio de traslado al nicho. • Gestión de obituario y el servicio de atención de un director funerario.
Beneficio Añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de planes personalizados por medio del Funeral Planner en relación a las preferencias del cliente. • Servicio de registro de estrellas en el cielo con el nombre del ser querido. • Diamante con las cenizas del ser querido. • Joyas con la huella digital del fallecido. • La recordación del fallecido través de esquelas virtuales en video insertadas con códigos QR en la lápida. • Servicios psicológicos y ceremonias de aniversario y recuerdo post ceremonia.
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que brinda experiencia en el servicio funerario ofreciendo la atención personalizada en el servicio post, bajo la filosofía de una atención integral, humana y profesional con el fin de rendir un homenaje en la vida del ser querido.
Atención Cliente-empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada con respuesta inmediata a nuestros clientes por el funeral Planner. Enfocados en brindar una solución integral, humana y profesional a los clientes con el fin de satisfacerlos plenamente.

CAPÍTULO VII: INVESTIGACION DE MERCADO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR

1. Evaluación cualitativa de la nueva propuesta de valor

Para testear la nueva propuesta, se implementó una investigación de mercados de dos tipos. En primer lugar, se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad a los grupos de interés tales como: expertos en el sector de servicios funerarios, negocios similares y competidores, compañías aseguradoras, proveedores potenciales y entrevistas a profundidad del público objetivo.

1.1. Metodología de investigación cualitativa

Los participantes entrevistados fueron seleccionados según la segmentación propuesta en el capítulo VI: Hombres y mujeres entre 35 - 60 años de Lima Metropolitana de la zona 7, pertenecientes a los NSE A y B. Estas entrevistas a profundidad duraron aproximadamente 25 minutos cada uno, lo cual fueron elaboradas a partir de una guía semiestructurada durante el mes de agosto del 2017 por los investigadores de la presente tesis.

Para testear la propuesta se desarrolló un catálogo que recoge toda la propuesta elaborada en el punto anterior.

Tabla 24: Segmentación del público objetivo para la investigación cualitativa

		Distritos Zona 7 - Zona A y Zona B				Total por Edad
	Rango de Edad	MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SURCO	SAN BORJA	Total Aprox.
CLIENTES	35-40	3	3	3	3	12
	40-50	3	3	3	3	12
	50 a más	3	3	3	3	12

1.2. Principales resultados de la investigación cualitativa

1.2.1. Agrado de la nueva propuesta de Valor

Las personas entrevistadas resaltaron los servicios adicionales de la propuesta mostrada, pues se enfoca en servicios adicionales que no han sido implementados en ninguna empresa funeraria aún. Por este motivo fue de mucho agrado entre los encuestados.

Tabla 25: Agrado de la nueva propuesta de valor

¿Hasta qué punto le gusta la nueva propuesta?		TOTAL
Me disgusta mucho		-
No me gusta		-
Me es indiferente		-
Me gusta		22
Me gusta mucho		14
	TOTAL	36

1.2.2. Credibilidad de la nueva propuesta de Valor

Además, los encuestados afirman que la propuesta se encuentra dentro de la realidad y es posible la realización del mismo.

Tabla 26: Credibilidad de la nueva propuesta de valor

¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción del concepto?		TOTAL
Para nada creíble		-
Poco creíble		-
Ni creíble ni increíble		-
Algo creíble		17
Muy creíble		19
	TOTAL	36

1.2.3. Novedad de la propuesta Valor

Las personas entrevistadas distinguieron el nuevo plan como distinto a los ya existentes en el mercado y la aceptación de la novedad del servicio fue buena.

Tabla 27: Novedad de la nueva propuesta de valor

¿Hasta qué punto cree Ud. que este concepto es nuevo y diferente a lo existente en el mercado?		TOTAL
Nada nuevo y diferente		-
Poco nuevo y diferente		-
Es nuevo y diferente		8
Bastante nuevo y diferente		15
Muy nuevo y diferente		13
	TOTAL	36

1.2.4. Intención de compra de la Nueva propuesta de Valor

Las personas encuestadas aceptaron adquirir los servicios de la nueva propuesta mostrada. La aceptación de los nuevos servicios brindados es positiva para los fines de la investigación realizada.

Tabla 28: Intención de compra de la nueva propuesta de valor

¿Hasta qué punto estaría dispuesto a adquirir esta nueva propuesta si estuviera en el mercado?		TOTAL
Definitivamente No adquiriría		-
Probablemente No adquiriría		-
Tal vez sí o tal vez no		8
Probablemente Sí adquiriría		12
Definitivamente Sí adquiriría		16
	TOTAL	36

1.2.5. Nivel de atractivo de los servicios ofrecidos

Del cuadro líneas arriba se desprende que los nuevos servicios brindados tienen una buena aceptación dentro de las personas consultadas para este estudio. Por tal motivo, se logra uno de los objetivos de la nueva propuesta de valor, impactar a los futuros compradores del servicio.

Tabla 29: Nivel de atractivo de los servicios ofrecidos

¿Qué opina de los servicios adicionales ofrecidos?		TOTAL
Muy atractivo		25
Algo atractivo		11
Indiferente		-
Poco atractivo		-
Para nada atractivo		-
	TOTAL	36

1.2.6. Atractivo de servicios

La respuesta sobre los servicios más atractivos que se han ofrecido en la nueva propuesta de valor es positiva, según se detalla en el cuadro superior. El registro de estrellas, la esquila virtual y el servicio de acompañamiento al duelo fueron de los servicios más atractivos para las personas encuestadas.

Tabla 30: Atractivo de servicios

¿Cuál de los servicios adicionales le parecen más atractivo?		TOTAL
Venta en línea de la florería		-
Cafetería		-
Video homenaje		1
Musicalización		1
Servicio Religiosos		1
Traslados internacionales		-
Transporte de acompañantes		-
Registro de estrella con el nombre del ser querido		10
Esquela virtual		9
Dije conmemorativo de huella digital		5
Acompañamiento al duelo (servicio psicológico)		9
	TOTAL	36

1.2.7. Percepción de los precios de los planes funerarios

La respuesta a la tentativa de pago por el nuevo servicio ofertado se encuentra dentro del rango de 6,000 a 7,000 soles. Este factor de pago será una variable para la futura proyección de ventas que se realizará en el capítulo siguiente.

Tabla 31: Percepción de los precios de los planes funerarios

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo servicio?		TOTAL
De 6,000 - 7,000 soles		19
De 7,000 - 8,000 soles		13
De 8,000 - 9,000 soles		3
De 10,000 - 11,000 soles		1
	TOTAL	36

La propuesta de valor inicial que se ha testeado nos muestra un resultado positivo para la validación de la misma. Las respuestas denotan la credibilidad y aceptación para el nuevo servicio que se pretende ofrecer; además, la intención de compra de la nueva propuesta responde a ser un servicio novedoso en base a los servicios que se plantearon en los paquetes que ofrecerá la empresa ESF. Para culminar con la veracidad de la aceptación de la nueva propuesta de valor se procederá a realizar una investigación cualitativa significativa que permita validar el nuevo servicio.

2. Evaluación cuantitativa de la nueva propuesta de valor

A partir del análisis de la investigación cualitativa y cuantitativa del mercado base y del análisis de brechas, se propondrá una propuesta de valor diferenciada. En por ello, que el objetivo de este capítulo será identificar las principales variables del mercado y del consumidor de servicios funerarios, para implementar estrategias que permitan posicionar y comercializar la idea de negocio.

2.1. Perfil del grupo objetivo segmentado y estimación del mercado potencia

A continuación, se presentan las características del grupo objetivo al cual se orienta el relanzamiento comercial. El desarrollo de la estrategia de segmentación va de la siguiente manera:

Tabla 32: Variables para definición de grupo objetivo

VARIABLES	
Año	2015
Nivel Socioeconómico	A Y B
Edad	35-75
Zonificación APEIM	ZONA 7 L.M.

En el capítulo IV se mencionó que el 58% del total de las ventas anuales provenían de clientes directos y que además todos estos clientes pertenecían a Zona 7 según la Distribución de Niveles por Zonas APEIM 2017 – Lima Metropolitana. Por lo tanto, para la presente investigación, el universo está compuesto por el total de personas de 35 a 75 años de edad de NSE A y B que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina.

Para conocer la cantidad de personas, se utilizarán estadísticas proyectadas de población del Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Metropolitano De Investigación, 2015), que de acuerdo con los estudios poblaciones del 2015, la cantidad proyectada es conforme a la siguiente información:

Tabla 33: Número de personas por distrito – Zona 7

Año	Población Estimada por Distritos					Total Aprox.
	MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SURCO	SAN BORJA	LA MOLINA	
2017	76,783	50,360	341,963	108,009	174,351	751,466

Fuente: Instituto Metropolitano De Investigación (2015)

Se puede observar que el universo de la Zona 7 tiene una suma aproximada de 751,466 personas y que el distrito de Surco es el que posee la mayor cantidad de personas con 341,963, seguida de La Molina con 174,351 y seguida de San Borja con 108,009 personas.

Además, según el cuadro: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades (INEI, Estimación y Proyecciones de Población Departamental), se obtiene la siguiente información:

Tabla 34: Población Total por Grupos Quinquenales de Edad 35 – 75 año – Zona 7

	Rango de Edad 35 - 75 años	Total por Edad	%
Año	Personas 35 - 75 años, Zona 7 de Lima Metropolitana	Total Aprox.	% sobre Total Zona 7 Lima Metropolitana
2017	288,484	288,484	38.39%

Fuente: Instituto Metropolitano De Investigación (2015)

De este cuadro, se puede establecer que el total de personas perteneciente al rango de edad 35 – 75 años es de 288,484 aproximadamente y que en relación con la población total es del 38.39%, donde Surco sigue siendo el distrito con mayor cantidad de personas del universo de estudio.

Por otro lado, según el estudio “Niveles Socioeconómicos 2017” de APEIM, se ha determinado que los distritos en estudio pertenecen a la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina). De este grupo, el 34.9% pertenece al NSE A y el 46.00% pertenece al NSE B. A continuación, se presentarán 2 supuestos para poder seguir con el trabajo de investigación:

- Supuesto I: Se procedió a multiplicar el porcentaje propuesto por NSE 2017 – APEIM de NSE A de la Zona 7 por la población total de personas de 35 a 75 años de edad, con esto se obtendrá como resultado el total de personas de 35 a años de edad de Zona 7 y de NSE A.
- Supuesto II: Se procedió a multiplicar el porcentaje propuesto por NSE 2017 – APEIM de NSE B de la Zona 7 por la población total de personas de 35 a 75 años de edad, con esto se obtendrá como resultado el total de personas de 35 a 75 años de edad de Zona 7 y de NSE B.

A partir de los datos de ENAHO, INEI y APEIM, para los distritos de Zona 7, se genera la siguiente tabla:

Tabla 35: Población Total por Grupos Quinquenales de Edad 35 – 75 año – Zona 7 – Segmento A y B. (Ver Anexo I)

	Rango de Edad 35 - 75 años	Total por Edad	NSE		
Año	Personas 35 - 75 años, Zona 7 de Lima Metropolitana	Total Aprox.	A	B	TOTAL
2017	288,484	288,484	34.90%	46.00%	80.90%
			100,681	132,703	233,384

Fuente: INEI (s.f.).

Se llega a la conclusión de que el total aproximado de personas pertenecientes al NSE A provenientes de la ZONA 7 (Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina) es de 110,681 y que el total aproximado de personas pertenecientes al NSE B provenientes de la ZONA 7 es de 132,703 haciendo un total de 233,384 personas aproximadamente.

2.2.Principales resultados de la investigación cuantitativa

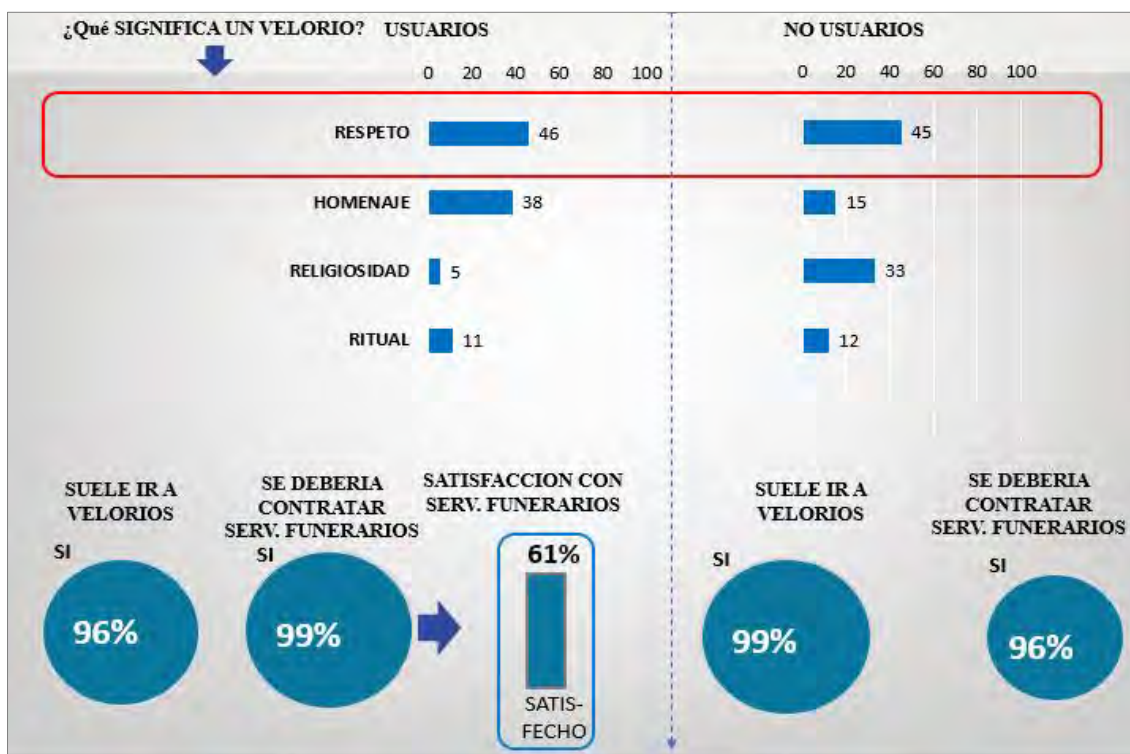
Para realizar la validación de la idea de negocio, se realizarán 400 encuestas a partir de una muestra representativa de 400 personas⁴, las cuales están divididas en 200 encuestas a personas que si han gestionado un servicio funerario y 200 encuestas a personas que aún no gestionan (véase anexo J). El total es tomado de una muestra del mercado potencial. A fin de hacer un análisis más general, se analizarán los datos en conjunto, es decir el promedio de Usuarios y No Usuarios. Los datos son mostrados a continuación.

2.2.1. Aspectos asociados a la ceremonia fúnebre

Es importante identificar los distintos sentimientos que experimentan las personas en un velorio, para poder generar así un ambiente correctamente adecuado. Según el gráfico mostrado a continuación, el sentimiento de respeto es el más relevante con un 46% de preferencia, seguido de homenaje con un 27%, religiosidad con un 19% y, por último, el significado de un ritual religioso con un 11% de preferencia. Asimismo, tanto en clientes como no clientes hay un 97% de concordancia en que si son necesarios los servicios de una empresa funeraria.

⁴ Ver Anexo digital 3 – Pestaña Calculo de muestra

Figura 14: Aspecto asociados al velorio – por segmentos



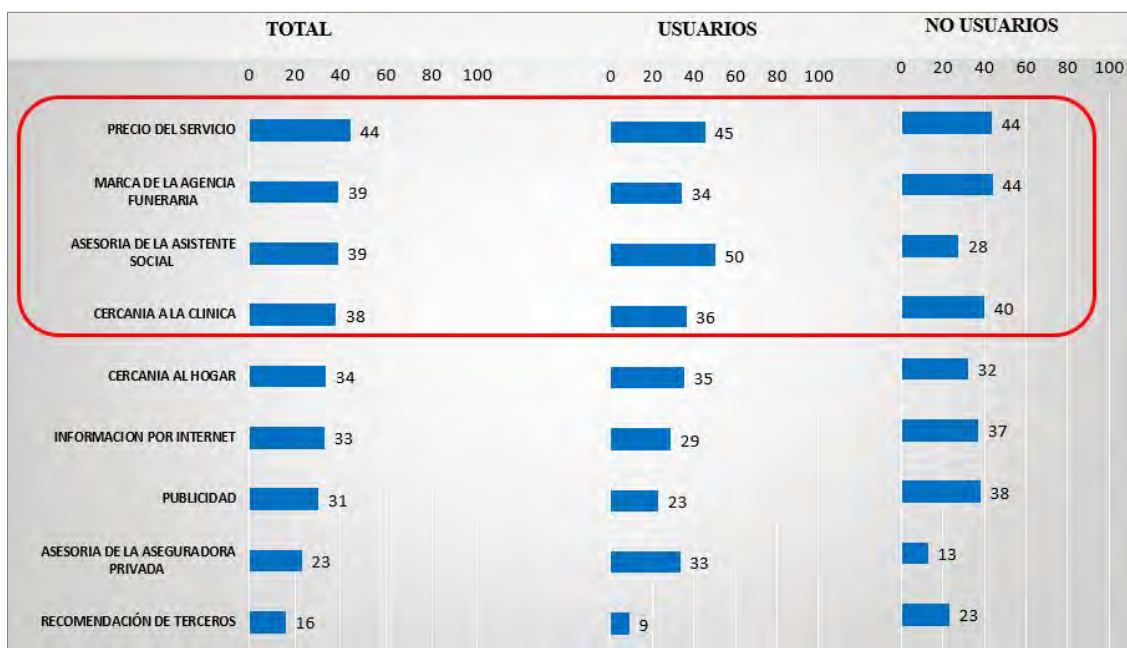
*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.2. Beneficios al momento de elegir una agencia funeraria

Es importante identificar los beneficios que valoran las personas para elegir los servicios de una agencia funeraria. En el promedio general de Clientes y No Clientes, se puede identificar que el precio es el principal factor influyente con un 44% de preferencia, seguido de la marca de la agencia con un 39% de preferencia, la asesoría de la asistente social con un 39% de preferencia y la cercanía al lugar de deceso con un 38%. Dentro de las estrategias comerciales, deberán implementarse mecanismos a fin de que las personas reconozcan a la ESF con estos beneficios.

En la figura 14, se observan, además, otros beneficios que la gente valora para elegir una agencia, tales como cercanía al hogar, publicidad en internet, asesoría de la aseguradora privada y recomendación de terceros.

Figura 15: Beneficios para elegir una agencia funeraria



*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.3. Método de pago de un servicio funerario

Dentro de las modalidades de pago que se identificaron en las encuestas, se puede concluir que el 89% de los clientes encuestados estarían dispuestos a pagar el servicio funerario con algún tipo de crédito. Un 22% lo haría a través del seguro particular, un 33% a través del seguro social y un 31% con financiamiento directo con la agencia funeraria. El mismo porcentaje global se repite para los No Clientes. Del 11% de Clientes que pagaría el servicio al contado, el ticket promedio sería de S/. 5,100 soles (No incluido IGV). Es importante colocar en las estrategias, una banda de precios que vaya acorde al estudio cuantitativo y la competencia. Cabe mencionar que el servicio funerario puede ser pagado con cualquier método de pago, es decir efectivo, seguro o una mezcla de los dos.

Figura 16: Aspecto asociado a forma de pago

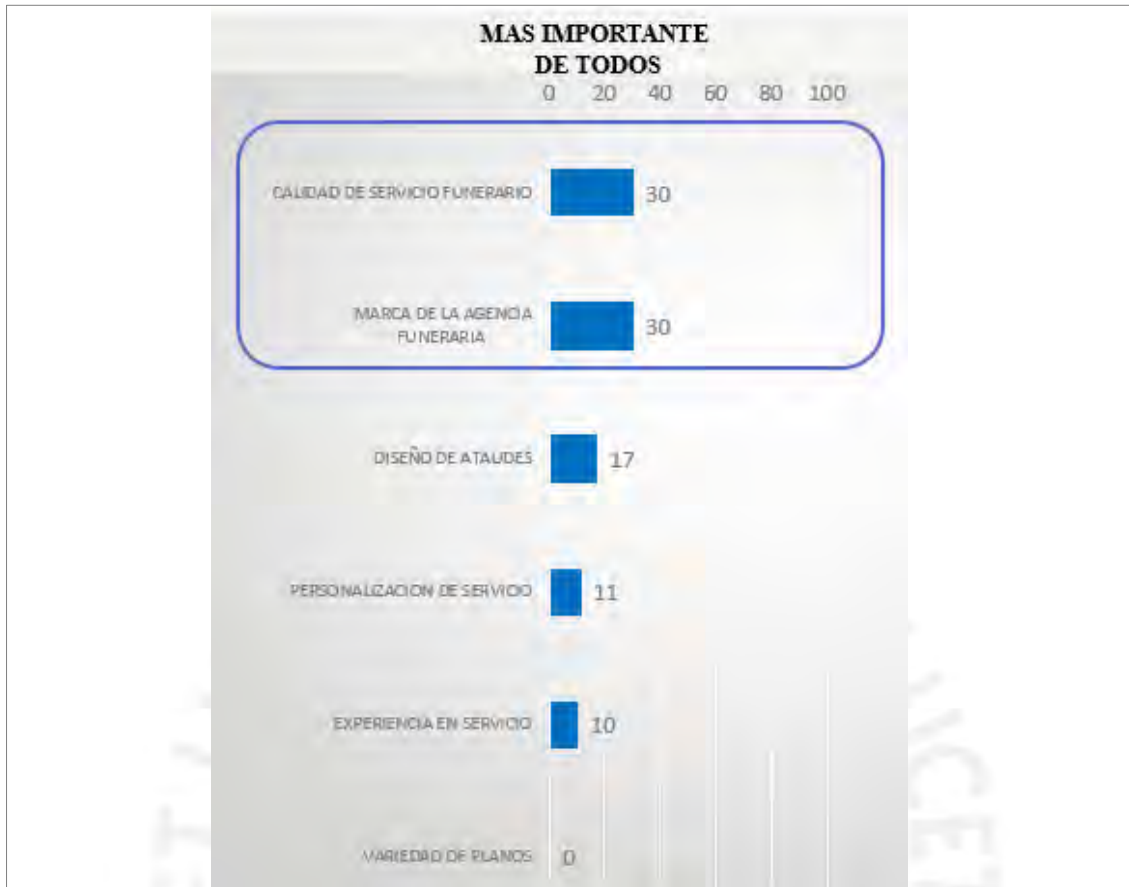


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.4. Beneficios asociados a experiencia del servicio funerario - Clientes

Dentro de los atributos que los Clientes experimentaron durante el servicio funerario, se identifica a la calidad del servicio como el más valorado con un 39% de preferencia, luego se encuentra la satisfacción de haberse atendido con una marca de confianza con un 30% de preferencia, seguido de la personalización del servicio con una preferencia de 12%. Asimismo, cuando se les pidió que indicaran los tres atributos más relevantes, los resultados arrojaron que la calidad, la experiencia en el servicio y el diseño de ataúdes son los más relevantes.

Figura 17: Beneficios asociados a la experiencia del servicio funerario



*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.5. Atributos asociados a Post – Venta - Clientes

Dentro de los atributos que los Clientes experimentaron durante el servicio Post - Venta, se identifica a la organización de misa del mes como el más valorado con un 33% de preferencia, luego se encuentra la ayuda que recibieron en orientación de trámites legales con un 30% de preferencia, seguido del servicio de publicación de aviso de defunción con una preferencia de 12%. Es importante mantener estos atributos en la nueva propuesta de valor.

Figura 18: Beneficios asociados a la experiencia Post Venta

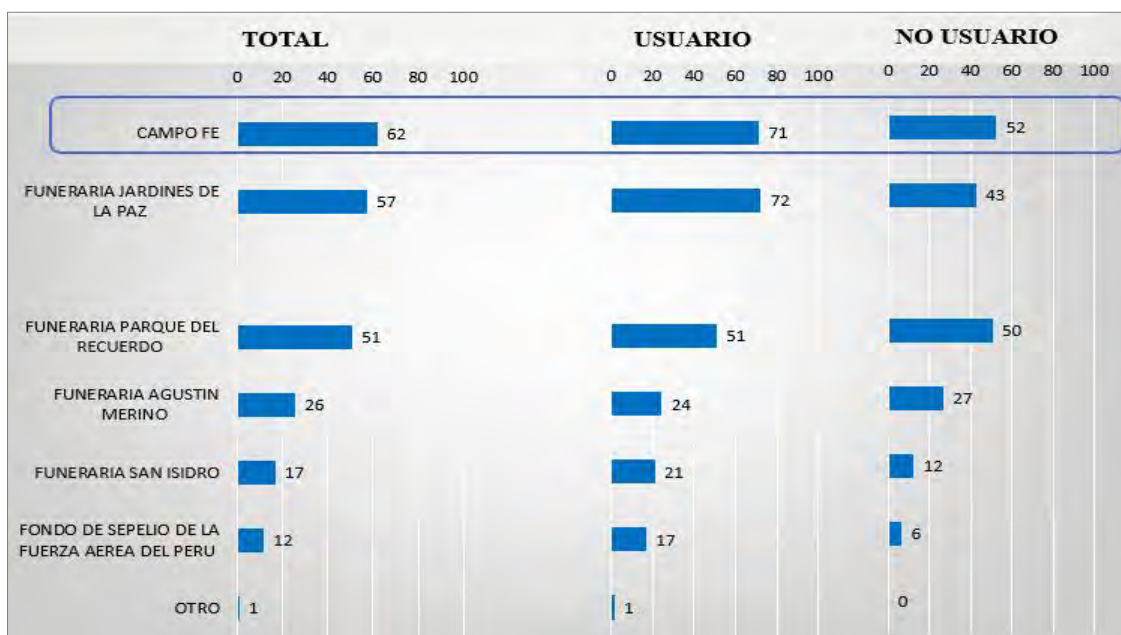


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.6. Reconocimiento de agencias funerarias

Se identificaron a las principales agencias funerarias de mayor reconocimiento entre Clientes y No clientes. Campo Fe es la funeraria con más recordación con un 62% de preferencias, seguido de Funeraria Jardines de la Paz con un 57% de preferencias, seguidamente se encuentra Parque del Recuerdo con un 51%, luego Funeraria Agustín Merino con un 26% y, por último, ESF con un 17%.

Figura 19: Reconocimiento de Agencias Funerarias

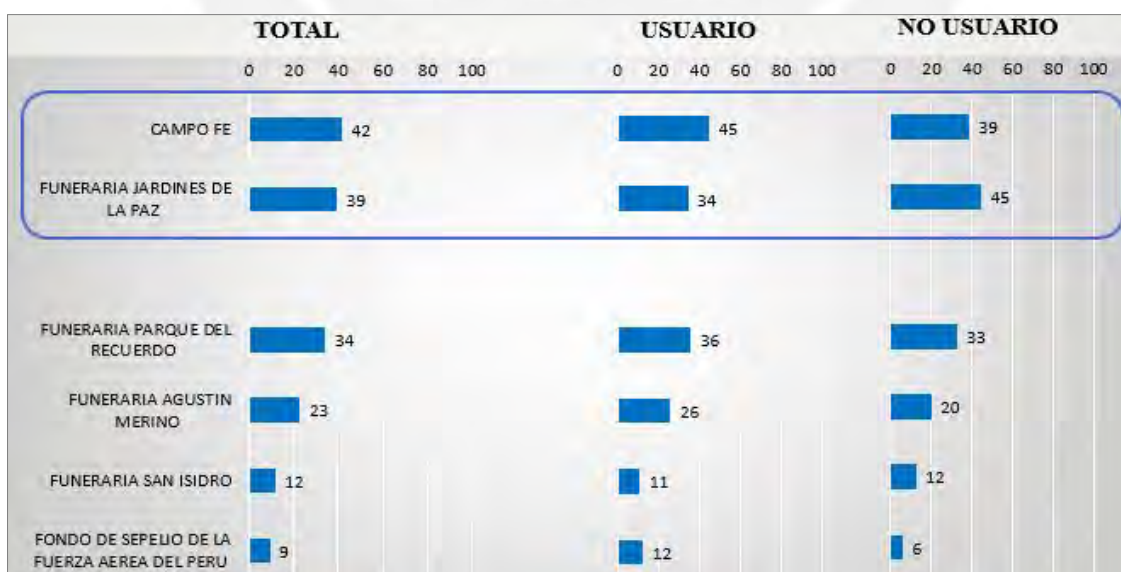


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.7. Reconocimiento de publicidad de agencias

Se identificaron a las principales agencias funerarias de mayor reconocimiento en publicidad. Campo Fe es la funeraria con más recordación con un 42% de preferencias, seguido de Funeraria Jardines de la Paz con un 39% de preferencias, seguidamente se encuentra Parque del Recuerdo con un 34%, luego Funeraria Agustín Merino con un 23% y, por último, ESF con un 12%.

Figura 20: Reconocimiento de Publicidad en agencias

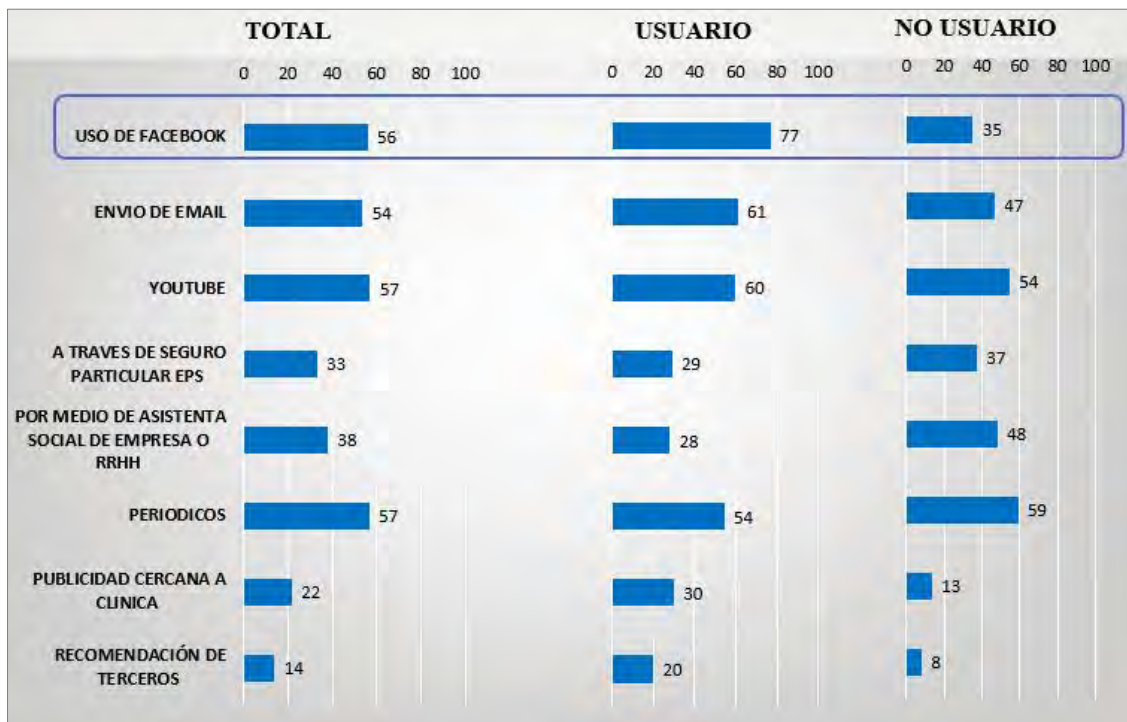


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.8. Medios para publicitar las Agencias Funerarias

Se identificaron a los principales medios donde los usuarios desearían ver publicidad de agencias funerarias. En primer lugar, se identificó a Facebook como el canal con más preferencias con un 56%, luego el envío de mail con un 54%, seguido de YouTube con un 57%. También se evidencia que los usuarios desearían recibir información a través de su seguro EPS o de la asistente social del lugar de trabajo. Los clientes también mencionaron que sería una gran alternativa la colocación de publicidad cerca de las clínicas.

Figura 21: Medios para publicitar las Agencias Funerarias

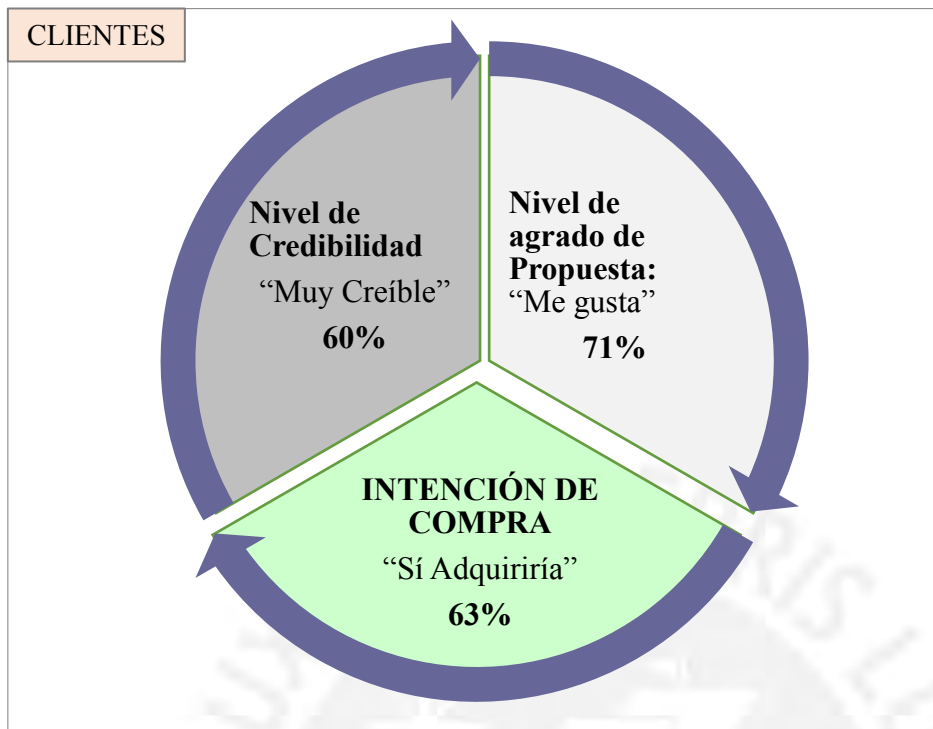


*Nota: N.º de respuestas: 403.

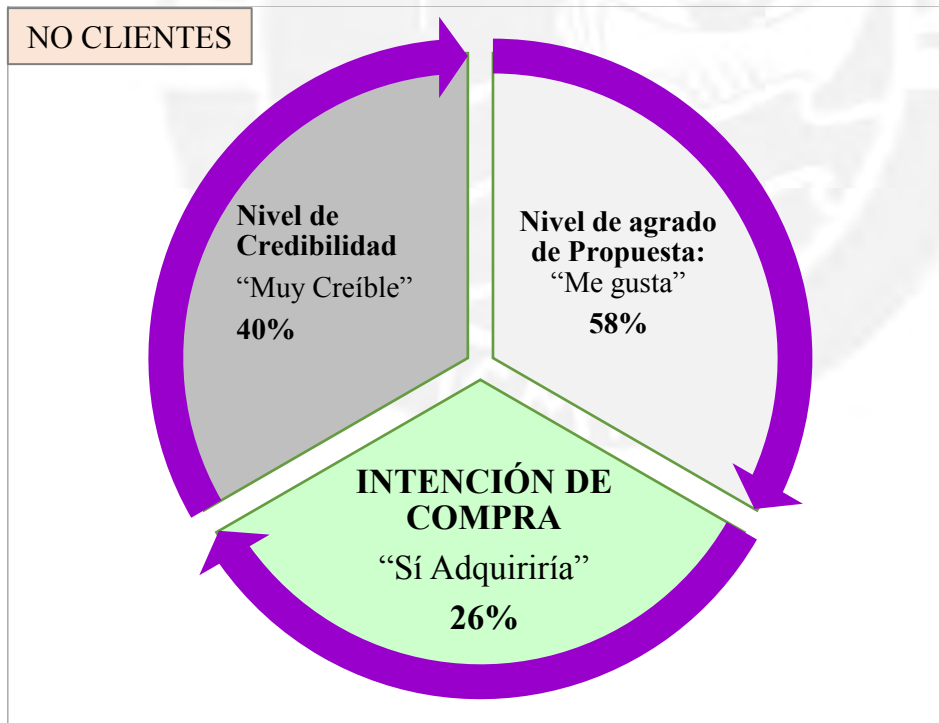
2.2.9. Intención de compra

Respecto a la intención de compra del nuevo servicio ofrecido por ESF, se encuentra que la aceptación en los clientes es favorable, puesto que el 63% del grupo objetivo indicó que “Probablemente Si Adquiriría” y “Definitivamente Si adquiriría” el servicio. Con respecto a la aceptación en los no clientes, la aceptación también fue favorable con un 26% de intención. Promediando ambas intenciones y preferencias podemos indicar que la nueva propuesta de valor es aceptada en un 45%

Figura 22: Intención de compra



*Nota: N.º de respuestas: 403.

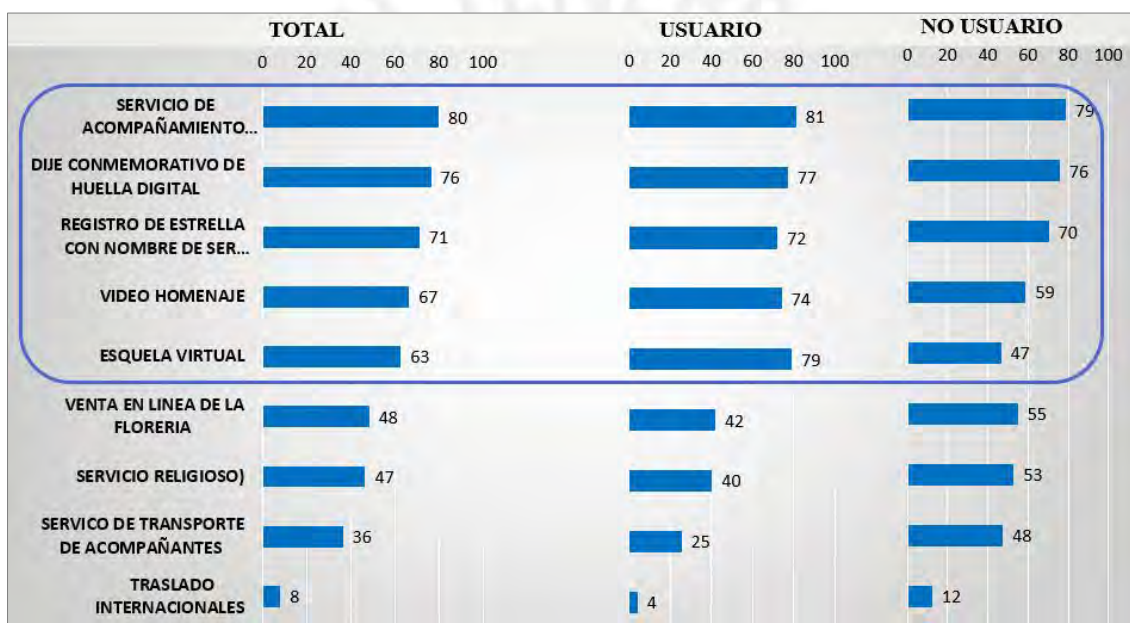


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.10. Beneficios del servicio de la nueva propuesta planteada

Dentro del servicio de la nueva propuesta planteada se encuentran una serie de nuevos beneficios. En base a las encuestas a Clientes y No Clientes, se pudo determinar que el servicio de acompañamiento del Funeral Planner es preferido con un 80%, seguido del servicio de Dije conmemorativo con un 76% de preferencia, luego se encuentra el Registro de estrella con un 71% de preferencia, seguidamente se encuentra el video homenaje con un 67% y, por último, se encuentra la esquila virtual con un 63% de preferencia. Estos se consideran dentro de los 5 aspectos más relevantes de la nueva propuesta. Cabe recalcar que también se mencionaron a la venta en línea de floristería, al servicio de transporte de acompañantes y traslados internacionales como preferencias dentro de la nueva propuesta de valor.

Figura 23: Beneficios del servicio de la nueva propuesta planteada

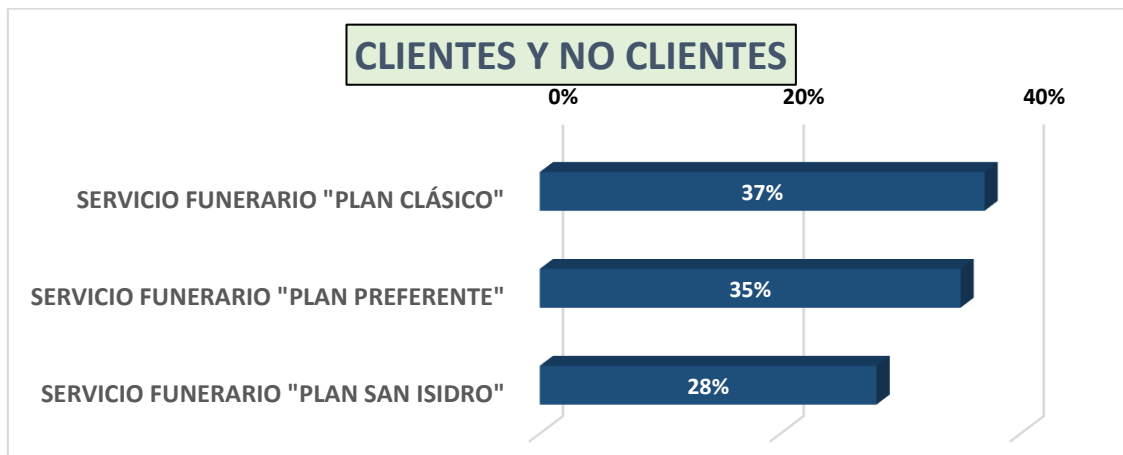


*Nota: N.º de respuestas: 403.

2.2.11. Nivel de intención de compra – Clientes y No Clientes

Se mostró a los encuestados tres brochures, en los cuales se muestran los planes funerarios con los atributos y precios de cada uno. Dentro de los preferidos entre los encuestados se puede observar que el plan clásico tiene una intención de compra de 37%, es el plan que más tuvo acogida entre los mostrados. El plan que sigue es el preferente con una intención de compra del 35%. Por último, el plan San Isidro, que contiene la mayoría de atributos planteados, tiene una intención de compra del 28%. Estos porcentajes servirán posteriormente para analizar la proyección de ventas.

Figura 24: Nivel de agrado y adquisición de nuevos planes funerarios



*Nota: N.º de respuestas: 403.

3. Conclusiones de la investigación cuantitativa

- De acuerdo con los resultados de la investigación cuantitativa, se evidencia que los clientes eligen una agencia funeraria en base a cuatro aspectos relevantes como lo son el precio, la marca de la agencia, la asesoría de la asistente social y cercanía a la clínica.
- También se arrojó un resultado de que hay un 89% de personas que desearían contratar los servicios de una agencia funeraria en la cual puedan utilizar la totalidad de sus seguros particulares o sociales. Por ello la necesidad de la agencia funeraria de tener contratos y convenios con las principales compañías de seguros.
- Los clientes indicaron que pagaron en promedio S/. 5,100 soles (No incluido IGV) por un servicio funerario. Esto quiere decir que adquirieron el plan básico o que adquirieron un plan de mayor precio utilizando como medio de pago efectivo con un seguro particular o social como adicional.
- En los beneficios correspondientes al servicio funerario, las personas indicaron que se sintieron satisfechos en base a tres criterios importantes: la calidad del servicio, la marca de la agencia funeraria y la experiencia del servicio funerario. Esto quiere decir que en las estrategias a plantear se deben priorizar estos atributos.
- En los beneficios correspondientes al servicio funerario post venta, las personas indicaron que se sintieron satisfechos en base a dos criterios importantes: asesoría legal en trámites y organización de misa por mes o año. Dentro de las nuevas

estrategias a plantear, se tendrá que seguir también apostando por estos dos criterios.

- Con respecto a la información del conocimiento de las personas de las principales agencias funerarias en la ciudad de Lima, se evidenció que Campo Fe y Jardines de La Paz lideran la lista de reconocimiento. Hay que hacer una mención para la ESF en análisis, que tiene un 17% de recordación de marca.
- Sobre los canales de publicidad donde la gente desearía ver anuncios de funerarias, se evidencia que Facebook, YouTube, e-mail y periódico son los medios más destacados, por lo tanto, también, una estrategia a implementar.
- Con respecto a la nueva propuesta de valor, el 42.5% de las personas “Probablemente Si Adquirirían” y 2.5% de las personas “Definitivamente Sí Adquirirían” el servicio y además resaltaron los 4 atributos más importantes del nuevo servicio: Servicio de acompañamiento Funeral Planner, Dije conmemorativo con huella digital, Registro de estrella con el nombre del ser querido y el video homenaje.
- Con respecto al nivel de grado y adquisición de los nuevos planes funerarios se ha evidenciado que el “Plan Clásico” tiene una aceptación del 37%, el “Plan Preferente” tiene una aceptación del 35% y el “Plan San Isidro” tiene una aceptación del 28%, esto lleva a que se pueda hacer una proyección de ventas diferenciada por cada plan funerario. Además, demuestra el grado de aceptación de los servicios adicionales de cada plan funerario.

CAPÍTULO VIII: PLAN COMERCIAL

Una vez validada la propuesta de valor final de la empresa ESF, se presentará a continuación el Plan Comercial que consiste en dar a conocer el valor del servicio y desarrollar relaciones con los clientes en el corto y largo plazo. En primer lugar, se desarrollará el plan de relanzamiento comercial de la empresa, en base de la nueva propuesta de valor validada dentro de grupo objetivo seleccionado, con servicios pioneros en el mercado nacional. En segundo lugar, se buscará ampliar los servicios realizados, con la finalidad de aumentar el nivel de ventas.

Para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa ESF se desarrollará un plan de crecimiento basado en la matriz Ansoff para fijar los objetivos de crecimiento. Los modelos como referencia a seguir son los dos niveles de marketing: estratégico y operativo, planteados por Kotler y Keller en “Dirección de Marketing”, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, se plantea la matriz de Ansoff que nos servirá para identificar las oportunidades de crecimiento dentro del mercado en que se desenvuelve y se ha segmentado actualmente la empresa. Por último, esta herramienta nos permite establecer las estrategias de acuerdo con el cuadrante en que la empresa se desenvolverá:

Figura 25: Matriz de Ansoff

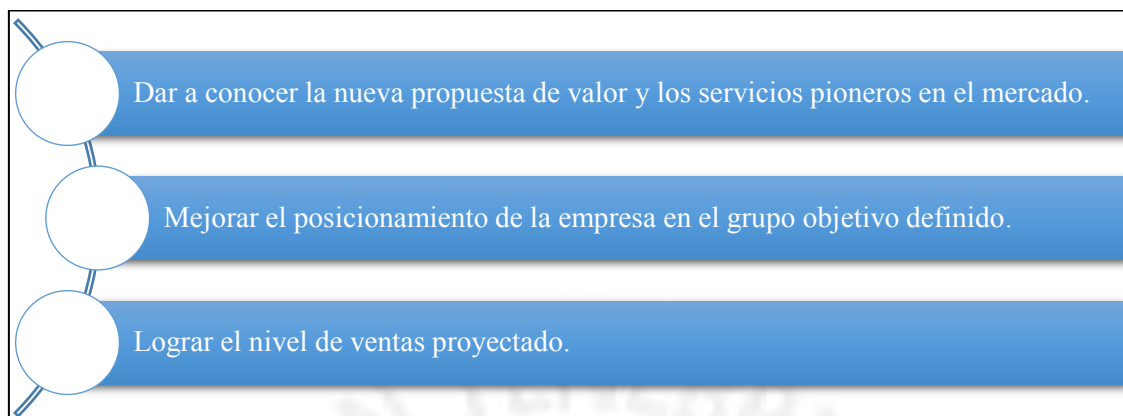
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos Productos o servicios (objetivo de ESF)
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Para el desarrollo de las estrategias dentro del cuadrante de “Desarrollo de nuevos productos o servicios” se plantea la estrategia de crear una nueva cartera de servicios funerarios con productos pioneros en el mercado local.

1. Objetivos de Marketing

Los objetivos que plantea alcanzar la administración general son los siguientes:

Figura 26: Objetivos generales



2. Plan estratégico de Marketing

Para establecer un plan estratégico de marketing, según Kotler y Keller, debe existir una segmentación de mercado, definición del mercado meta, posicionamiento y diferenciación. A continuación, se describirá cada uno de ellos.

2.1. Segmentación de mercado

En el capítulo VII del presente documento, se presenta las características del grupo objetivo al que se dirigirá los esfuerzos de esta investigación para desarrollar el relanzamiento comercial. La ESF ofrecerá una experiencia basada en la atención personalizada del servicio funerario mediante una nueva cartera de planes funerarios pioneros. Para ello, es importante enfocarse en un público objetivo que tome en consideración estos beneficios. Para segmentar el mercado se ha utilizado los siguientes criterios: geográfica y demográfica (Ver tabla 34).

Tabla 36: Variable para la segmentación de mercado.

Variable	Criterio	Descripción
Geográfica	Zona 7 de Lima Metropolitana	Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina
Demográfica	Sexo	Hombres y Mujeres
	Edad	35 a 75
	NSE	Zona A y B

El mercado meta actual al que se dirige la ESF, son todos los hombres y mujeres pertenecientes a la Zona 7 de Lima Metropolitana de un nivel socioeconómico A y B. Estas personas se encuentran dentro del rango de edad de 35 a 75 años. Cabe resaltar que la empresa

atiende actualmente el mercado segmentado en el cuadro superior. Sin embargo, la gerencia pretende desarrollar la empresa dentro del mismo.

2.2. Posicionamiento y diferenciación

“Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado” (Kotler, 2016, pág. 275).

Para Kotler (2016) el posicionamiento es definido como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de manera que ocupen un lugar especial en la mente de los consumidores del mercado meta. Por este motivo uno de los objetivos del plan comercial es mejorar el posicionamiento de la empresa comunicando significativamente los valores de manera, de manera que se establezcan en la mente del consumidor.

2.1.1. Matriz de perfil competitivo

Con el fin de entender mejor el entorno y la oferta nacional en una industria, es necesario utilizar una matriz de perfil competitivo. Según la investigación cualitativa y cuantitativa, desarrollada en el capítulo V, se han podido identificar 6 factores claves de éxito. Los cuales son: personalización del servicio funerario, calidad del servicio, marca de la agencia funeraria, precio del servicio, variedad de planes de servicios funerarios y, por último, diseños de ataúdes. A continuación, se muestra la matriz del perfil competitivo, donde se comparan a las principales empresas de la oferta nacional y la ESF y el grado de fortaleza o debilidad que presenta en cada factor.

Tabla 37: Matriz del perfil competitivo a escala del 1 al 4.

FACTOR CLAVE	PESO	MERINO	JARDINES DE LA PAZ	CF ACUÑA	ESF
Personalización e Innovación del Servicio	28%	3	4	2	4
Calidad del Servicio	21%	3	4	3	2
Marca de la Agencia Funeraria	17%	4	4	2	2
Precio	12%	3	4	4	3
Variedad de Planes Funerarios	11%	3	4	3	2
Diseño de ataúdes	11%	2	3	2	2
TOTAL	100%	3	3.8	2.7	2.5

Nota*: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

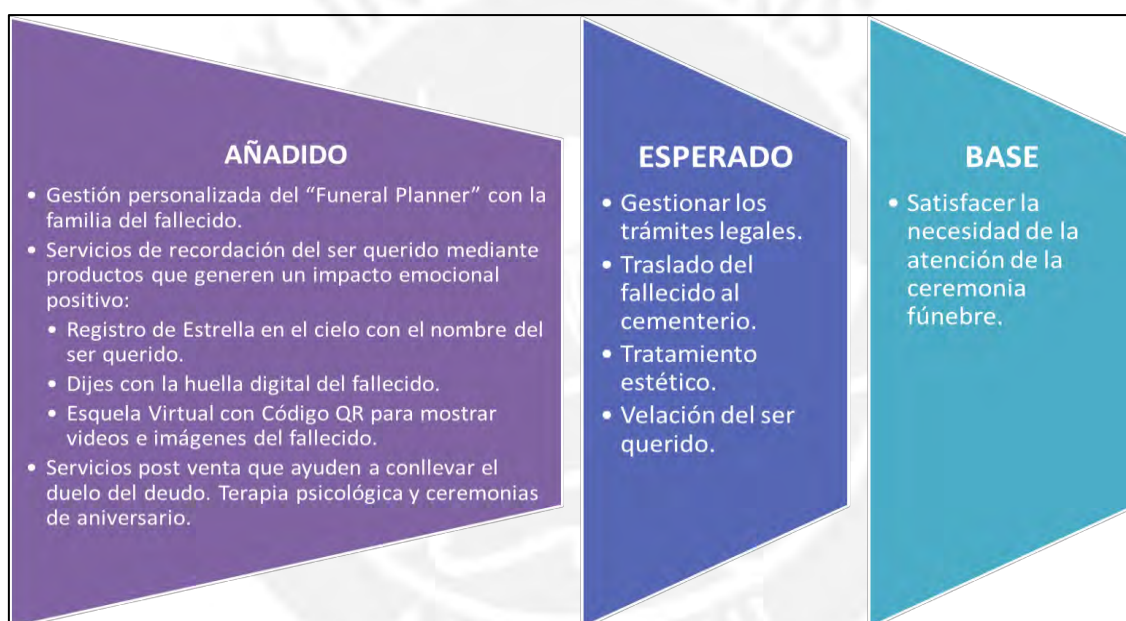
Como resultado de la investigación cualitativa, se encontró que la empresa que reúne mayores fortalezas es Jardines de La Paz, seguido de la empresa Agustín Merino. Con respecto a los factores claves, se puede determinar que la personalización y calidad del servicio son las dos principales estrategias que se tomaran en cuenta para desarrollar el nuevo plan de negocio.

2.1.2. Beneficios

A partir de la definición del marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición de los consumidores del mercado meta, la competencia y la oferta nacional, se definirá los beneficios esperados y añadidos necesarios para la creación de la propuesta de valor.

Para la definición de los beneficios esperados por los clientes se tomará como referencia el análisis de estudio base del mercado nacional. En el capítulo VI, en el análisis de brechas y propuesta de valor, se utiliza las conclusiones rescatadas del análisis cualitativo y cuantitativo para elaborar los beneficios añadidos.

Figura 27: Beneficios de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación cualitativa y cuantitativa

2.1.3. Estrategia de diferenciación

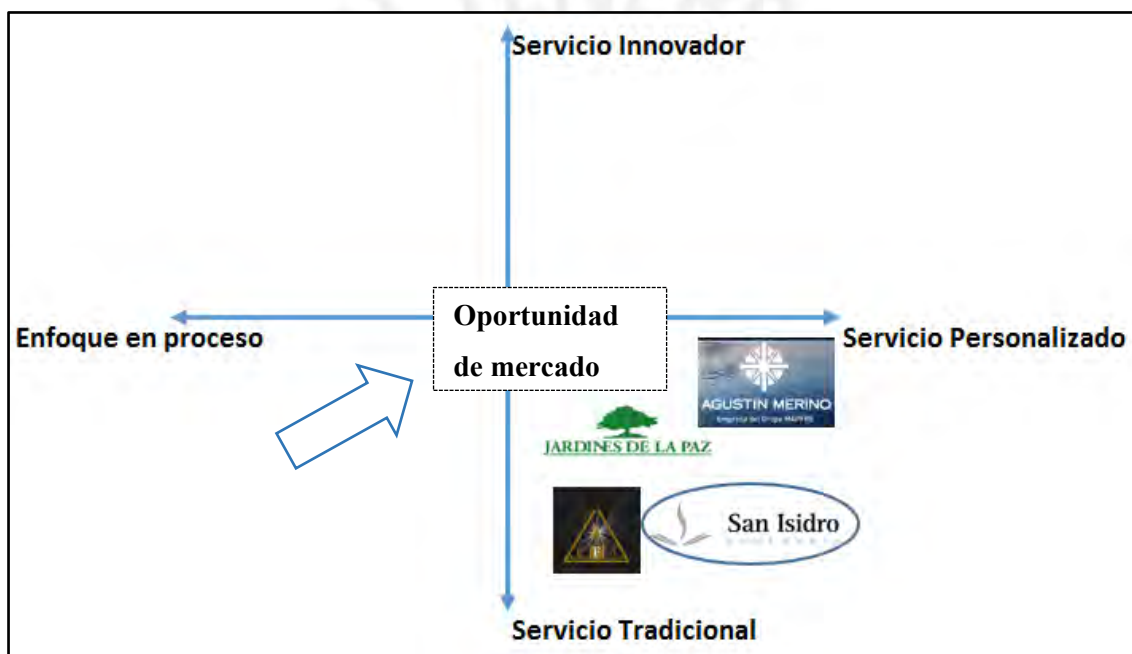
Para desarrollar las oportunidades de crecimiento de un nuevo servicio en el mismo mercado, ubicado en la matriz de Ansoff, se plantea la estrategia de diferenciación de los servicios funerarios en Lima Metropolitana. La empresa ESF se diferenciará mediante una nueva cartera de servicios funerarios y la atención personalizada de un Funeral Planner. Se plantea ofrecer servicios con productos pioneros en mercado limeño basados en la recordación positiva del fallecido y una atención post venta con el compromiso de la salud mental del deudo. Se busca lograr una experiencia de servicio

solemne, elegante y emocionalmente positiva dentro de un momento de duelo, en el que la empresa estará al lado del cliente.

2.1.4. Mapa de posicionamiento

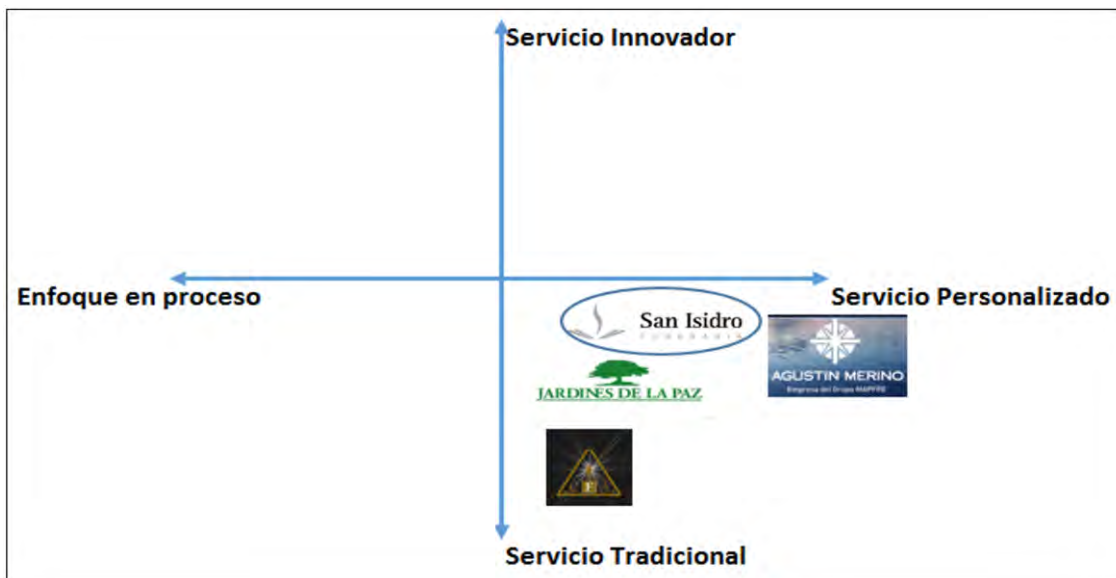
La ESF busca posicionarse en el mercado de servicios funerarios mediante la atención personalizada de sus servicios, es decir, brindar un servicio de acuerdo con los deseos y necesidades de la familia, por lo cual, es importante ofrecer una cartera de servicios innovadores pioneros en el mercado. La diferenciación que desea la empresa está basada en el estudio de las preferencias de los clientes basada en las investigaciones cualitativa y cuantitativa base.

Figura 28: Mapa perceptual de posicionamiento actual.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación cualitativa base

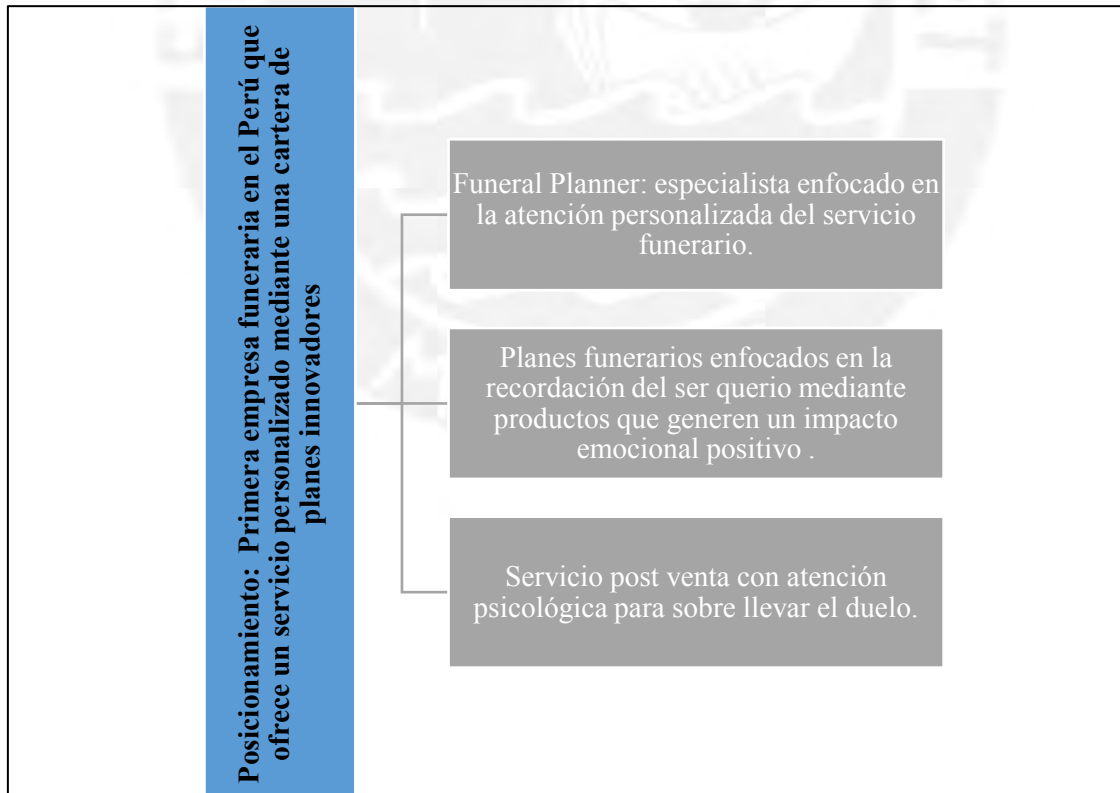
Figura 29: Mapa perceptual de posicionamiento con la nueva propuesta.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación cualitativa de Nueva Propuesta

A continuación, se presenta un esquema mediante la ESF busca posicionarse en el mercado de servicios funerarios limeño.

Figura 30: Estrategia de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación cualitativa

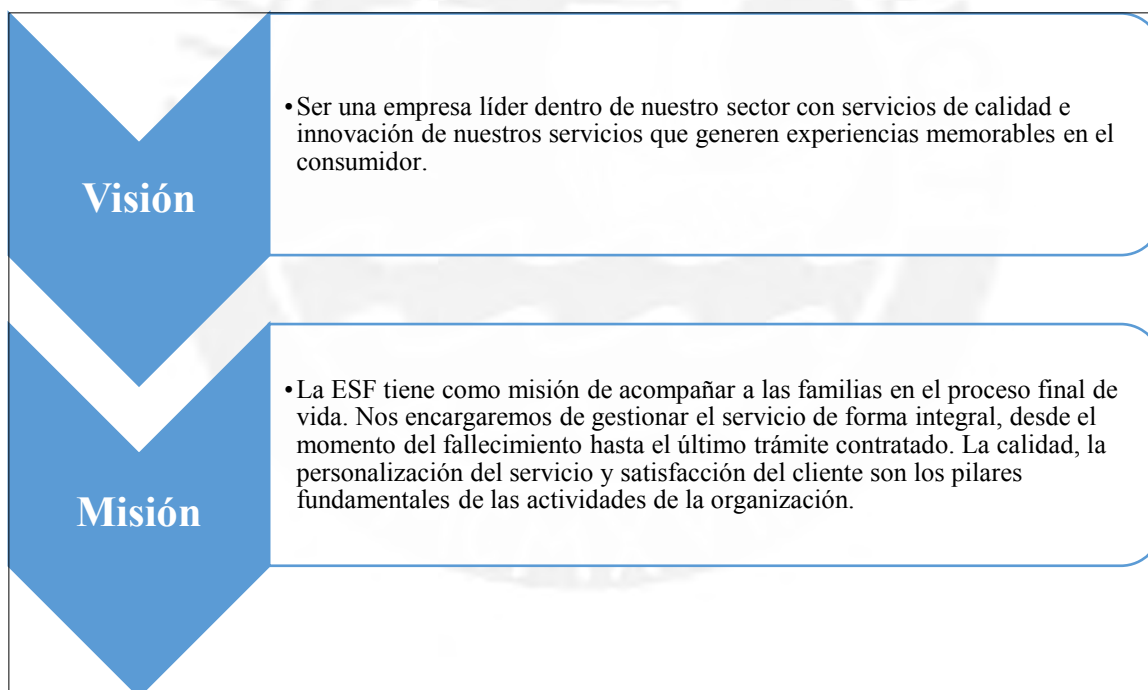
3. Plan operativo basado en las 4 Ps de la dirección de marketing moderna

Hace muchos años, Mc Carthy clasificó varias actividades de marketing dentro de las herramientas de la mezcla de marketing de cuatro tipos generales a las que llamó las 4ps del marketing: producto, precio, plaza, promoción. Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, actualmente no sólo existen cuatros Ps, sino existen un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing tales como: personas, procesos, programas y rendimiento (Kotler, Dirección de marketing, 2016).

3.1. Personas

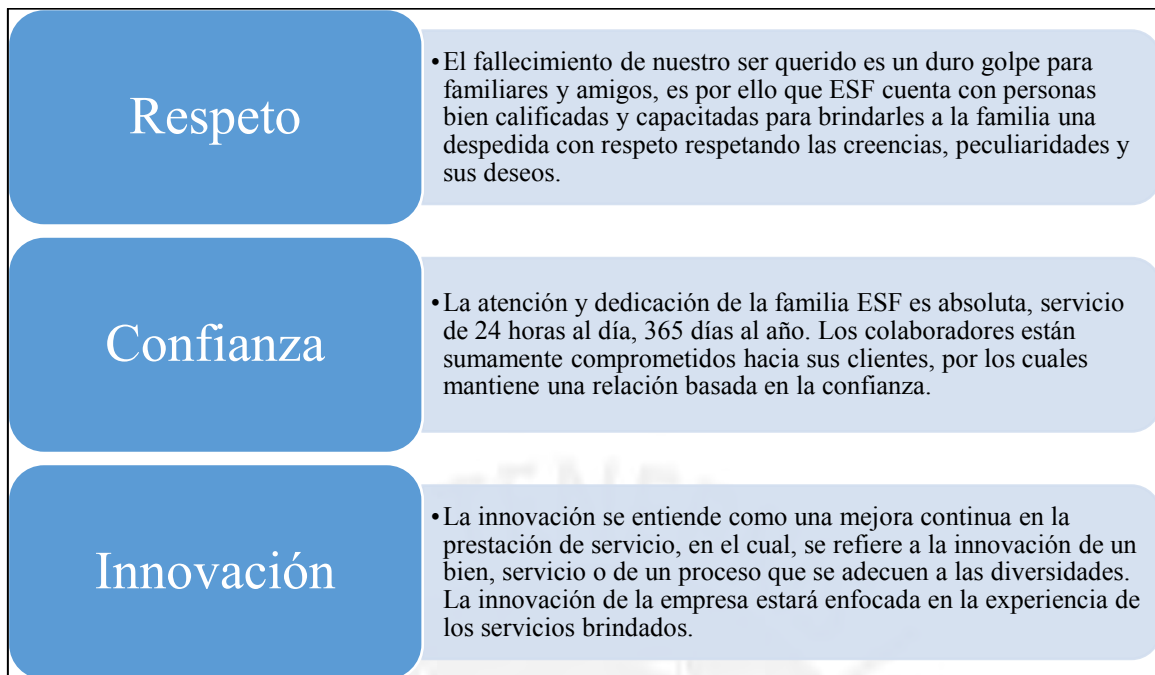
Los objetivos que se plantearán en relación con la gestión de las personas se elaborarán en base a los objetivos de la empresa, la estrategia basada en la personalización del servicio, las ventajas competitivas y las metas del mercado. En este subcapítulo se elaborarán la misión, visión, valores organizacionales, nuevo organigrama, descripción de las actividades de desarrollo para directores funerarios y al administrador en Marketing y ventas.

Figura 31: Nueva visión y misión



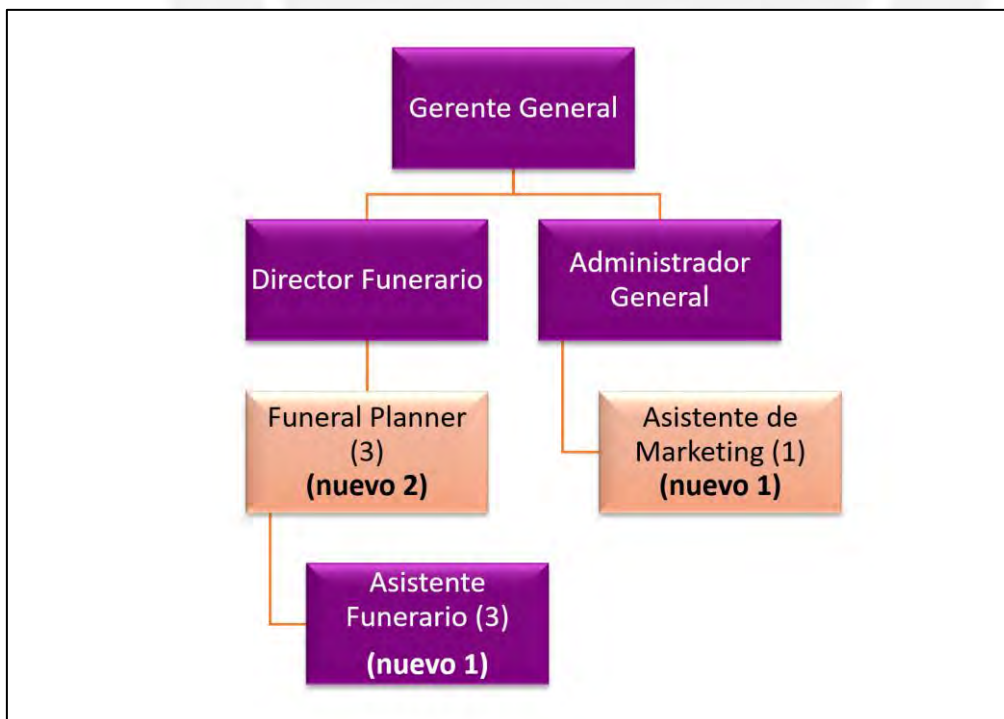
El objetivo general de la empresa es brindar un servicio de calidad, servicio personalizado e innovación de nuestros servicios y productos. De esta manera, la empresa plantea los siguientes valores como base fundamental de la organización: respeto, confianza e innovación.

Figura 32: Nuevos valores



Para el desarrollo óptimo de los servicios y actividades de la empresa, el organigrama se definió en base los procesos claves de la organización y se identificaron los puestos necesarios para poder llevarlos a cabo. Se tomó en cuenta la opinión de expertos para determinar las necesidades Operativas, puestos y jerarquías graficadas en el siguiente organigrama funcional.

Figura 33: Nuevo organigrama de ESF



Si bien es cierto, la calidad, la personalización y la experiencia en el servicio son factores críticos de éxito identificado en nuestra investigación cualitativa. Es por ello, que la activa participación de las personas es muy importante, por lo tanto, en el proceso de humanización del servicio se debe contar con personal calificado y con la personalidad adecuada, para ello plantearemos algunas estrategias enfocadas en el personal de ESF.

Comunicación interna:

Reuniones semanales lideradas por el administrador de ventas para la comprensión y compromiso de alcanzar las metas mensuales. Estas reuniones deben estar enfocadas en el logro de las metas basadas en la atención más humanizada y personalizada en todo el proceso del servicio funerario.

✓ **Vestimenta:**

La ESF definirá las condiciones de vestimenta de los Funeral Planner con los siguientes criterios. Con respecto a los Funeral Planner (directores funerarios) mujeres, estas utilizarán blusas de vestir color blanco y sastres de color plomo. Se recomienda utilizar zapatos de charol color negro, cabello recogido y evitar cualquier otro accesorio llamativo. El funeral Planner masculino vestirá un sastre de color negro en conjunto con una camisa blanca y corbata negra. Asimismo, los zapatos serán de charol color negro.

Las vestimentas que utilizan los Funeral Planners tienen una doble finalidad, por un lado, se desea proyectar seguridad, seriedad, y profesionalización, ya que es relevante que la persona se identifique con la organización y la represente de manera óptima y por otro lado, se desea generar lazos de confianza con el cliente.

✓ **Estrategias de capacitación del personal**

El desarrollo personal es importante en toda organización, debido a que permite una mejora en el desempeño de sus funciones y permite alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio. Las estrategias de capacitación estarán enfocadas en los funeral planners y los asistentes, ya que ellos, están en contacto de manera directa con el cliente. Por ello, se diseñará un plan de capacitación anual, bajo la premisa de una evaluación previa de necesidades específicas de cada puesto de trabajo, en el cual se consideran cursos y seminarios de actualización de las nuevas tendencias del mercado y competencias del personal. De tal manera, las capacitaciones se realizarán a nivel local como internacional. A continuación, se presenta la relación de capacitaciones planificadas según el tipo de personal.

Tabla 38: Estrategias de capacitación del personal.⁵

Tipo de personal	Capacitaciones Locales	Capacitaciones Internacionales
Funeral Planner (Ver Anexo L) Asistentes	Curso en calidad del servicio al cliente - Tecsup Excel Avanzado	Curso Práctico de Gestión del Duelo y Atención Funeraria - Emagister Cum Laude Escuela Todo Excel- Consultores a tu servicio

3.2. Programas

3.2.1. Producto/Servicio

La empresa ESF pretende satisfacer la necesidad de atender la ceremonia fúnebre, mediante un servicio que comprende la asesoría personalizada al cliente atendido por un Funeral Planner combinando nuevos servicios en el mercado. De esta forma, se brinda una experiencia de acompañamiento, consuelo, seguridad y profesionalismo en el público objetivo. A continuación, se detallará el nuevo servicio del relanzamiento comercial de la empresa, que comprende los siguientes diferenciadores. (Ver anexo M).

Los cuatro servicios diferenciadores que tendrán los servicios fúnebres ofrecidos son:

- **Esquela virtual interactiva:** La esquela virtual será un servicio mediante el cual se colocará un código QR en el salón velatorio, en la lápida o en la urna. El código QR contendrá imágenes, videos, discursos y homenajes diversos al ser querido que será posible visualizar desde cualquier dispositivo móvil con la capacidad de reproducir videos.

Para lograr esto, los familiares o allegados al fallecido, deberán descargar la aplicación “QR Code Reader” desde su Smartphone. En segundo lugar, deberán escanear el código QR e inmediatamente los llevarán a una plataforma web donde podrán visualizar el contenido multimedia. En tercer lugar, los familiares o allegados podrán dejar comentarios en la página.

Se puede observar que existe el servicio de Esquela Virtual en todos los planes funerarios, la diferencia entre estos es el tiempo de contenido multimedia en la red. En el plan Clásico, los familiares podrán observar de este contenido por 3 meses, en el plan Preferente por 6 meses y, por último, en el plan San Isidro por 12 meses. Cabe mencionar que los familiares proporcionan a la empresa todo el contenido multimedia y la empresa se encarga del video homenaje.

⁵ Ver anexo digital 1- cotizaciones

- **Nombramiento de estrella:** Este servicio del nombramiento de estrella consiste en registrar una estrella con el nombre del fallecido gracias a Global Star Registry. El servicio consiste en que los familiares o allegados podrán escoger cualquier estrella identificada por la N.A.S.A. y colocarle el nombre del ser querido. Este nombramiento queda almacenado en la caja de seguridad de Global Star Registry y en las oficinas de propiedad intelectual de EE.UU.

A los familiares se le entrega un certificado estelar, donde queda constancia del nombramiento oficial, también se le entrega un colgante de plata con el nombre de la constelación y de la estrella y, por último, un mapa celeste con la ubicación de la estrella. Los familiares podrán visualizar desde su Smartphone la estrella en la página de Global Star Registry.

- **Dije Conmemorativo:** Este servicio consta en tomar la huella dactilar del fallecido, escanearla e imprimirla computarizadamente en una joya. Los familiares o allegados podrán escoger dijes de plata o de bronce.
- **Acompañamiento psicológico:** Este servicio está enfocado para cubrir una necesidad fundamental del duelo. Será efectuado por una psicóloga que atenderá tres sesiones de charla personalizada con el deudo.

A continuación, se muestran los 3 planes funerarios (clásico, preferente y San Isidro) donde se observa detalladamente el contenido de cada uno. Es importante mencionar que los principales productos innovadores se encuentran en los planes “Preferente” y “San Isidro”.

a. *Servicio Clásico*⁶

Servicio Clásico



- **Asistencia del Funeral Planner.**
- Ataúd de madera, acabado al duco. Modelo Imperio dos tapas.
- Carroza de lujo.
- Carro porta flores.
- Arreglo estético.
- Capilla ardiente con cirios naturales.
- Coordinaciones y tramites fúnebres.

BENEFICIOS:

- Cargadores (6 personas)
- Esquela Virtual Interactiva puesto en la lápida.





⁶ Ver anexo digital 1- cotizaciones

b. Servicio Preferente⁷

Servicio Preferente



- **Asistencia del funeral Planner.**
- Ataúd de madera natural, acabado laqueado, modelo Roma o Imperio tapa corrida, cruz de bronce con cristo.
- Carroza de lujo Mercedes Benz.
- Carro porta flores Mercedes Benz.
- Arreglo estético del difunto.
- Capilla ardiente con cirios naturales.
- Coordinaciones y trámites fúnebres.
- Arreglos florales (dos pedestales de bronce).
- Cargadores (6 personas).

BENEFICIOS ADICIONALES:

- Esquela Virtual Interactiva.
- Vídeo Homenaje proyectado en el velatorio.
- Nombramiento de Estrella con el nombre del ser querido.
- Salón Velatorio (parroquial).
- Misa de cuerpo presente.
- Coaster o Auto de Acompañamiento.



Calvario Único









⁷ Ver anexo digital 1- cotizaciones

c. Servicio San Isidro⁸



Servicio San Isidro

- **Asistencia del Funeral Planner**
- Atáúd de cedro laqueado, modelo Lincoln o Figaro Redondo, cruz de bronce con cristal resucitado y adorno de bronce.
- Carroza y coche flores de lujo Mercedes Benz.
- Capilla ardiente con cifras naturales.
- Arreglo estético.
- Coordinaciones y trámites fúnebres.
- Arreglos florales (dos pedestales de bronce)
- Cargadores (6 personas)
- Salón Velatorio (salón parroquial)
- Misa de mes o Ceremonia de Aniversario por año.
- Aviso de defunción en Diario El Comercio.
- Misa de cuerpo presente, 1 Autos de lujo de acompañamiento y Coaster.







BENEFICIOS ESPECIALES:

- Acompañamiento psicológico.
- Nomenclamiento de Estrella con el nombre del ser querido.
- Esqueleto Virtual Interactiva en lápida.
- Video Homenaje proyectado en el velatorio.
- Dije Conmemorativo.





⁸ Ver anexo digital 1- cotizaciones

Tabla 39: Planes funerarios

Servicio	Tipo de Ataúd	Servicios adicionales
SERVICIO CLASICO	- Ataúd de madera, acabado al duco, Modelo Imperial Dos tapas o Modelo Príncipe	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de cargadores (6 uniformados). - Esquela virtual.
SERVICIO PREFERENTE	- Ataúd de madera natural, acabado laqueado, modelo Roma o Imperio Tapa Corrida	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de cargadores (6 uniformados). - Esquela virtual interactiva. - Arreglos florales. - Nombramiento de estrella. - Video homenaje. - Salón velatorio (Salón parroquial a elegir) - Coaster o Auto de acompañamiento. - Misa de cuerpo presente.
SERVICIO SAN ISIDRO	- Ataúd de madera Cedro, acabado laqueado, modelo Lincoln o Fígaro Redondo	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de cargadores (6 uniformados) - Esquela virtual interactiva - Misa de cuerpo presente. - Arreglos florales - Salón velatorio (Salón parroquial a elegir) - Coaster, autos de lujo y misa aniversario. - Nombramiento de estrella - Video homenaje. - Servicio psicológico. - Dije conmemorativo.

Las modalidades de pago de estos servicios podrán ser a través de 3 canales. El primero es el pago en efectivo; el segundo es la utilización de los seguros que el cliente pueda tener; y, el tercero es a través de un financiamiento directo con la agencia funeraria. Con respecto a la segunda modalidad de pago, el fallecido puede tener un seguro privado de EPS y/o el seguro de ESALUD. En estos casos la empresa decide realizar el servicio funerario y asimismo gestionar el cobro de los seguros para tomarlo como parte de pago, los clientes no se encargan de ningún trámite. A continuación se muestran las 3 modalidades de pago de los planes funerarios:

Tabla 40: Métodos de Pago de Planes Funerarios

SERVICIOS	MODALIDAD	DETALLE
PLANES FUNERARIOS	PAGO DIRECTO	El pago se realiza a través de depósitos a las cuentas corrientes de la empresa.
	FINANCIAMIENTO DIRECTO CON LA EMPRESA	Se podrá realizar el pago a través de financiamientos directos con la empresa a través de letras de pago.
	PAGO A TRAVÉS DE SEGUROS PRIVADOS Y PÚBLICOS	El cliente podrá utilizar la totalidad de la cobertura de su póliza para cubrir los gastos del servicio funerario. Se aceptan las pólizas de Pacífico, Rímac, cualquier AFP y EsSalud.

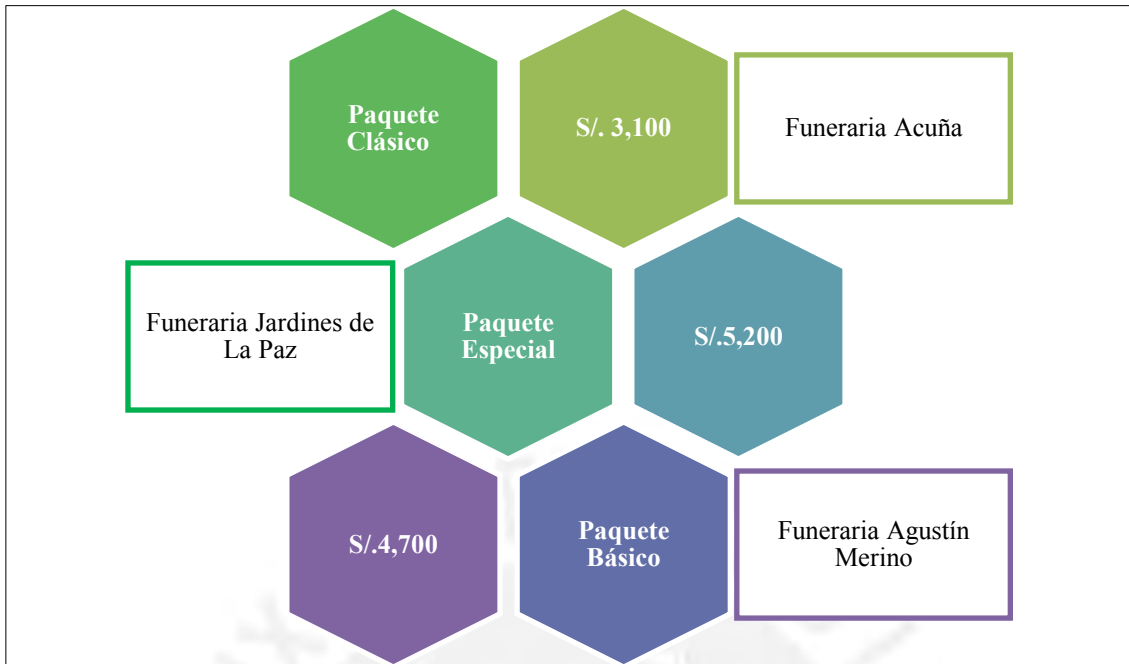
3.2.2. Precio

Para poder establecer el precio de venta final de los nuevos planes comerciales, se van a utilizar tres mecanismos de medición:

- En primer lugar, se hará una banda de precios de la oferta nacional de tres planes funerarios.
- En segundo lugar, se hará un costeo de cada plan funerario para poder evaluar su margen y la rentabilidad que se espera.
- En tercer lugar, en base a la investigación cuantitativa se ha determinado la aceptación del precio de cada plan funerario.

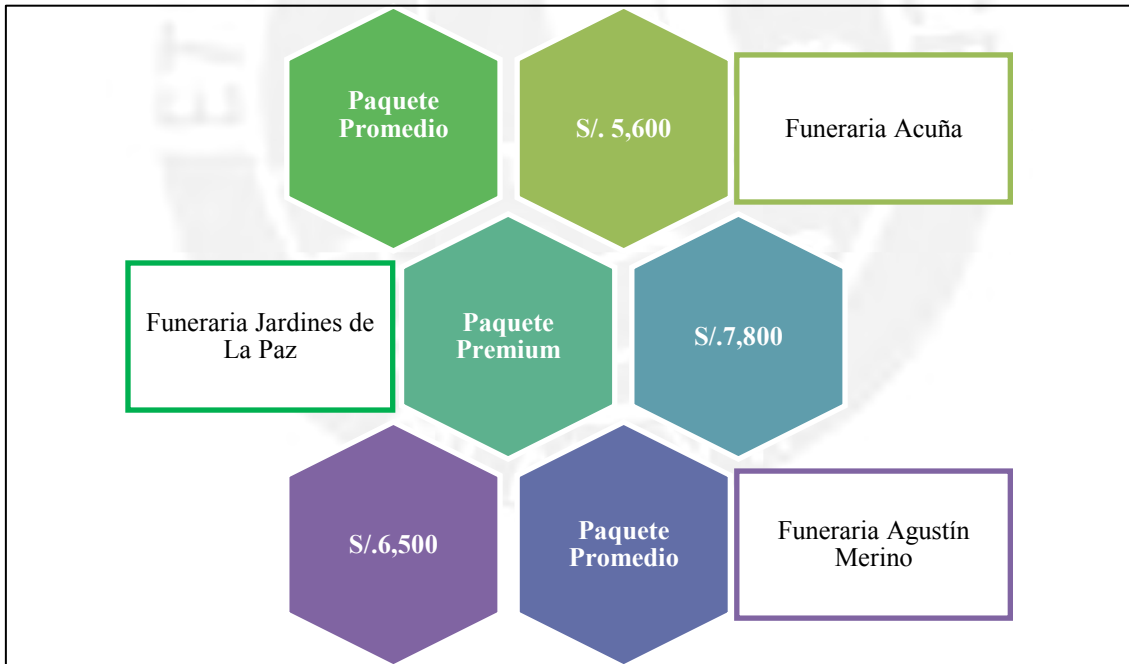
De acuerdo a lo mencionado en el punto anterior, la ESF cuenta con tres tipos de servicios: Clásico, Preferente y San Isidro. A continuación, se detallarán los precios promedios de los planes funerarios y también la banda de precios de la oferta nacional.

Figura 34: Planes Básicos de la Oferta nacional



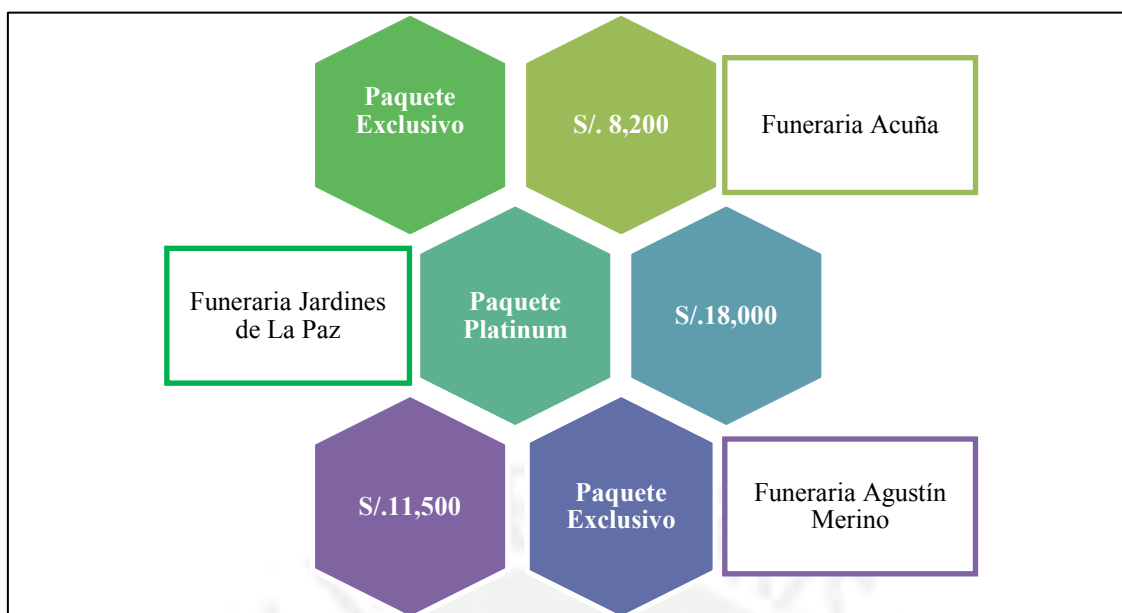
Nota: Elaborado a partir de la investigación cualitativa.

Figura 35: Planes promedio de la Oferta nacional



Nota: Elaborado a partir de la investigación cualitativa.

Figura 36: Planes exclusivos de la oferta nacional



Nota: Elaborado a partir de la investigación cualitativa.

Tabla 41: Precios promedio de los servicios empresa San Isidro

Servicio Clásico	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO TOTAL	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395
MARGEN DE VENTA	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910
VALOR DE VENTA	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305	3,305
IGV	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595
PRECIO DE VENTA	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900

Servicio Preferente	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO TOTAL	2,587	2,587	2,587	2,587	2,804	2,587	2,587	2,587	2,587	2,587
MARGEN DE VENTA	3,091	3,091	3,091	3,091	2,874	3,091	3,091	3,091	3,091	3,091
VALOR DE VENTA	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678	5,678
IGV	1022	1022	1022	1022	1022	1022	1022	1022	1022	1022
PRECIO DE VENTA	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700

Servicio San Isidro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO TOTAL	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503	5,503
MARGEN DE VENTA	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819	3,819
VALOR DE VENTA	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322
IGV	1678	1678	1678	1678	1678	1678	1678	1678	1678	1678
PRECIO DE VENTA	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000

En base al análisis de la banda de precios de la oferta nacional, al margen de rentabilidad esperado de cada plan funerario de la ESF y de la investigación cuantitativa, se ha propuesto que el Plan Clásico tenga un precio de venta final de S/. 3,900 soles, seguido del Plan Preferente con un precio de venta final de S/. 6,700 y, por último, el Plan San Isidro con un precio de venta final de S/.11,000.

Es importante mencionar que la empresa Funeraria San Isidro también vende servicios funerarios provenientes de seguros privados y públicos. En base al historial de ventas con seguro de la empresa de los últimos 3 años, se ha estimado una venta promedio de S/6,300 sin incluir IGV. Este precio considera el promedio de las ventas con seguro de Pacífico, Rímac y Afp's.

3.2.3. Plaza

Acorde a la categorización del perfil de los clientes y el nivel de competencia en los distritos seleccionados por el grupo objetivo, se plantea remodelar el actual local de venta de servicios funerarios en la Avenida Tomás Marsano 2619 de Santiago de Surco. Se ha planteado el diseño de layout del local en tres áreas relacionadas a la atención personalizada del cliente.

Figura 37: Plaza



Esta remodelación estará a cargo de la empresa Ex@cto.com y un arquitecto especialista y por la observación de distintos negocios similares. El trabajo de remodelación se realizará en 30 días según la cotización del proveedor. Por último el horario de atención será todos los días del año las 24 horas.

Por otro lado, se desarrollará una página web donde los clientes podrán visualizar los planes ofrecidos y servicios adicionales. Además, tendrán la opción de hacer consultas en línea que serán atendidas por la empresa.

En segundo lugar, se encuentran los canales de atención a través de las principales aseguradoras del país. Esto quiere decir que el cliente podrá informarse de la empresa a través del Call Center de su aseguradora. (Ver Anexo P)

Figura 38: Página Web – Empresa de Servicio Funerarios



3.2.4. Promoción

Según Jerome McCarthy, la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. La función principal del director de marketing consiste en comunicar a los consumidores meta que el servicio idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto (Kotler, 2016).

Así mismo, podemos concluir en base a la cita anterior que la promoción incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo, las ventas personales y los eventos y experiencias.

Para el relanzamiento comercial, se va a considerar implementar una serie de estrategias en un plazo de tres meses. Estas estrategias son la combinación de campañas en redes sociales, campañas ATL y BTL y publicaciones en los principales medios escritos. Todas estas estrategias son plasmadas a partir del análisis cuantitativo. A continuación, en la tabla 41, se presentan las estrategias programadas:

Tabla 42: Campañas de Marketing según estrategias de promoción

Estrategias	Objetivos	Campañas
<p>Estrategia de Venta y Relanzamiento (Ver Anexo N)</p>	<p>Dar a conocer el nuevo concepto de servicio</p>	<p>"Inmortaliza su recuerdo con un gesto de amor que va más allá del cielo" - Desarrollo de medios virtuales masivos, página web y aplicación para móviles (Esquela Virtual) - Coctel y presentación de showroom</p>
<p>Estrategia de mantenimiento y crecimiento (Ver Anexo O)</p>	<p>Incrementar las ventas y el número de servicios</p>	<p>"Ofrecemos la mejor despedida a su ser querido" - Códigos landing page y facebook con descuentos en planes funerarios - Mensaje conmemorativo por aniversario de fallecido - Fidelización a Brokers y principales corredores Seguros</p>
	<p>Campañas ATL y BTL</p>	<p>"Ofrecemos la mejor despedida a su ser querido" - Códigos landing page y facebook con descuentos en planes funerarios - Mensaje conmemorativo por aniversario de fallecido - Fidelización a Brokers y principales corredores Seguros</p>

Tabla 43: Calendario de Actividades⁹

		GANT: Estrategias promocionales																
Acciones/Meses		Octu bre	Novie mbre	Diciem bre	EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JU L	AG O	SE T	O CT	NO V	DI C		
RELANZAMIENTO	Desarrollo de medios virtuales masivos	Página Web y Mantenimiento																
		Facebook																
		Google Adwords																
		Landing Page																
		Red Funeraria																
		Youtube																
	Desarrollo de video corporativo	Video																
	Creación de aplicación para móviles (Esquila)	Sistema IOS y Android																
	Presentación de Showroom	Coctail de Bienvenida Showroom																
		Merchandising																
	Creación de material fisico publicitario	Impresión Merchandising																
	Mensaje por Fecha especial	Mensaje via Página web																
	Incentivo a Brokers y Corredores	Capacitación de Ejecutivos																
	BTL	VALLAS Y GIGANTOGRAFIAS																
	ATL	EL COMERCIO																
ATL	SOMOS																	
BRANDING	BRANDING PUNTO DE VENTA																	
MANTENIMIENTO	Desarrollo de medios virtuales masivos	Página Web y Mantenimiento																
		Google Adwords																
		Red Funeraria																
		Youtube																
		Mensaje por Fecha especial	Mensaje via Página web															
	Incentivo a Brokers y Corredores	Capacitación de Ejecutivos																
	ATL	SOMOS																

⁹ Ver anexo digital 1- cotizaciones

Figura 39: Diseño de Brochures – Merchandising-1

global star registry™
Poner Nombre a una Estrella

Luego de la partida de tu ser querido, inmortaliza su nombre otorgándole a una **estrella** en el **Registro Global de Estrellas**.

Funeraria San Isidro y Global Star Registry son los únicos capaces de hacerlo por usted.

Recibirá un paquete único con un **Dije Conmemorativo** grabado con la constelación de tu **estrella** y sus coordenadas exactas. También obtendrá un certificado firmado que confirma el nombre y las coordenadas astronómicas de tu estrella.

Ceniza Diamante

Transformamos las cenizas de tu ser querido en un diamante certificado.

Sus seguros cuentan

Nos apoyamos con los seguros con los que su ser querido contaba:

Financiamiento

Consulte nuestro financiamiento directo y deje todo en nuestras manos, también aceptamos:

Contáctenos

Línea de emergencias
(511) **260 9663**
998 199990

Av. Tomás Marsano 2619, Surquillo - Lima
Funeraria San Isidro
www.funerafosanisidro.com

su nombre **aquí**

Inmortaliza su recuerdo con un gesto de amor que va más allá del cielo.

global star registry™



San Isidro
FUNERARIA



Figura 40: Diseño de Brochures – Merchandising-2



4. Meta e indicador

Tabla 44: Tablero de control

Indicador	Desarrollo	Formulación	Meta	Frecuencia
Recordación de Marca	Investigación de mercado	Nro. de veces que la marca es mencionada en 1er lugar / N° de personas encuestadas	Lograr recordación de marca de 80% a final del año 5	Semestral
Posicionamiento en el mercado	Market Share	Total de ventas de ESF/ Total de ventas del mercado de servicios funerarios		Anual
Índice de satisfacción al cliente	Encuestas	Evaluación en base a la escala de Likert.	Lograr un nivel de satisfacción del 90%	Mensual

5. Proyección financiera¹⁰

El presente apartado tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del proyecto. Para ello, su estructura incorpora la descripción de los supuestos asumidos para la operación; la proyección de ventas y gastos del negocio reflejados en los Estados de Resultados.

5.1. Principales supuestos

Los principales supuestos para la proyección financiera se resumen en las siguientes tablas:

Tabla 45: Resumen de supuestos generales

Aspectos	Datos para todo el horizonte de evaluación
Datos Generales	
Régimen Tributario	General
Tipo de Evaluación	Valor Constante
Tipo de Valor	Valor constante
Periodo de evaluación	10 años
Unidad monetaria	Nuevos Soles
Tipo de cambio Soles por Dólar	S/ 3.26 ¹¹
COK	19.7% ¹²
IGV	18.0%
Días del año	360
Impuesto a la Renta (T)	29.5%
Financiamiento	100% aporte capital del accionista.
Demanda	
% Mortalidad de Zona 7 Lima Metropolitana	0.049%
% Zona 7 Lima - 35 a 75 años - Segmento A y B	80.9%
Proyección de ingresos	
% ingreso de ventas al contado	58% ¹³
% ingreso de ventas con seguro	42%
Nivel de Adquisición de compra "Plan Clásico"	37.0%
Nivel de Adquisición de compra "Plan Preferente"	35.0%
Nivel de Adquisición de compra "Plan San Isidro"	28.0%
Recursos Humanos	
Gratificaciones (respecto al sueldo neto)	50.0%
CTS (respecto al sueldo neto)	25.0%
Vacaciones (respecto al sueldo neto)	100%

¹⁰ Para mayor detalle de la proyección financiera, ver anexo digital 2

¹¹ Tipo de cambio al 16 de marzo del 2018 (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT).

¹² Extraído de la Superintendencia de Banca y Seguros al 18 de enero del 2018.

¹³ Supuesto extraído del histórico de ventas de la empresa ESF.

Tabla 46: Resumen de supuestos generales

Capital de Trabajo	
Días de Efectivo	Igual a gastos fijos inmediatos ¹⁴
Días de Inventario	No existe
Días de Cuentas por cobrar	30
Días de Cuentas por pagar	45
Depreciación	
Vida útil de artefactos tecnológicos (en años)	4 ¹⁵
Vida útil de mueblería y equipos diversos (en años)	10
Vida útil de los gastos pre-operativos	10
Gastos variables	
Comisión de venta (sobre el nivel de ventas)	5.0%

5.2. Inversión

La inversión se compone de: (1) la inversión en activos tangibles, tales como equipos electrónicos y muebles; (2) la inversión preoperativa que consiste en todos los gastos de relanzamiento de Marketing y costo del proyecto, el cual conforma el salario de la persona encargada de apoyar al relanzamiento comercial de la empresa ESF y, finalmente, (3) el capital de trabajo operativo. A continuación, en la tabla 47 se presenta una síntesis de la estructura de dichas inversiones.

Tabla 47: Estructura de inversión de ESF

Activos Tangibles	C.TOTAL	%
Muebles	2,242	1%
Computadoras	3,198	2%
Capillas para velación	27,000	14%
Otros	849	0%
Gastos pre operativos	C.TOTAL	
Costo del proyecto	7,522	4%
Remodelación Layout	27,140	14%
Gasto de Marketing por Lanzamiento	119,925	64%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	187,876	100%

Se aprecia en la inversión que los gastos más representativos son los de marketing por relanzamiento en un 64% del total de la inversión. Se destinó el mayor porcentaje de inversión ya que el objetivo de la tesis es posicionarla en el mercado funerario mediante un plan comercial.

¹⁴ Se consideran los gastos fijos más críticos de la operación como gasto por planilla.

¹⁵ Datos extraídos del Colegio de Contadores Públicos de Lima.

5.3. Capital de trabajo operativo

El capital de trabajo (Ver Tabla 48), está relacionado por la necesidad de cuantificar el requerimiento mensual de efectivo, existencias, líneas de crédito con proveedores y líneas de crédito con clientes. Se halló el CTO con la siguiente fórmula: efectivo + inventario + cuentas por cobrar – cuentas por pagar.

Para hallar el efectivo, se tomará como referencia todos los gatos fijos más críticos para la operación tales como planillas, pago de planes de celulares, entre otros. Los gastos seleccionados tienen como fin cubrir la liquidez necesaria para asegurar la operatividad y funcionamiento de la empresa.

El cálculo de las cuentas por cobrar está determinado por los días que transcurren en el pago de las empresas aseguradoras que es de 30 días.

Las cuentas por pagar están relacionadas por los días entre la recepción de los servicios brindados por los proveedores y el pago de este, para el análisis se considera 45 días.

Respecto a la empresa ESF no cuenta con existencias debido a que toda su mercadería es dada en consignación por sus proveedores. En la tabla 47 se aprecia la distribución del capital de trabajo operativo en los 10 años de evaluación del proyecto.

Tabla 48: Capital de trabajo operativo

Requerimiento de efectivo											
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Efectivo	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409	S/. 7,409
Cuentas x Cobrar	S/. 25,713	S/. 26,556	S/. 27,399	S/. 28,453	S/. 29,296	S/. 30,350	S/. 31,193	S/. 32,247	S/. 33,090	S/. 34,143	
Cuentas x Pagar	S/. -46,189	S/. -47,703	S/. -49,217	S/. -51,110	S/. -52,625	S/. -54,518	S/. -56,032	S/. -57,925	S/. -59,439	S/. -61,332	
CTO	S/. -13,066	S/. -13,738	S/. -14,409	S/. -15,248	S/. -15,920	S/. -16,759	S/. -17,430	S/. -18,269	S/. -18,941	S/. -19,780	

Respecto a la tabla 49, el saldo del capital de trabajo es favorable para la empresa, por ello, se considerará en el flujo de caja económico de manera positiva. Por otro lado, en el capital de trabajo del año cero se considera los tres meses de sueldo del asistente de marketing que será el encargado de implementar el relanzamiento comercial.

Tabla 49: Variación del CTO

Variación de CTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CTO	S/. -7,522	S/. -5,545	S/. -671	S/. -671	S/. -839	S/. -671	S/. -839	S/. -671	S/. -839	S/. -671	S/. -839

5.4. Financiamiento

La empresa ESF se financiará al 100% del total de la inversión y capital de trabajo con capital propio del accionista. Además, al no tener deuda, se asume un COK equivalente al 19.7%, el cual representa el promedio de costo de deuda de todos los bancos para pequeñas empresas establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

5.5. Costo de Ventas

Con respecto al costo de ventas, se han considerado todos los costos variables de los planes de servicios funerarios. Como se mencionó en el plan comercial, todos los planes tienen valores esperados y valores añadidos. Con respecto al servicio de la esquila virtual, se observa que el costo varía en los tres planes, esto se explica debido a que el tiempo de almacenamiento del video en la web varía en 3, 6 y 12 meses. Con respecto al Plan Preferente, se observan valores añadidos diferentes al Clásico como las flores, el velatorio, coaster, video homenaje, misa de cuerpo presente y registro de estrella.

Con respecto al costo de ventas del Plan Isidro, se observan añadidos como el dije conmemorativo, el servicio psicológico, misa de mes, autos de acompañamiento y aviso de defunción en el comercio. Todos los costos de ventas están debidamente cotizados por proveedores que ya trabajan con la empresa desde los últimos años. En la tabla 50 se presenta los costos de ventas de cada plan funerario.

Tabla 50: Costos de Ventas

COSTO DE 1 SERVICIO FUNERARIO POR PLAN

NOMBRE DE PAQUETE PRECIO DE VENTA	CLASICO S/.3,305	PREFERENTE S/.5,678	SAN ISIDRO S/.9,322
(PRECIOS NO INCLUYEN IGV)			
ATAUD	S/.330.50	S/.677.97	S/.1,440.00
ARREGLO ESTETICO	S/.127.12	S/.127.12	S/.127.12
CHOFERES	S/.42.37	S/.42.37	S/.42.37
CIRIOS NATURALES	S/.19.00	S/.19.00	S/.19.00
CARGAD.	S/.180.00	S/.180.00	S/.180.00
ESQUELA VIRTUAL	S/.169.49	S/.244.07	S/.406.78
FLORES		S/.84.75	S/.177.97
VELATORIO		S/.450.00	S/.450.00
COASTER		S/.170.00	S/.340.00
VIDEO HOMENAJE		S/.127.12	S/.127.12
MISA CUERPO PRESENTE		S/.150.00	S/.150.00
ESTRELLA		S/.376.95	S/.376.95
DIJE CONMEMORATIVO			S/.433.90
SERVICIO PSICOLOGICO			S/.127.12
MISA DE MES O AÑO			S/.127.12
AUTOS			S/.183.05
ACOMPAÑAMIENTO			S/.183.05
COCHE DE FLORES	S/.200.00	S/.200.00	S/.200.00
CARROZA FUNEBRE	S/.170.00	S/.170.00	S/.170.00
AVISO			S/.352.12
COMERCIO			S/.352.12
TOTAL COSTOS	S/.1,238.48	S/.3,019.34	S/.5,430.61
MARGEN SOLES	S/.2,066.52	S/.2,658.66	S/.3,891.39
% MARGEN	63%	47%	42%

Adicionalmente, para hallar el monto total del costo de venta (Ver tabla 50), se detalla los números de servicios por cada plan.

Tabla 51: Número de servicios

NUMERO DE SERVICIOS POR CADA PLAN FUNERARIO - CONTADO	PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Plan Clásico	37%	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Plan Preferente	35%	25	26	26	27	28	29	30	31	32	33
Plan San Isidro	28%	20	20	21	22	23	23	24	25	26	26
TOTAL		71	73	76	78	81	83	86	89	91	94

Tabla 52: Costo de ventas totales al contado

COSTO DE VENTA POR CADA PLAN FUNERARIO - CONTADO	COSTO DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Plan Clásico	S/1,238	S/32,379	S/33,522	S/34,682	S/35,844	S/37,016	S/38,197	S/39,387	S/40,587	S/41,796	S/43,014
Plan Preferente	S/3,019	S/74,672	S/77,307	S/79,982	S/82,662	S/85,364	S/88,088	S/90,833	S/93,600	S/96,388	S/99,197
Plan San Isidro	S/5,431	S/107,444	S/111,236	S/115,085	S/118,941	S/122,829	S/126,748	S/130,699	S/134,680	S/138,692	S/142,733
TOTAL		S/214,496	S/222,065	S/229,749	S/237,447	S/245,208	S/253,033	S/260,919	S/268,867	S/276,876	S/284,945

Asimismo, en el Plan Comercial se mencionó que el Plan Seguro tendría la misma estructura de costos que el Plan Preferente debido a los valores esperados y añadidos. Es por ello que en la tabla 53 se observa que el Servicio Funerario con seguro el costo de ventas asciende a S/. 3,019.

Tabla 53: Costo de ventas totales con seguro

COSTO DE VENTA POR CADA PLAN FUNERARIO - SEGURO	COSTO DE VENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio Funerario con Seguro	S/3,019	S/154,494	S/159,945	S/165,480	S/171,025	S/176,615	S/182,251	S/187,931	S/193,656	S/199,424	S/205,236
TOTAL DE VENTA AL CONTADO Y SEGUROS		S/368,989	S/382,010	S/395,229	S/408,471	S/421,823	S/435,283	S/448,850	S/462,523	S/476,300	S/490,180

5.6. Proyección de demanda

Para proyectar la demanda se tomaron tres supuestos que se observan en la tabla 54:

- Proyección de la población de Lima Metropolitana a 10 años.
- El porcentaje de defunciones de Zona 7 de Lima Metropolitana.
- El porcentaje de defunciones de Zona 7 de Lima Metropolitana, segmento A y B.

Tabla 543: Número de defunciones de Zona 7 de Lima Metropolitana

PRINCIPALES SUPUESTOS	%	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
DEFUNCIONES											
Población Total Lima Metropolitana		10,192,496	10,347,422	10,504,703	10,662,273	10,821,141	10,981,294	11,142,719	11,305,403	11,469,331	11,634,489
% defunciones de Zona 7 de L.M			0.049%	0.049%	0.049%	0.049%	0.049%	0.049%	0.049%	0.049%	0.049%
% defunciones de Zona 7 Lima Metropolitana	0.049%	4,994	5,070	5,147	5,225	5,302	5,381	5,460	5,540	5,620	5,701
% Zona 7 Lima Segmento A y B (APEIM)	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%	80.90%
Nro. de defunciones de Zona 7 Lima Metropolitana A y B		4,040	4,102	4,164	4,227	4,290	4,353	4,417	4,482	4,547	4,612

El número identificado de defunciones de la Zona 7 de Lima Metropolitana de los segmentos A y B es de 4,040 personas. Con ello, se procederá a realizar lo siguiente:

- Intención de Compra de la nueva propuesta
- Diferencial de demanda potencial de la Nueva Propuesta
- Estimación de la demanda final
- Estimación de las ventas incrementales

Tabla 55 Nueva demanda proyectada

PRINCIPALES SUPUESTOS	%	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nro. de defunciones de Zona 7 Lima Metropolitana A y B		4,040									
Intención de compra actual	38%										
Intención de compra de la nueva propuesta	45%										
Diferencial de Demanda Potencial de Nueva Propuesta	7%	283	287	291	296	300	305	309	314	318	323
NUMERO DE SERVICIO PROYECTADOS		283	287	291	296	300	305	309	314	318	323
VENTA PARA PROYECCIÓN FINANCIERA		122	126	130	135	139	144	148	153	157	162

Con respecto a la tabla 55, se puede observar que en el año 1 hay un total de número de servicios incrementales de 283 y va en aumento hasta llegar a 323 servicios en el año 10. Sin embargo, por disposición del accionista de la empresa se ha considerado tomar solo un porcentaje menor al 50% para proyectar las ventas, esto es debido a la capacidad instalada de la empresa. Es por ello, que se puede apreciar que las ventas para la proyección financiera van desde 122 servicios en el año 1 hasta llegar a 162 en el año 10.

5.7. Proyección de Ventas:

Se mencionó en el capítulo IV “CASO DE ESTUDIO” que las ventas históricas de la ESF estaban divididas entre ventas al contado y al crédito. Se considerará a las ventas al contado con una participación del 58% y las ventas con seguro con una participación del 42%.

Con respecto a las ventas al contado, según el nuevo Plan Comercial se consideró que existen 3 nuevos planes comerciales. El Plan Clásico tiene una participación del 37% entre las ventas al contado, el Plan Preferente tiene una participación del 35% y, por último, el Plan San Isidro tiene una participación del 28%. Los precios de cada plan funerario están estimados en base a la banda de precios, el margen de rentabilidad y el análisis cuantitativo de Impactum Perú.

Con respecto a las ventas con seguro, se ha considerado un precio promedio de S/. 6,300 (Sin IGV) en base al promedio de ventas con seguro de las pólizas de Rímac, Pacífico y AFP’S.

A continuación, se muestra la tabla 56, donde se proyectan las ventas en base al estudio de mercado cuantitativo.

Tabla 56: Proyección de Ventas

NUMERO DE SERVICIOS POR CADA PLAN FUNERARIO - CONTADO	PARTICIPACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PLAN CLÁSICO	37%	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
PLAN PREFERENTE	35%	25	26	26	27	28	29	30	31	32	33
PLAN SAN ISIDRO	28%	20	20	21	22	23	23	24	25	26	26
	100%	71	73	76	78	81	83	86	89	91	94
PRECIO POR CADA PLAN FUNERARIO - CONTADO	PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PLAN CLÁSICO	S/3,305	S/86,407	S/89,456	S/92,552	S/95,653	S/98,780	S/101,931	S/105,108	S/108,310	S/111,536	S/114,787
PLAN PREFERENTE	S/5,678	S/140,424	S/145,379	S/150,409	S/155,449	S/160,530	S/165,653	S/170,816	S/176,019	S/181,262	S/186,545
PLAN SAN ISIDRO	S/9,322	S/184,435	S/190,944	S/197,551	S/204,170	S/210,844	S/217,572	S/224,353	S/231,187	S/238,073	S/245,011
TOTAL		S/411,266	S/425,779	S/440,512	S/455,272	S/470,154	S/485,156	S/500,277	S/515,516	S/530,872	S/546,343
PRECIO POR CADA PLAN FUNERARIO - SEGURO	PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
SERVICIO FUNERARIO CON SEGURO	S/6,300	S/322,358	S/333,733	S/345,281	S/356,851	S/368,515	S/380,274	S/392,127	S/404,071	S/416,107	S/428,234
TOTAL		S/322,358	S/333,733	S/345,281	S/356,851	S/368,515	S/380,274	S/392,127	S/404,071	S/416,107	S/428,234
TOTAL CONTADO Y SEGUROS		S/733,624	S/759,512	S/785,793	S/812,123	S/838,669	S/865,430	S/892,403	S/919,587	S/946,979	S/974,577

5.8. Flujo de caja libre

En esta fase se muestra el análisis de los flujos económicos netos generados por la empresa ESF (Ver Tabla 57). Para las proyecciones se consideró un horizonte de 10 años, la inversión (el cual incluye los gastos pre operativos y activos intangibles) y el capital de trabajo inicial son consideradas en el año 0. Asimismo, el Flujo de caja partiendo de la utilidad neta, por lo que a esta se le sumó la depreciación descontada en el estado de resultados. Adicionalmente, se mostrará el cálculo de la utilidad neta, el cálculo del EBITDA y luego el cálculo del flujo de caja libre.

Tabla 57: Estado de Resultados

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL VENTAS INCREMENTALES	S/ 734,657	S/ 758,744	S/ 782,831	S/ 812,940	S/ 837,027	S/ 867,136	S/ 891,223	S/ 921,332	S/ 945,419	S/ 975,528	
COSTO DE VENTA	S/ -369,509	S/ -381,624	S/ -393,739	S/ -408,883	S/ -420,998	S/ -436,141	S/ -448,257	S/ -463,400	S/ -475,515	S/ -490,659	
UTILIDAD BRUTA	S/ 365,148	S/ 377,120	S/ 389,093	S/ 404,058	S/ 416,030	S/ 430,995	S/ 442,967	S/ 457,932	S/ 469,904	S/ 484,869	
GASTOS VARIABLES	S/ -36,733	S/ -37,937	S/ -39,142	S/ -40,647	S/ -41,851	S/ -43,357	S/ -44,561	S/ -46,067	S/ -47,271	S/ -48,776	
GASTOS FIJOS	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	S/ -252,857	
DEPRECIACION	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -14,917	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -15,928	S/ -15,928	
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 59,630	S/ 70,398	S/ 81,166	S/ 94,625	S/ 106,405	S/ 118,853	S/ 129,620	S/ 143,080	S/ 153,848	S/ 168,319	
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/ 59,630	S/ 70,398	S/ 81,166	S/ 94,625	S/ 106,405	S/ 118,853	S/ 129,620	S/ 143,080	S/ 153,848	S/ 168,319	
IMPUESTO A LA RENTA	29.50 % S/ -17,591	S/ -20,767	S/ -23,944	S/ -27,914	S/ -31,389	S/ -35,062	S/ -38,238	S/ -42,209	S/ -45,385	S/ -49,654	
UTILIDAD NETA	S/ 42,039	S/ 49,631	S/ 57,222	S/ 66,711	S/ 75,015	S/ 83,791	S/ 91,382	S/ 100,871	S/ 108,463	S/ 118,665	
EBITDA	S/ 75,559	S/ 86,326	S/ 97,094	S/ 110,554	S/ 121,322	S/ 134,781	S/ 145,549	S/ 159,009	S/ 169,776	S/ 183,236	

Los resultados obtenidos, indican que la nueva inversión soporta los costos y gastos en los diferentes periodos, asimismo, demuestra un buen desempeño operativo. El valor residual ubicado en el periodo 10 se origina de los posibles flujos futuros del negocio, evaluado con el COK planteado para este proyecto.

5.9. Análisis de rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se analizaron tres indicadores financieros obtenidos de los flujos del negocio (Ver Tabla 58 y 59). En primera instancia, se calculó el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos del proyecto; en segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno del proyecto (TIR) y, por último, el tiempo de retorno de la inversión de los flujos (PRI) teniendo como objetivo evaluar la rentabilidad que generan las operaciones de la empresa. Para el cálculo del VPN se utilizó como tasa de descuento el COK estimado por la organización. El COK que se utilizó para descontar los flujos fue determinado de acuerdo con el costo de oportunidad y a la cuantificación de riesgos estimada por el sistema financiero y expuesto en las tasas de interés bancarias para préstamos a pequeñas empresas. Esta tasa es de 19.7%. Se asumirá que el Ke será igual o mayor a la TCA del banco.

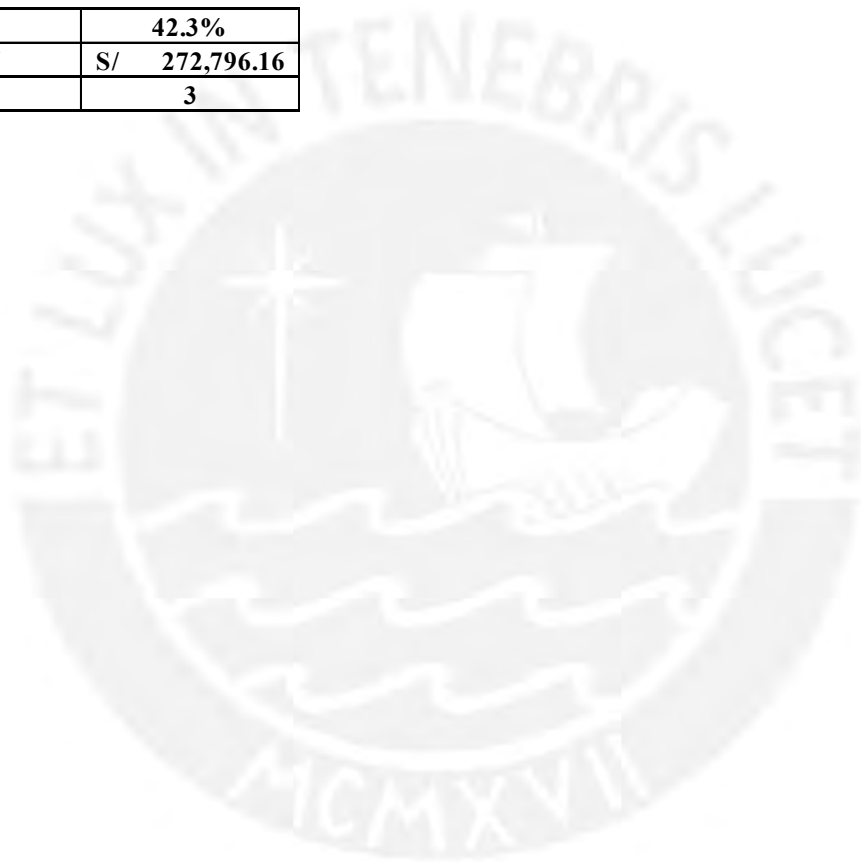
Tabla 58: Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA LIBRE											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD NETA		S/42,039	S/49,631	S/57,222	S/66,711	S/75,015	S/83,791	S/91,382	S/100,871	S/108,463	S/118,665
DEPRECIACIÓN		S/15,928	S/15,928	S/15,928	S/15,928	S/14,917	S/15,928	S/15,928	S/15,928	S/15,928	S/14,917
INVERSIÓN	-S/187,876					-S/4,047					S/0
VARIACION DEL CTO	-S/7,522	S/5,545	S/671	S/671	S/839	S/671	S/839	S/747	S/839	S/671	-S/839
VALOR RESIDUAL											S/672,455
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/195,397	S/63,513	S/66,230	S/73,822	S/83,479	S/86,556	S/100,559	S/108,058	S/117,639	S/125,063	S/132,743

Se aprecia que la tasa interna de retorno (42.3%) es mayor que el costo de oportunidad (19.7%), por el cual, se concluye que el proyecto es rentable.

Tabla 59: Indicadores financieros

TIR	42.3%
VAN	S/ 272,796.16
PIR	3



5.10. Conclusiones

- Dentro del plan comercial, la ESF ha desarrollado una estrategia de promoción de la nueva propuesta comercial de acuerdo a la propuesta de valor testeada en el mercado. Dentro de los tres primeros meses de la campaña de lanzamiento se ha estimado una inversión de S/. 119,925 soles
- Para el mantenimiento de la estrategia de promoción se ha considerado invertir en publicidad durante los 10 años que dura en análisis de negocio. Para ello, se ha estimado una inversión de S/.187, 876 anual.
- Con respecto a los gastos fijos, se ha considerado los gastos incrementales respecto al proyecto. El monto anual en los 10 años de evaluación de negocio asciende a S/. S/. 252,857 soles.
- El análisis ha arrojado una Tasa Interna de Retorno superior al COK (42.3% > 19.7%) por lo tanto esto garantiza una rentabilidad esperada para el accionista.
- El Valor Actual Neto es de S/. S/ 272,796 y el período de recuperación es de 3 años.

CONCLUSIONES

- La ESF será una empresa de servicios funerarios que se diferenciará mediante una nueva cartera de servicios y la atención personalizada de un Funeral Planner. Se plantea ofrecer servicios con productos pioneros en mercado limeño basados en la recordación positiva del fallecido y una atención post venta con el compromiso de la salud mental del deudo.
- Si bien es cierto se proyectó un crecimiento económico del 4.3%, esta se redujo a 2.7% para el 2017, el cual está relacionada los daños causados por el niño y a la paralización de grandes proyectos de infraestructura a causa del escándalo de Odebrecht. Con relación al crecimiento de los niveles socioeconómicos, existe una clara tendencia de que el NSE B está en crecimiento (1.9%). Esto es definitivamente una oportunidad de crecimiento para la ESF ya que esta apunta al sector A y B.
- Las tendencias del mercado de servicios funerarios a nivel internacional están orientadas a cambiar el proceso de compra ordinario, al crecimiento de las cremaciones y a la innovación del servicio fúnebre. En base a estos lineamientos se engloba el crecimiento de la industria, acompañado de la profesionalización del servicio y la búsqueda de la calidad de atención.
- En base al análisis Porter, se aprecia una alta rivalidad entre los competidores existentes debido a que existe una baja diferenciación percibida en los servicios, por ello, los clientes pueden cambiar con facilidad a otras marcas. Por último, se aprecia una tendencia tanto a nivel internacional respecto a las cremaciones y la innovación de los servicios fúnebre que generen experiencias al cliente. Las experiencias significan las vivencias de los consumidores y sus sentimientos involucrados en el proceso de consumo.
- La experiencia del personal de funeraria San Isidro es una fortaleza de la empresa que beneficiará la implementación del relanzamiento comercial de la empresa, siendo pilar fundamental para las estrategias que se desarrollaran.
- Para mejorar el posicionamiento de la empresa, se realizó una estrategia de puntos de paridad y diferenciación, basadas en diferentes herramientas de marketing, lo cual permitió la creación de una nueva propuesta que fue testeada logrando un aumento en el nivel de aceptación en un 7% respecto a la actual propuesta esto fue reflejada en el aumento de ventas.

- Con respecto a la nueva propuesta de valor, el 42.5% de las personas “Probablemente Si Adquirirían” y 2.5% de las personas “Definitivamente Sí Adquirirían” el servicio y además resaltaron los 4 atributos más importantes del nuevo servicio: Servicio de acompañamiento Funeral Planner, Dije conmemorativo con huella digital, Registro de estrella con el nombre del ser querido y el video homenaje.
- Con respecto al nivel de grado y adquisición de los nuevos planes funerarios se ha evidenciado que el “Plan Clásico” tiene una aceptación del 37%, el “Plan Preferente” tiene una aceptación del 35% y el “Plan San Isidro” tiene una aceptación del 28%, esto lleva a que se pueda hacer una proyección de ventas diferenciada por cada plan funerario. Además, demuestra el grado de aceptación de los servicios adicionales de cada plan.
- El factor de precio, la marca de la agencia, la asesoría de la asistente social y cercanía a la clínica son factores influyentes en la decisión de compra. Es por ello, que las estrategias deben estar enfocadas en el posicionamiento de la marca de ESF en el mercado.
- Dentro del plan comercial, la ESF ha desarrollado una estrategia de promoción de la nueva propuesta comercial de acuerdo a la propuesta de valor testada en el mercado. Dentro de los tres primeros meses de la campaña de lanzamiento se ha estimado una inversión de S/.119, 925 soles en todas las campañas ATL, BTL y manejo de redes sociales. Con respecto al mantenimiento de la estrategia de promoción se ha considerado invertir en publicidad durante los 10 años que dura en análisis de negocio. Para ello, se ha estimado una inversión de S/.187, 876 anual.
- El análisis ha arrojado una Tasa Interna de Retorno de 42.3%, lo cual es superior al COK de 19,7%, por lo tanto, esto garantiza una rentabilidad esperada para el accionista. El Valor Actual Neto es de S/. 272,796 y el período de recuperación es de 3 años.

RECOMENDACIONES

- En base a la investigación cualitativa y cuantitativa base, se evidencia que ninguna empresa de servicios funerarios observada tiene al marketing experiencial como estrategia comercial. Es por ello que se recomienda a ESF ofrecer productos o servicios que tengan un valor añadido enfocado en aspectos emocionales-vivenciales que hagan la diferencia con los competidores; para así general valor transmitiendo cercanía, fidelidad y lealtad entre el cliente y la empresa, de tal modo que se genere experiencias de consumo que quede en la mente del cliente
- En base a la investigación cuantitativa de la nueva propuesta de valor, se recomienda a la ESF la apertura de un nuevo local comercial cerca de un hospital o clínica ubicada en la Zona 7 de Lima Metropolitana.
- En base a la investigación cualitativa base, se recomienda a la ESF construir un espacio de velación exclusivo con las comodidades y facilidades que el mercado internacional exige, debido a los pocos lugares de velación se encuentran en la zona 7 de lima Metropolitana.
- Según el análisis FODA, se recomienda a la ESF, generar convenios con los principales clubs de colegios profesionales del país y aseguradoras, ya que permitirá incrementar el nivel de ventas.
- Si bien es cierto que la personalización, la experiencia y la calidad en el servicio son factores críticos de éxito identificado en nuestra investigación cuantitativa, se recomienda una activa participación del personal en todo el proceso de compra, desde la captación hasta el momento postventa. Es por ello se debe contar con personal calificado y con la personalidad adecuada. Se deben plantear estrategias de capacitación en atención al cliente.
- Si bien es cierto, existen dos ocasiones de compra tales como de necesidad inmediata que surge por la muerte imprevista de un ser querido y plan a futuro funerario, se recomienda que la ESF pueda, a largo plazo, generar estrategias comerciales enfocadas en planes de previsión de un servicio funerario.
 - Se recomienda que en un plazo plazo, la empresa ESF pueda financiar directamente a los clientes, esta variable tuvo como aceptación en la encuesta cuantitativa de un 31% en los medios de pago.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- APEIM (2016) *NSE 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Avolio, B. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Lima: Centrum Católica.
- Basquero, C. (2016). *El sector funerario revela sus cuentas por primera vez: factura 1.475 millones*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/10/25/actualidad/1477396128_926431.html
- BBC. (2016). *Las cinco innovaciones de la industria funeraria*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130527_industria_funeraria_funermostra_innovaciones_jjr
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Reporte de inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportede-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Boxell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Aravaca: Mac Graw - Hill .
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PESTA*.
- Cremation Association of North America. (2017). *All things cremation*. Obtenido de <http://www.cremationassociation.org/?page=IndustryStatistics>
- Corporación Funeraria S.A. (2016). *Memoria Anual Corporación Funeraria S.A.* Obtenido de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa73120_Q0ZVTkVSQzE.html
- Decreto Supremo N° 03-94-SA. *Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios*. Presidencia de la República del Perú (2010). Obtenido de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogei/SINADEF/DS-03-94-SA.pdf>
- Decreto Supremo N° 013-2013-Produce. *Aprueban Texto Único Ordenado De La Ley De Impulso Al Desarrollo Productivo Y Al Crecimiento Empresarial*. Presidencia de la República (2013). Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=3300>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México DF: Pearson.
- Decreto Supremo N° 03-94-SA. *Aprueban el reglamento de la ley de cementerios y servicios funerarios*. Presidencia de la República del Perú (2001). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/descargar/DIRECCION%20EJECUTIVA%20DE%20SALUD%20AMBIENTAL/UNIDAD%20DE%20ECOLOGIA%20Y%20PROTECCION%20DEL%20AMBIENTE/PROGRAMA%20DE%20SUSTANCIAS%20QUIMICAS%20Y%20PLAGUICIDAS/CEMENTERIOS/5.pdf>
- El Universal. (2017). *Apostará Gayoso por la previsión funeraria en Mexico*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/04/12/apostara-gayosso-por-la-prevision-funeraria-en-mexico>

- EsSalud. (2016). RESOLUCION DE GERENCIA CENTRAL DE PRESTACIONES DE SALUD N° bl -GCPSESSALUD. Obtenido de <https://gestionydesarrollordr.files.wordpress.com/2016/09/directiva-14-vigilancia-de-mortalidad-general.pdf>
- Funespaña. (2017). *Funespaña*. Obtenido de <http://www.funespana.es/grupo.asp>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Instituto Metropolitano De Investigación. (2015). *Proyecciones poblacionales para lima metropolitana a los años horizonte 2018 - 2021 - 2025 y 2035 a nivel distrital*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Clasificación Industrial Internacional uniforme*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- (2015a). *Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1407/libro.pdf
- (2015b). *Perú, mortalidad 2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1344/libro.pdf
- (2016a). *Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 1,7% de noviembre de 2016 a enero 2017*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-17-de-noviembre-de-2016-a-enero-2017-9571/>
- (2016b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1347/libro.pdf
- (s.f.). *Estimación y Proyecciones de Población Departamental*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Perason Educación.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Lecinski, J. (2011). *Ganando el momento cero de la verdad*. Estados Unidos: Google.
- Lukac, C. (2015). *Entrevista al director general de Gayosso, Carlos Lukac*. [Video]. México: ExcélsiorTv Dinero. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=quAyECTpIPk>

- Marcos, F. (2005). *El coste de la muerte: competencia y consumo en el mercado de servicios funerarios*. Madrid: Thomson.
- Martínez, J. (2000). *La investigación en marketing*. Barcelona: AEDEMO.
- Morgan, T. (2016). *Visual Merchandising: escaparates e interiores comerciales*. Barcelona: Gustavo Gili.
- RedFuneraria. (2017). *Funeral vía web, la tecnología al servicio de los dolientes*. Obtenido de <http://www.redfuneraria.com/sector-funerario/productos-novedosos/transmision-del-funeral-via-web-la-tecnologia-al-servicio-de-los-dolientes>
- Salvo, V. (2017). *Cremación, la tendencia funeraria que toma fuerza en todo el mundo*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Internacional/2016/10/25/828193/Cremacion-La-tendencia-funeraria-que-toma-cada-vez-mas-fuerza-en-todo-el-mundo.html>
- Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Prentice Hall.
- Service Corporation International (2017). *Our business history*. Obtenido de <http://www.sci-corp.com/en-us/about-sci/our-business-history.page>
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogota: Norma S.A.

ANEXOS

ANEXO A: Reglamento de la Ley N°26298 Ley de cementerios y servicios funerarios

REGLAMENTO DE LA LEY N°26298 (LEY DE CEMENTERIOS Y SERVICIOS FUNERARIOS) TITULO I DE LOS ALCANCES Y FACULTADES CAPITULO I DE LOS ALCANCES

Artículo 1.- El presente Reglamento establece las normas técnico-sanitarias para la construcción, habilitación, conservación y administración de cementerios y locales funerarios, y para la prestación de servicios funerarios en general, así como las normas a las que se sujeta su constitución, organización y funcionamiento y las características de los servicios que ofrecen al público, de acuerdo con las disposiciones de la Ley N° 26298 (Ley de Cementerios y Servicios Funerarios) y el Código Sanitario.

Artículo 2.- Las personas jurídicas públicas y privadas, nacionales y extranjeras previstas en la legislación, están facultadas para promover, construir, administrar y conservar cementerios y locales funerarios, así como para prestar servicios funerarios. CAPITULO II DE LAS AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS

Artículo 3.- Los cementerios, locales y servicios funerarios para su habilitación, construcción y funcionamiento requieren: a. El Certificado de Habilitación otorgado por el Ministerio de Salud, a través de las Regiones o Subregiones de Salud, según sea el caso. b. La Licencia de Construcción otorgada por la Municipalidad correspondiente. c. La Autorización Sanitaria, otorgada por la Autoridad de Salud. SUB-CAPITULO I DEL CERTIFICADO DE HABILITACION

Artículo 4.- La solicitud para la obtención del Certificado de Habilitación deberá consignar la siguiente información y documentos: a. La razón social del promotor, así como la acreditación de su personería jurídica y su inscripción en el registro correspondiente. b. El lugar de funcionamiento de su oficina principal y el ámbito geográfico en el que planea desarrollar sus actividades. c. El nombre del cementerio, local o servicio funerario. d. La inversión estimada para iniciar sus operaciones. e. El nombre del representante ante la Autoridad de Salud. f. Documentos: i) Testimonio de la Escritura Pública de Constitución Social y Estatutos debidamente inscrita en los Registros Públicos. ii) Título de propiedad del terreno o contrato de opción de compra con firmas legalizadas, a nombre de la persona jurídica promotora, si el objeto de la solicitud es la construcción de cementerio o local funerario; título de propiedad o de conducción si se trata de otro servicio funerario. iii) Ubicación geográfica, plano a escala de 1:5,000. iv) Plano de

distribución y especificaciones técnicas. v) Aprobación de la ubicación geográfica otorgada por el correspondiente municipio provincial.

Artículo 5.- Recibida la solicitud, la Autoridad de Salud debe proceder, dentro de los diez (10) días calendario siguientes, a verificar la seriedad, viabilidad y demás condiciones técnico- sanitarias del proyecto presentado, pudiendo exigir se corrija o aclare lo que se considere insuficiente en la información y/o documentación consignada. Vencido el plazo de diez (10) días a que se refiere el párrafo anterior, la Autoridad de Salud debe resolver. De existir objeciones, deberá ponerlas en conocimiento del representante del promotor, quien dispondrá de diez (10) días para efectuar los correspondientes descargos. Efectuados los descargos o vencido el plazo sin que éstos hayan sido realizados, la Autoridad de salud emitirá resolución aprobatoria o denegatoria en el plazo de diez (10) días. Si al cumplirse los plazos señalados en el presente artículo la Autoridad de Salud no hubiese resuelto la solicitud del promotor, el Certificado de Habilitación quedará automáticamente concedido.

Artículo 6.- La Autoridad de Salud emitirá el Certificado de Habilitación dentro de los tres (3) días siguientes a la fecha de su resolución.

Artículo 7.- Otorgado el Certificado de Habilitación, el promotor procederá a: a. Obtener la Licencia de Construcción del gobierno local correspondiente. b. Publicar el texto del Certificado en el Diario Oficial, dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de su recepción. c. Realizar las acciones conducentes a la obtención de la Autorización Sanitaria de Funcionamiento. Transcurrido un año desde la fecha de expedición del Certificado de Habilitación, sin que se hubiere obtenido la Licencia de Construcción por causas imputables al promotor, dicho Certificado caducará automáticamente.

SUB-CAPITULO DE LA LICENCIA DE CONSTRUCCION

Artículo 8.- Para la obtención de la Licencia de Construcción de cementerios, locales y servicios funerarios, los promotores deberán sujetarse a las disposiciones municipales respectivas.

SUB CAPITULO DE LA AUTORIZACION SANITARIA

Artículo 9.- Una vez que el cementerio, local o servicio funerario, esté listo para funcionar, el promotor deberá solicitar a la Autoridad de Salud la Autorización Sanitaria, la referida entidad efectuará las verificaciones correspondientes.

Artículo 10.- Son requisitos exigidos para otorgar la Autorización Sanitaria de funcionamiento de cementerios, locales y servicios funerarios, los siguientes: a. Que el monto de la inversión inicial estimada se encuentre íntegramente respaldado. b. Que las condiciones sanitarias, de seguridad y equipamiento de la sede se ajusten a los estándares establecidos por el

Ministerio de Salud. c. Para el caso de los cementerios, y de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 11 de la Ley N° 26298 deberá presentarse un proyecto de Reglamento Interno, el mismo que registrará su funcionamiento y cuya aprobación constará en la Autorización Sanitaria.

Artículo 11.- La Autoridad de Salud tiene un plazo de quince (15) días para conceder o denegar la Autorización Sanitaria, de no existir pronunciamiento en dicho plazo la autorización quedará automáticamente concedida, operando el silencio administrativo positivo. En este supuesto, el documento que autoriza estará constituido por el cargo de presentación de la solicitud a la Autoridad de Salud.

Artículo 12.- Efectuadas las verificaciones a que se refiere el Artículo 9 o vencido el plazo señalado, la Autoridad de Salud expedirá resolución concediendo la autorización sanitaria. La autorización es de vigencia indefinida y sólo puede ser suspendida o cancelada por iniciativa de la Autoridad de Salud como sanción por amenaza contra la salud pública.

Artículo 13.- La Autoridad de Salud puede conceder Autorización Sanitaria Provisional para cementerios, locales o servicios funerarios cuando se hayan edificado, al menos, las siguientes obras: a. Cerco perimetral. b. Vías de acceso de personas al cementerio y a los terrenos destinados a inhumaciones. c. Oficinas administrativas. La resolución de autorización provisional debe establecer el plazo para la finalización de las obras fundamentales que sean necesarias, de acuerdo con el proyecto presentado por los promotores.

ANEXO B: Metodología por observación

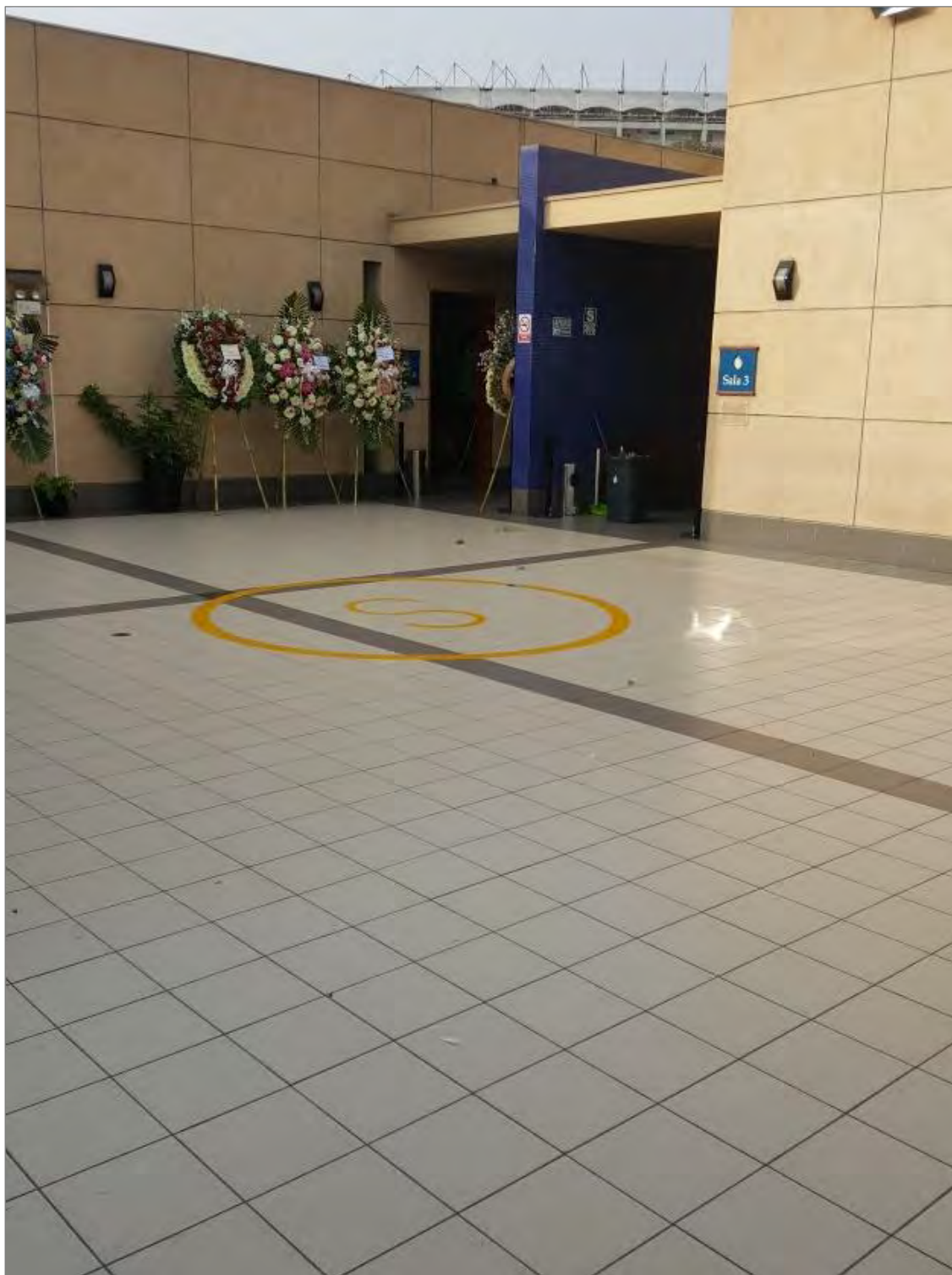
Figura B1: Fotografía 1



Figura B2: Fotografía 2



Figura B3: Fotografía 3



ANEXO C: Entrevistas a expertos y competidores

P1: ¿Cómo han evolucionado las creencias en los rituales funerarios en el Perú?

P2: ¿Considera usted que las costumbres en los rituales funerarios cambiarán en los próximos años, de que manera?

P3: ¿Cuáles son las últimas tendencias en el sector funerario, mencione algunas?

P4: ¿Cuál es su opinión acerca del mercado de servicios funerarios en el país y como esté se está desarrollando?

P5: ¿Qué diferencias encuentra entre las diferentes empresas de servicios funerarios?
¿Cuáles son las principales características de cada uno?

P6: ¿Cuáles son las empresas de servicio funerario más reconocidas del sector?

P7: ¿Actualmente, existe una asociación de las empresas de servicio funerario?

P8: ¿Cuáles son los stakeholders en este tipo de negocio? ¿Qué actores son fundamentales para abrir una empresa de servicio funerario?

P10: ¿Cuales consideras que vendrían a ser los servicios sustitutos de los servicios funerarios?

P11: ¿Ustedes en qué tipo de benchmarking se inspiran para mejorar sus procesos?

P12: ¿Podría mencionar algunas estrategias de su empresa para posicionarse en el mercado?

ANEXO D: Cuestionario cualitativo

Figura D1: Cuestionario cualitativo

ENCUESTA EXPLORATORIA	
<p>Toda la información que está a punto de completar es estrictamente confidencial, la cual será utilizada para una tesis de Licenciatura de Gestión y Alta Dirección en PUCP, por ello necesitamos de su apoyo para que por favor conteste con la verdad. Gracias.</p>	
Nombre:	Distrito:
Edad:	Sexo:
1 ¿Has asistido a algún velorio?	12 ¿Cuál es la principal razón por la que eligió esta empresa?
a. Sí	a. Recomendación de familiares o amigos
b. No	b. Reconocimiento y prestigio de la empresa
	c. Publicidad
	d. Experiencia previa
2 ¿Qué significa un velorio para usted?	13 ¿Al momento de adquirir un servicio funerario, usted contaba con algún seguro?
a. Homenaje	a. Sí
b. Respeto	b. No
c. Religiosidad	
d. Ritual	
3 ¿Si asistió a un velorio en dónde fue? ¿En una capilla de iglesia o el hogar de la familia?	14 ¿Al momento del contacto de un servicio funerario, por qué medio contacto a la empresa?
a. Capilla	a. Internet
b. Casa	b. Publicidad
	c. Seguro
	d. Asistente social - empresa
	e. Referencia de familia o amistades
4 ¿Usted contrataría a una empresa de servicios funerario?	15 ¿Dónde eligo que se realice el servicio funerario?
a. sí	a. Casa
b. no	b. Capilla
	c. Otro
5 ¿Qué espera del servicio funerario de una empresa?	16 ¿Qué atributos o características valora del servicio funerario?
a. Asesoría legal de los trámites de deunción.	Según el grado de importancia enumere del 1 al 5 donde 1 es menos importante y 6 es más importante
b. Acondicionamiento del difunto	a. Ambientación
c. Un buen ambiente de velación	b. Carrozas elegantes
d. Un adecuado féretro	c. Atención personalizada
e. Adecuados cargadores	d. Arreglos florales
	e. Servicios de cargadores
6 ¿Qué considera usted influyente en la elección de la empresa funeraria?	f. Misa
a. La marca de la empresa	
b. Recomendación de familiares y amigos cercanos	17 ¿Cuánto es el precio aproximado que usted pago por el servicio funerario?
c. Asitenta social	a. 3,000 - 4,500
d. Publicidad	b. 4,600 - 7,500
e. Aseguradora privada	c. 7,600 - 10,000
	d. Otro
7 ¿Qué empresa de servicios funerarios recuerda haber visto en publicidad?	18 ¿Cuánto influye el precio de un servicio funerario?
a. Funeraria Jardines de La Paz	a. Es muy influyente
b. Funeraria Agustín Merino	b. Es influyente
c. Campo Fe	c. Es poco influyente
d. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú	d. No influye
e. Funeraria San Isidro	
f. Parque Del recuerdo	20 ¿Cuánto influye la marca de la empresa para la elección de un servicio funerario?
	Según el grado de influencia enumere del 1 al 5 donde 1 es menos importante y 5 es más importante
8 ¿Cuándo estaba considerando adquirir el servicio funerario?	a. 1
a.	b. 2
b.	c. 3
c.	d. 4
d.	e. 5
e.	
8 ¿Si usted o su familia ha adquirido un servicio funerario, qué empresa la atendio?	21 ¿Qué dificultades tuviste al comprar un servicio funerario?
a. Funeraria Agustín Merino	a. 1
b. Campo Fe	b. 2
c. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú	c. 3
d. San Isidro	d. 4
e. Parque Del recuerdo	e. 5
f. Otros	
9 ¿Si asistió a un velorio en dónde fue? ¿En una capilla de iglesia o el hogar de la familia?	22 ¿Cuál de estos servicios desearía que se realice después del servicio funerario?
a. sí	a. Organización de misa del mes y del año
b. no	b. Aviso de defunción en el periódico
	c. Recuerdos en adornos
	d. Orientación psicológica
	e. Reseñas en vía online para repartir a la familia
	f. Orientación en trámites legales
10 ¿En qué medio se informó para la compra?	

ANEXO E: Cuestionario cuantitativo inicial

Figura E1: Cuestionario cualitativo inicial

Cuestionario a clientes sin seguro particular	
1	Usted cuenta con algún seguro particular o privado? a. Si b. No
2	¿Has asistido a algún velorio? a. Si b. No
3	¿Qué significa un velorio para usted? a. Homenaje b. Respeto c. Religiosidad d. Ritual
4	¿Si asistió a un velorio en dónde fue? ¿En una capilla de iglesia o el hogar de la familia? a. Capilla b. Casa
5	¿Usted contrataría a una empresa de servicios funerario? a. sí b. no
6	¿Qué espera del servicio funerario de una empresa? a. Asesoría legal de los trámites de defunción. b. Acondicionamiento del difunto c. Un buen ambiente de velación d. Un adecuado féretro e. Adecuados cargadores
7	¿ Por qué medio usted se informaría sobre una empresa de servicios funerarios? a. Internet b. Publicidad c. Referencia de familia o amistades d. Cercanía al hogar o clínica e. Asitenta social
8	¿Qué considera usted influyente en la elección de la empresa funeraria? a. La marca de la empresa b. Recomendación de familiares y amigos cercanos c. Asitenta social d. Publicidad e. Cercanía al hogar o clínica
9	¿Qué empresa de servicios funerarios recuerda haber visto en publicidad? a. Funeraria Jardines de La Paz b. Funeraria Agustín Merino c. Campo Fe d. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú e. Funeraria San Isidro f. Parque Del recuerdo
10	¿Qué atributos o características usted valoraría de un servicio funerario? Según el grado de importancia enumere del 1 al 5 donde 1 es menos importante y 6 es más importante a. Ambientacion b. Carrozas elegantes c. Atención personalizada d. Arreglos florales e. Servicios de cargadores f. Misa
11	¿Qué empresa funeraria considera que presenta la mejor calidad en la atención de la familia? a. Funeraria Jardines de La Paz b. Funeraria Agustín Merino c. Campo Fe d. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú e. Funeraria San Isidro f. Parque Del recuerdo
11	¿Cuánto es el precio aproximado que usted pagaría por un servicio funerario? a. 3,000 - 4,500 b. 4,600 - 7,500 c. 7,600 - 10,000 d. Otro
12	¿Cuánto influye el precio de un servicio funerario? a. Es muy influyente b. Es influyente c. Es poco influyente d. No influye

Cuestionario a clientes con seguro particular	
1	Usted cuenta con algún seguro particular o privado? a. Si b. No
2	¿Has asistido a algún velorio? a. Si b. No
3	¿Qué significa un velorio para usted? a. Homenaje b. Respeto c. Religiosidad d. Ritual
4	¿Si asistió a un velorio en dónde fue? ¿En una capilla de iglesia o el hogar de la familia? a. Capilla b. Casa
5	¿Qué considera usted influyente en la elección de la empresa funeraria? a. Aseguradora privada b. Asitenta social c. La marca de la empresa d. Publicidad e. Recomendación de familiares y amigos cercanos f. Cercanía al hogar o clínica
6	¿Usted contrataría a una empresa de servicios funerario? a. sí b. no
7	¿Qué espera del servicio funerario de una empresa? a. Asesoría legal de los trámites de defunción. b. Acondicionamiento del difunto c. Un buen ambiente de velación d. Un adecuado féretro e. Adecuados cargadores
8	¿ Por qué medio usted se informaría sobre una empresa de servicios funerarios? a. Internet b. Publicidad c. A través de mi seguro particular EPS d. Asistenta social - empresa e. Referencia de familia o amistades f. Cercanía al hogar o clínica
9	¿Qué empresa de servicios funerarios recuerda haber visto en publicidad? a. Funeraria Jardines de La Paz b. Funeraria Agustín Merino c. Campo Fe d. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú e. Funeraria San Isidro f. Parque Del recuerdo
10	¿Qué atributos o características usted valoraría de un servicio funerario? Según el grado de importancia enumere del 1 al 5 donde 1 es menos importante y 6 es más importante a. Ambientacion b. Carrozas elegantes c. Atencion personalizada d. Arreglos florales e. Servicios de cargadores f. Misa
11	¿Qué empresa funeraria considera que presenta la mejor calidad en la atención de la familia? a. Funeraria Jardines de La Paz b. Funeraria Agustín Merino c. Campo Fe d. Fondo de Sepelio de la Fuerza Area del Perú e. Funeraria San Isidro f. Parque Del recuerdo
12	¿ Su aseguradora le brinda charlas acerca del seguro de fondo de sepelio? a. Si b. No
13	¿ Usted tiene conocimiento sobre las empresas de servicios funerarios que pertenecen a su póliza? a. Si b. No
14	¿ Le gustaría recibir información via correo o presencial acerca del servicio de empresas funerarias? a. Si b. No
15	¿ Usted contrataría los servicios funerarios de una empresa que no pertenezca a su póliza? a. Si b. No
16	Si la respuesta anterior fue si, ¿Por qué razones contrataría esos servicios? a. Preferencia por una funeraria en especial b. He tenido malas referencias acerca de mi aseguradora

ANEXO F: Reporte de trabajo de campo

A continuación, se presenta un cuadro con las zonas y horarios en que se realizaron las encuestas.

Tabla F1: Reporte de trabajo de campo

	ZONAS	HORARIOS	PERSONAS EN CAMPO
MIRAFLORES	Wong de Benavides y de Aurora, Av. Ricardo Palma, Calle Juan de La Fuente, Alfredo Benavides, Av. Roca Boloña, Av. República de Panamá.	Sábado 01/07 (de 7 a 8:30pm) Domingo 02/07 (de 4 a 5pm) Martes 04/07 (10 a 12m) (7 a 8:30pm)	Sábado y martes (2 personas en campo)
SAN ISIDRO	Parque el Olivar, Av. Los Conquistadores, Calle Lizardo Alzamora	Sábado 01/07 (de 3 a 7pm) Domingo 02/07 (de 3 a 4pm) Martes 04/07 (4 a 6pm)	Sábado (2 personas en campo)
SURCO	Av. Alfredo Benavides	Domingo 02/07 (de 5 a 7pm) Martes (1 a 3pm)	1 persona en campo
SAN BORJA	Av. La cultura y Av. San Borja Sur	Lunes 03 (de 12 a 2pm)	1 persona en campo

Asimismo, se presentan el número de encuestas realizadas en las zonas indicadas previamente.

Tabla F2: Encuesta 1: no clientes sin seguro




Rango de Edad	PLANIFICADO	EJECUTADO
35-40	20	20
40-50	20	20
50 a más	20	20
TOTAL	60	60

Tabla F3: Encuesta 1: no clientes con seguro

Rango de Edad	PLANIFICADO	EJECUTADO
35-40	20	20
40-50	20	20
50 a más	20	20
TOTAL	60	60

ANEXO G: Benchmarking nacional

Tabla G1: Benchmarking nacional

EMPRESAS	LOGO	Captación	Servicios	Post - Venta
Complejo Funerario Acuña		<ul style="list-style-type: none"> * Página web * Presencia en Google Adwords * Publicidad - Landing Page * Presencia de Ruleteros en principales clínicas y hospitales. * Amplio y moderno centro de atención al cliente en Lince. * Convenio con aseguradoras privadas 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación estética del cadáver * Trámites, traslados, coordinaciones * 6 salones velatorios * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción en El Comercio al mes y año * Entrega de certificados.
Jardines de La Paz		<ul style="list-style-type: none"> * Página web * Presencia en Red Funeraria * Presencia en principales Centros Comerciales * Presencia en Google Adwords * Publicidad - Landing Page * Presencia de Ruleteros en principales clínicas y hospitales. * Amplio y moderno centro de atención al cliente en San Borja. * Convenio con aseguradoras privadas e instituciones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación estética del cadáver * Trámites, traslados, coordinaciones * 4 Camposantos a nivel Nacional * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción en El Comercio al mes y año * Entrega de certificados.
Agustín Merino		<ul style="list-style-type: none"> * Página web * Presencia en Red Funeraria * Presencia en Google Adwords * Publicidad - Landing Page * Presencia de Ruleteros en principales clínicas y hospitales. * Amplio y moderno centro de atención al cliente en Lince. * Convenio con Grupo Mapfre 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación estética del cadáver * Trámites, traslados, coordinaciones * 1 Camposanto Mapfre - Huachipa * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción en El Comercio al mes y año * Entrega de certificados. * In Memoriam - Recuerdos online del fallecido

ANEXO H: Benchmarking internacional

Tabla H1: Benchmarking internacional

EMPRESAS	LOGO	Captación	Servicios	Post - Venta
Mémora Servicios Funerarios (España)		<ul style="list-style-type: none"> * Página Web * Presencia en 21 provincias * Servicio Call Center * Presencia en medios digitales * Venta de planes en Vida * Captación a través de seguros nacionales e internacionales. * Alianzas con principales instituciones públicas y privadas * Presencia en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación estética del cadáver * Trámites, traslados, coordinaciones * Repatriaciones * 125 salones velatorios * 25 Hornos Crematorios * 23 Cementerios * 130 Oficinas * Catering * Servicios musicales * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción al mes y año * Entrega de certificados * Espacios de ayuda para los deudos * Gestión de la Memoria (Joyas, video homenaje, llama del recuerdo, esquelas, ceremonias)
Dignity Memorial (EE.UU)		<ul style="list-style-type: none"> * Página Web * 2,000 funeral providers en EE.UU * Servicio Call Center * Presencia en medios digitales * Venta de planes en Vida * Captación a través de seguros nacionales e internacionales. * Alianzas con principales instituciones públicas y privadas * Presencia en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> * Trámites, traslados, coordinaciones * Repatriaciones * 8 salones velatorios * Servicio de Entierro y Cremacion * Catering * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción en al mes y año * Entrega de certificados * Espacios de ayuda para los deudos
Funeraria J. Garcia Lopez (México)		<ul style="list-style-type: none"> * Página Web * Funeral Net (500 responsables en todo el mundo) * Presencia en 8 estados, además de ofrecer Franquicias * Servicio Call Center * Presencia en medios digitales * Venta de planes en Vida * Captación a través de seguros nacionales e internacionales. * Alianzas con principales instituciones públicas y privadas * Presencia en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación estética del cadáver * Trámites, traslados, coordinaciones * Repatriaciones * 8 salones velatorios * Catering * Diseño variado de ataúdes de metal y madera. * Venta de urnas de mármol y madera * Capillas ardientes modelos clásicos e innovadores * Carrozas de lujo, coches de flores y autos de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de Misa al mes y año * Anuncio de defunción al mes y año * Entrega de certificados * Espacios de ayuda para los deudos * Gestión de la Memoria (Joyas, video homenaje, llama del recuerdo, esquelas, ceremonias)

ANEXO I: Perfil – grupo objetivo segmentado

Tabla I1: Perfil – grupo objetivo segmentado

PRINCIPALES SUPUESTOS	% 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
POBLACION										
Población Total Lima Metropolitana	10,1 92,4 96	10,3 47,4 22	10,5 04,7 03	10,6 62,2 73	10,8 21,1 41	10,9 81,2 94	11,1 42,7 19	11,3 05,4 03	11,4 69,3 31	11,6 34,4 89
% Zona 7 De Lima Metropolitana		7.33 %	7.29 %	7.25 %	7.22 %	7.18 %	7.14 %	7.10 %	7.07 %	7.03 %
Zona 7 (San Borja, San Isidro, Surco, Miraflores, La Molina)	751, 466	758, 790	766, 199	773, 543	780, 893	788, 249	795, 608	802, 967	810, 324	817, 681
% de Personas de 35 a 75 años de Zona 7	38.3 9%	38.7 9%	39.1 6%	39.5 0%	39.8 3%	40.1 5%	40.4 4%	40.6 9%	40.8 9%	39.7 6%
Hombres y Mujeres de 35 a 75 años de Zona 7	288, 484	294, 302	300, 040	305, 553	311, 025	316, 452	321, 716	326, 705	331, 333	325, 110
% Zona 7 Lima - 35 a 75 años - Segmento A y B	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%	80.9 0%
Hombres y mujeres Segmento A y B - Edades 30 a 65 - Zona 7 Lima	233, 384	238, 090	242, 732	247, 192	251, 619	256, 009	260, 268	264, 305	268, 048	263, 014
POBLACIÓN POTENCIAL	233, 384	238, 090	242, 732	247, 192	251, 619	256, 009	260, 268	264, 305	268, 048	263, 014

ANEXO J: Cuestionario - personas que gestionaron un servicio funerario

Figura J1: Cuestionario - personas que gestionaron un servicio funerario

CUESTIONARIO	NUM																																																																																																																					
<p>(E: LEER) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA./SRTA., MI NOMBRE ES (Identifíquese). ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDO A SERVICIOS FUNERARIOS Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS.</p> <p>SEXO: 1.M 2.F EDAD: _____ (Publico de 35 a 75 años)</p> <p>RANGO DE EDADES: 1. 35 A 44 2: 45 A 54 3. 55 A MAS</p> <p>FILTRO PÚBLICO OBJETIVO - Usuarios</p> <p>F1. ¿Cuántos años tiene? (Público de 35 a 75 años) _____</p> <p>F2. ¿En qué distrito vive? _____ (Zona 7.)</p> <p>(E: IDENTIFICACIÓN DE ZONA, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">ZONA 7</td> <td>11. Miraflores, 12.San Isidro, 13.San Borja, 14.Surco 15.La Molina</td> </tr> </table> <p>F3. Dígame por favor, ¿Usted ha solicitado o gestionado algún servicio funerario? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <p>1. Si 2. No (E: Terminar)</p> <p>FILTRO NSE</p> <p>(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar.</p> <p>JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.</p> <p>HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.</p> <p>N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Sin educación/ Educación Inicial</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 25%;">Superior Técnico Completa</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25%;">Post-Grado Universitario</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td>Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Superior Univ. Incompleta</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Superior Univ. Completa</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadora, laptop, tablet</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Lavadora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Horno microondas</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Refrigeradora/Congeladora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SUMAR PUNTAJE</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?</p>	ZONA 7	11. Miraflores, 12.San Isidro, 13.San Borja, 14.Surco 15.La Molina	Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7	Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4			Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5				NO	SI	Computadora, laptop, tablet	0	2	Lavadora	0	2	Horno microondas	0	2	Refrigeradora/Congeladora	0	2	SUMAR PUNTAJE			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SUMAR PUNTAJES</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">0</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">4 a más</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </tbody> </table> <p>N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">Entre 200 a 300 mts2</th> <th style="text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 100 mts2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entre 100 a 200 mts2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Más de 300 mts2</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">PA. ASPECTOS GENERALES</p> <p>(E: TODOS)</p> <p>PA1. Dígame por favor ¿Para Usted que significa un velorio? (E: MOSTRAR TARJETA PA1)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">SIGNIFICADO</th> <th style="width: 20%;">PA1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HOMENAJE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>RESPECTO</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>RELIGIOSIDAD</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>RITUAL</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>OTRO</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table> <p>PA.2. Dígame, ¿Usted Suele asistir normalmente a velorios? 1. SI 2. No</p> <p>PA.2.A Dígame por favor, ¿Usted cree que se deberían contratar los servicios de una empresa de Servicio Funerarias?</p> <p>PA.2.B ¿Por qué da esa respuesta?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">PA2A</th> <th style="width: 80%;">PA2B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. NO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>PA3. Dígame por favor ¿Pensando en los velorios que asiste, en donde suelen desarrollarse el evento? (E: LEER OPCIONES - RM)</p> <p>PA4. Dígame por favor ¿Y para Usted, en que lugar prefiere que se desarrolle un velorio? (E: LEER OPCIONES - RU)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">LUGAR</th> <th style="width: 10%;">PA3</th> <th style="width: 10%;">PA4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CAPILLA DE LA IGLESIA</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>CASA DEL DIFUNTO</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>OTRO LUGAR</td> <td style="text-align: center;">88</td> <td style="text-align: center;">88</td> </tr> <tr> <td>ESPECIFIQUE</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>(E: AHORA VAMOS A PREGUNTAR SOBRE SU EXPERIENCIA EN LA GESTION DE UN SERVICIO FUNERARIO)</p> <p>PA.5. Dígame, ¿Usted considera que el nivel de satisfacción por el servicio funerario recibido en la gestión fue. ? (E: LEER ESCALAS - RU)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Muy satisfecho</th> <th style="width: 15%;">Satisfecho</th> <th style="width: 15%;">Ni satisfecho ni insatisfecho</th> <th style="width: 15%;">Insatisfecho</th> <th style="width: 15%;">Muy Insatisfecho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		NO	SI	Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5	Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5	SUMAR PUNTAJES				0	3	4	1				2	2	4 a más	6		1	Entre 200 a 300 mts2	3	Menos de 100 mts2				Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4	SIGNIFICADO	PA1	HOMENAJE	1	RESPECTO	2	RELIGIOSIDAD	3	RITUAL	4	OTRO	8	PA2A	PA2B	1. SI		2. NO		LUGAR	PA3	PA4	CAPILLA DE LA IGLESIA	1	1	CASA DEL DIFUNTO	2	2	OTRO LUGAR	88	88	ESPECIFIQUE			Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	5	4	3	2	1
ZONA 7	11. Miraflores, 12.San Isidro, 13.San Borja, 14.Surco 15.La Molina																																																																																																																					
Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7																																																																																																																	
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4																																																																																																																			
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5																																																																																																																			
	NO	SI																																																																																																																				
Computadora, laptop, tablet	0	2																																																																																																																				
Lavadora	0	2																																																																																																																				
Horno microondas	0	2																																																																																																																				
Refrigeradora/Congeladora	0	2																																																																																																																				
SUMAR PUNTAJE																																																																																																																						
	NO	SI																																																																																																																				
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5																																																																																																																				
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5																																																																																																																				
SUMAR PUNTAJES																																																																																																																						
	0	3	4																																																																																																																			
1																																																																																																																						
2	2	4 a más	6																																																																																																																			
	1	Entre 200 a 300 mts2	3																																																																																																																			
Menos de 100 mts2																																																																																																																						
Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4																																																																																																																			
SIGNIFICADO	PA1																																																																																																																					
HOMENAJE	1																																																																																																																					
RESPECTO	2																																																																																																																					
RELIGIOSIDAD	3																																																																																																																					
RITUAL	4																																																																																																																					
OTRO	8																																																																																																																					
PA2A	PA2B																																																																																																																					
1. SI																																																																																																																						
2. NO																																																																																																																						
LUGAR	PA3	PA4																																																																																																																				
CAPILLA DE LA IGLESIA	1	1																																																																																																																				
CASA DEL DIFUNTO	2	2																																																																																																																				
OTRO LUGAR	88	88																																																																																																																				
ESPECIFIQUE																																																																																																																						
Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho																																																																																																																		
5	4	3	2	1																																																																																																																		

P.A.6. Dígame, ¿Considerando los siguientes atributos que aspectos influyeron para elegir el servicio funerario solicitado? (E: MOSTRAR TARJETA PA6 -SOLICITAR LOS TRES PRINCIPALES ASPECTOS)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro
ASESORIA DE LA ASEGURADORA PRIVADA	1	1	1
ASESORIA DE LA ASISTENTE SOCIAL	2	2	2
CERCANIA AL HOGAR	3	3	3
CERCANIA A LA CLINICA	4	4	4
INFORMACION POR INTERNET	5	5	5
MARCA DE LA AGENCIA FUNERARIA	6	6	6
PRECIO DEL SERVICIO	7	7	7
PUBLICIDAD	8	8	8
RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	9	9	9
OTRO	88	88	88

P.A.7. Dígame, ¿Cómo fue la forma que Usted adquirió el servicio funerario solicitado? (E: MOSTRAR TARJETA PA7 - RU)

FORMA ADQUIRIDA	PA6	
PAGO EN EFECTIVO	1	(E: IR A PA8)
PAGO A TRAVES DE SEGURO PARTICULAR	2	(E: IR A PA9)
PAGO A TRAVES DE SEGURO SOCIAL	3	
FINANCIAMIENTO DIRECTO CON LA AGENCIA FUNERARIA	4	
FINANCIAMIENTO CON TARJETA DE CREDITO	5	
OTRO	88	

P.A.8. Dígame por favor, ¿Cuánto fue la inversión que realizó por el servicio funerario gestionado? \$/ _____

P.A.9. Dígame por favor, considerando la siguiente escala, ¿Cuánto influye el precio del servicio funerario, para la elección de la agencia funeraria? (E: MOSTRAR TARJETA PA9)

NO INFLUYE PARA NADA	ES POCO INFLUYENTE	ES INFLUYENTE	ES MUY INFLUYENTE
1	2	3	4

PB. IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS

PB.1 Pensando en los Servicio Funerarios, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE DE TODOS QUE DEBE TENER EL SERVICIO, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
CALIDAD DE SERVICIO FUNERARIO	1	1	1	1	1
DISEÑO DE ATAÚDES	2	2	2	2	2
EXPERIENCIA EN SERVICIO	3	3	3	3	3
MARCA DE LA AGENCIA FUNERARIA	4	4	4	4	4
PERSONALIZACIÓN DE SERVICIO	5	5	5	5	5
VARIEDAD DE PLANOS	6	6	6	6	6

PB.2 Pensando en servicios funerarios de una manera especial, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE DE TODOS QUE DEBE TENER EL

SERVICIO ESPECIAL, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
ARREGLO ESTETICO	1	1	1	1	1
ALQUILER DE CARROZAS ELEGANTES (MERCEDES BENZ)	2	2	2	2	2
COASTER DE ACOMPAÑAMIENTO (PARA 24 PERSONAS)	3	3	3	3	3
CEREMONIA DE ANIVERSARIO	4	4	4	4	4
ATAUD DE CEDRO ACABADO FIGARO	5	5	5	5	5
SERVICIO DE ARREGLOS FLORALES	6	6	6	6	6
SERVICIO DE MUSICALIZACIÓN	7	7	7	7	7
SERVICIO DE VIDEO HOMENAJE	8	8	8	8	8
SERVICIO DE ESQUELA VIRTUAL EN LAPIDA	9	9	9	9	9
RECORDATORIO CON DIJE CORPORATIVO	10	10	10	10	10
SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO	11	11	11	11	11
SERVICIO DE TRANSFORMACION DE CENIZAS A DIAMANTE	12	12	12	12	12
SERVICIO DE CARGADORES (076 PERSONAS)	13	13	13	13	13

PB3. Dígame, ¿Considerando en un Servicio Post Venta de los Servicios Funerarios de los siguientes atributos que aspectos elegiría en primer lugar, Y en segundo lugar y en tercer lugar? (E: MOSTRAR TARJETA PA6 -SOLICITAR LOS TRES PRINCIPALES ASPECTOS)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro
AVISO DE DEFUNCION EN DIARIO EL COMERCIO	1	1	1
ORGANIZACIÓN DE MISA DE MES	2	2	2
ORGANIZACION DE MISA DE AÑO	3	3	3
ORIENTACION EN TRAMITES LEGALES	4	4	4
ORIENTACION PSICOLOGICA	5	5	5

PC. CONOCIMIENTO DE EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS

PC1. Dígame por favor ¿Qué empresas que den servicios funerarios conoce? (E: RESPUESTA MULTIPLE)

PC2. Dígame por favor ¿Y de las empresas que dan servicios funerarios, cuales recuerda haber visto alguna publicidad? (E: MOSTRAR TARJETA PC2- RESPUESTA MULTIPLE)

EMPRESAS	PC1	PC2
CAMPO FE	1	1
FUNERARIA JARDINES DE LA PAZ	2	2
FUNERARIA AGUSTIN MERINO	3	3
FUNERARIA PARQUE DEL RECUERDO	4	4
FUNERARIA AGUSTIN MERINO	5	5
FUNERARIA SAN ISIDRO	6	6
FONDO DE SEPELIO DE LA FUERZA AEREA DEL PERU	7	7
OTRO	88	88

PC.3 Pensando en una AGENCIA FUNERARIA, Dígame por favor, en que medios de comunicación debe hacer publicidad (E: MOSTRAR TARJETA PB3)

MEDIO	PC3 1ER	PC3 OM
- USO DE FACEBOOK	1	1
- ENVIO DE EMAIL	2	2
- YOUTUBE	3	3
- A TRAVES DE SEGURO PARTICULAR EPS	4	4
- POR MEDIO DE ASISTENTA SOCIAL DE EMPRESA O RRHH	5	5
- PERIODICOS	6	6
- PUBLICIDAD CERCANA A CLINICA	7	7
- RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	9	9
- OTRO	88	88

PD. EVALUACIÓN PROPUESTA

E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE CONCEPTO MODELO

AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO, DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE).

D1. (MOSTRAR TARJETA D1) ¿Hasta qué punto le gusta o disgusta esta nueva propuesta?

Me disgusta mucho	No me gusta	Me es Indiferente	Me Gusta	Me gusta mucho
1	2	3	4	5

D2. (MOSTRAR TARJETA D2) ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?

Para nada creíble	Poco creíble	Ni creíble ni increíble	Algo creíble	Muy creíble
1	2	3	4	5

D3. (MOSTRAR TARJETA D3) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

E: TODOS - CONSIDERANDO LOS SERVICIOS ADICIONALES, PREGUNTAR

D4. ¿Cuáles de estos atributos son los más importantes para Usted? (E: Mostrar Tarjeta D4 Y solicitar la valoración de 05 servicios más importantes)

ATRIBUTOS	1ero	2d	3ro	4to	5to
1. ESCUELA VIRTUAL	1	1	1	1	1
2. REGISTRO DE ESTRELLA CON NOMBRE DE SER QUERIDO	2	2	2	2	2
3. DIJE CONMEMORATIVO DE HUELLA DIGITAL	3	3	3	3	3
4. SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLOGICO	4	4	4	4	4
5. VIDEO HOMENAJE	5	5	5	5	5
6. VENTA EN LINEA DE LA FLORERIA	6	6	6	6	6
7. SERVICIO RELIGIOSO)	7	7	7	7	7
8. SERVICIO DE TRANSPORTE DE ACOMPAÑANTES	8	8	8	8	8
9. TRASLADO INTERNACIONALES	9	9	9	9	9

PE. PREFERENCIA DE PLANES

PE1. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO CLASICO) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE2. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO CLASICO) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE3. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO PREFERENTE) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE4. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO PREFERENTE) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE5. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO SAN ISIDRO) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE6. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO SAN ISIDRO) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE7. CONSIDERANDO LOS TRES PLANES SERVICIOS FUNERARIOS PRESENTADOS, Dígame por favor, ¿cuál de los tres planes usted prefiriere?

SERVICIOS	PE7
SERVICIO CLASICO	11
SERVICIO PREFERENTE	12
SERVICIO SAN ISIDRO	13

PE.8. ¿Qué sugerencias realizaria para mejorar nuestra propuesta?

-	
-	
-	

MUCHAS GRACIAS POR SU OPINION

ANEXO K: Cuestionario - personas que no gestionaron un servicio funerario

Figura K1: Cuestionario - personas que no gestionaron un servicio funerario

CUESTIONARIO	NUM	NO	SI			
(E: LEER) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA./SRTA., MI NOMBRE ES (Identifíquese). ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDO A SERVICIOS FUNERARIOS Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS. SEXO: 1.M 2. F EDAD: _____ (Publico de 35 a 75 años) RANGO DE EDADES: 1. 35 A 44 2: 45 A 54 3. 55 A MAS		0	5			
FILTRO PÚBLICO OBJETIVO – NO Usuarios						
F1. ¿Cuántos años tiene? (Público de 35 a 75 años) ____						
F2. ¿En qué distrito vive? _____ (Zona7 .)						
(E: IDENTIFICACIÓN DE ZONA, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)						
ZONA 7	11. Miraflores, 12.San Isidro, 13.San Borja, 14.Surco 15.La Molina					
F3. Dígame por favor, ¿Usted ha solicitado o gestionado algún servicio funerario? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA) 1. Si (E: Terminar) 2. No (E: Continuar)						
F4. Dígame por favor, ¿Usted ha asistido algún velorio? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA) 1. Si (E: Continuar) 2. No (E: Terminar)						
FILTRO NSE						
(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar. JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.						
N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)						
	Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7
	Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4		
	Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5		
N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?						
		NO	SI			
	Computadora, laptop, tablet	0	2			
	Lavadora	0	2			
	Horno microondas	0	2			
	Refrigeradora/Congeladora	0	2			
	SUMAR PUNTAJE					
N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?						
	Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5			
	Servicio doméstico en el hogar pagado (MÍNIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5			
	SUMAR PUNTAJES					
N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)						
	1	0	3	4		
	2	2	4 a más	6		
N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)						
	Menos de 100 mts ²	1	Entre 200 a 300 mts ²	3		
	Entre 100 a 200 mts ²	2	Más de 300 mts ²	4		
PA. ASPECTOS GENERALES						
(E: TODOS)						
PA1. Dígame por favor ¿Para Usted que significa un velorio? (E: MOSTRAR TARJETA PA1)						
	SIGNIFICADO	PA1				
	HOMENAJE	1				
	RESPETO	2				
	RELIGIOSIDAD	3				
	RITUAL	4				
	OTRO	8				
PA.2. Dígame, ¿Usted Suele asistir normalmente a velorios? 1. SI 2. No						
PA.2.A Dígame por favor, ¿Usted cree que se deberían contratar los servicios de una empresa de Servicio Funerarias?						
PA.2.B ¿Por qué da esa respuesta?						
	PA2A	PA2B				
	1. SI					
	2. NO					
PA3. Dígame por favor ¿Pensando en los velorios que asiste, en donde suelen desarrollarse el evento? (E: LEER OPCIONES - RM)						
PA4. Dígame por favor ¿Y para Usted, en que lugar prefiere que se desarrolle un velorio? (E: LEER OPCIONES - RU)						
	LUGAR	PA3	PA4			
	CAPILLA DE LA IGLESIA	1	1			
	CASA DEL DIFUNTO	2	2			
	OTRO LUGAR	88	88			
	ESPECIFIQUE					

P.A.6. Dígame, ¿Considerando los siguientes atributos que cuales cree que influyeron para elegir un servicio funerario? (E: MOSTRAR TARJETA PA6 -SOLICITAR LOS TRES PRINCIPALES ASPECTOS)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro
ASESORIA DE LA ASEGURADORA PRIVADA	1	1	1
ASESORIA DE LA ASISTENTE SOCIAL	2	2	2
CERCANIA AL HOGAR	3	3	3
CERCANIA A LA CLINICA	4	4	4
INFORMACION POR INTERNET	5	5	5
MARCA DE LA AGENCIA FUNERARIA	6	6	6
PRECIO DEL SERVICIO	7	7	7
PUBLICIDAD	8	8	8
RECOMENDACION DE TERCEROS	9	9	9
OTRO	88	88	88

P.A.7. Dígame, ¿Cuál cree que es la forma que Usted elegiría para adquirir un servicio funerario? (E: MOSTRAR TARJETA PA7 - RU)

FORMA ADOQUIRIDA	PA6	
PAGO EN EFECTIVO	1	(E: IR A PA8)
PAGO A TRAVES DE SEGURO PARTICULAR	2	(E: IR A PA9)
PAGO A TRAVES DE SEGURO SOCIAL	3	
FINANCIAMIENTO DIRECTO CON LA AGENCIA FUNERARIA	4	
FINANCIAMIENTO CON TARJETA DE CREDITO	5	
OTRO	88	

P.A.8. Dígame por favor, ¿Cuánto debe ser la inversión que realizaría por el servicio funerario? \$/ _____

P.A.9. Dígame por favor, considerando la siguiente escala, ¿Cuánto influye el precio del servicio funerario, para la elección de la agencia funeraria? (E: MOSTRAR TARJETA PA9)

NO INFLUYE PARA NADA	ES POCO INFLUYENTE	ES INFLUYENTE	ES MUY INFLUYENTE
1	2	3	4

PB. IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS

PB.1 Pensando en los Servicio Funerarios, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE DE TODOS QUE DEBE TENER EL SERVICIO, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
CALIDAD DE SERVICIO FUNERARIO	1	1	1	1	1
DISEÑO DE ATAÚDES	2	2	2	2	2
EXPERIENCIA EN SERVICIO	3	3	3	3	3
MARCA DE LA AGENCIA FUNERARIA	4	4	4	4	4
PERSONALIZACION DE SERVICIO	5	5	5	5	5
VARIEDAD DE PLANOS	6	6	6	6	6

PB.2 Pensando en servicios funerarios de una manera especial, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE DE TODOS QUE DEBE TENER EL

SERVICIO ESPECIAL, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
ARREGLO ESTETICO	1	1	1	1	1
ALQUILER DE CARROZAS ELEGANTES (MERCEDES BENZ)	2	2	2	2	2
COASTER DE ACOMPAÑAMIENTO (PARA 24 PERSONAS)	3	3	3	3	3
CEREMONIA DE ANIVERSARIO	4	4	4	4	4
ATAUD DE CEDRO ACABADO FIGARO	5	5	5	5	5
SERVICIO DE ARREGLOS FLORALES	6	6	6	6	6
SERVICIO DE MUSICALIZACION	7	7	7	7	7
SERVICIO DE VIDEO HOMENAJE	8	8	8	8	8
SERVICIO DE ESQUELA VIRTUAL EN LAPIDA	9	9	9	9	9
RECORDATORIO CON DIJE CORPORATIVO	10	10	10	10	10
SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO	11	11	11	11	11
SERVICIO DE TRANSFORMACION DE CENIZAS A DIAMANTE	12	12	12	12	12
SERVICIO DE CARGADORES (076 PERSONAS)	13	13	13	13	13

PB3. Dígame, ¿Considerando en un Servicio Post Venta de los Servicios Funerarios de los siguientes atributos que aspectos elegiría en primer lugar, Y en segundo lugar y en tercer lugar? (E: MOSTRAR TARJETA PA6 -SOLICITAR LOS TRES PRINCIPALES ASPECTOS)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro
AVISO DE DEFUNCION EN DIARIO EL COMERCIO	1	1	1
ORGANIZACIÓN DE MISA DE MES	2	2	2
ORGANIZACION DE MISA DE AÑO	3	3	3
ORIENTACION EN TRAMITES LEGALES	4	4	4
ORIENTACION PSICOLOGICA	5	5	5

PC. CONOCIMIENTO DE EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS

PC1. Dígame por favor ¿Qué empresas que den servicios funerarios conoce? (E: RESPUESTA MULTIPLE)

PC2. Dígame por favor ¿Y de las empresas que dan servicios funerarios, cuales recuerda haber visto alguna publicidad? (E: MOSTRAR TARJETA PC2- RESPUESTA MULTIPLE))

EMPRESAS	PC1	PC2
CAMPO FE	1	1
FUNERARIA JARDINES DE LA PAZ	2	2
FUNERARIA AGUSTIN MERINO	3	3
FUNERARIA PARQUE DEL RECUERDO	4	4
FUNERARIA AGUSTIN MERINO	5	5
FUNERARIA SAN ISIDRO	6	6
FONDO DE SEPELIO DE LA FUERZA AEREA DEL PERU	7	7
OTRO	88	88

PC.3 Pensando en una AGENCIA FUNERARIA, Dígame por favor, en que medios de comunicación debe hacer publicidad (E: MOSTRAR TARJETA PB3)

MEDIO	PC3 1ER	PC3 OM
- USO DE FACEBOOK	1	1
- ENVIO DE EMAIL	2	2
- YOUTUBE	3	3
- A TRAVES DE SEGURO PARTICULAR EPS	4	4
- POR MEDIO DE ASISTENTA SOCIAL DE EMPRESA O RRHH	5	5
- PERIODICOS	6	6
- PUBLICIDAD CERCANA A CLINICA	7	7
- RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	9	9
- OTRO	88	88

PD. EVALUACIÓN PROPUESTA

E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE CONCEPTO MODELO

AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO, DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE).

D1. (MOSTRAR TARJETA D1) ¿Hasta qué punto le gusta o disgusta esta nueva propuesta?

Me disgusta mucho	No me gusta	Me es Indiferente	Me Gusta	Me gusta mucho
1	2	3	4	5

D2. (MOSTRAR TARJETA D2) ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?

Para nada creíble	Poco creíble	Ni creíble ni increíble	Algo creíble	Muy creíble
1	2	3	4	5

D3. (MOSTRAR TARJETA D3) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

E: TODOS - CONSIDERANDO LOS SERVICIOS ADICIONALES, PREGUNTAR

D4. ¿Cuáles de estos atributos son los más importantes para Usted? (E: Mostrar Tarjeta D4 Y solicitar la valoración de 05 servicios más importantes)

ATRIBUTOS	1ero	2d	3ro	4to	5to
1. ESQUELA VIRTUAL	1	1	1	1	1
2. REGISTRO DE ESTRELLA CON NOMBRE DE SER QUERIDO	2	2	2	2	2
3. DIJE CONMEMORATIVO DE HUELLA DIGITAL	3	3	3	3	3
4. SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLOGICO	4	4	4	4	4
5. VIDEO HOMENAJE	5	5	5	5	5
6. VENTA EN LINEA DE LA FLORERIA	6	6	6	6	6
7. SERVICIO RELIGIOSO)	7	7	7	7	7
8. SERVICIO DE TRANSPORTE DE ACOMPAÑANTES	8	8	8	8	8
9. TRASLADO INTERNACIONALES	9	9	9	9	9

PE. PREFERENCIA DE PLANES

PE1. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO CLASICO) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE2. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO CLASICO) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE3. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO PREFERENTE) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE4. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO PREFERENTE) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE5. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO SAN ISIDRO) ¿Hasta qué punto le parece atractivo esta propuesta? (E: Leer opciones)

PARA NADA ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	Me es Indiferente	ES ATRACTIVO	ES MUY ATRACTIVO
1	2	3	4	5

PE6. (MOSTRAR TARJETA SERVICIO SAN ISIDRO) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A ADQUIRIR esta nueva oferta si estuviera en el mercado? (E: Leer opciones)

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

PE7. CONSIDERANDO LOS TRES PLANES SERVICIOS FUNERARIOS PRESENTADOS, Dígame por favor, ¿cuál de los tres planes usted prefiriere?

SERVICIOS	PE7
SERVICIO CLASICO	11
SERVICIO PREFERENTE	12
SERVICIO SAN ISIDRO	13

PE.8. ¿Qué sugerencias realizaria para mejorar nuestra propuesta?

-	
-	
-	

MUCHAS GRACIAS POR SU OPINION

ANEXO L: Capacitaciones al personal

Resumen de la malla curricular de las capacitaciones en Tecsup “**Calidad en el servicio al cliente.**

Duración: 15 horas

Objetivo del curso:

Proporcionar procedimientos orientados a mejorar la eficiencia y el servicio al cliente, tanto interno como externo, trabajando en forma integrada y aplicando creativamente determinadas técnicas de calidad.

Temario:

Módulo I: Cultura de calidad en el servicio: Filosofía de la calidad - ventajas. El servicio - características ¿Qué desean los clientes?: El cliente es el mensaje ¿Quién es el cliente? La actitud positiva Identificando necesidades de los clientes Manejo de quejas.

Módulo II: Cultura de calidad en el servicio: Filosofía de la calidad - ventajas. El servicio - características ¿Qué desean los clientes?: El cliente es el mensaje ¿Quién es el cliente? La actitud positiva Identificando necesidades de los clientes Manejo de quejas.

Módulo III: Liderazgo de excelencia: El líder - principios Nivel de autoestima y de firmeza Valores - ventana de Johary. El trabajo en equipo. Etapas y metodología del trabajo en equipo Diagnóstico del trabajo en equipo La comunicación – principios

Módulo IV: Conciencia hacia la calidad: ¿Por qué preocuparse por la calidad? Estándares personales de calidad. Dé ese paso extra en el servicio Elaboración del perfil de inventario personal.

2. Resumen de la malla curricular del Curso “**Protocolo: Técnico Superior en organización y gestión de eventos funerarios**”

Temario:

TEMA 1. EL MERCADO

1. Concepto de mercado
2. Definiciones y conceptos relacionados
3. División del mercado

TEMA 2. FASES DEL MERCADO

1. Ciclo de vida del producto
2. El precio del producto
3. Ley de oferta y demanda
4. El precio y la elasticidad de la demanda
5. Comercialización y mercado
6. La marca

TEMA 3. ESTUDIOS DE MERCADO Y SUS TIPOS

1. Estudios de mercado
2. Ámbitos de aplicación del estudio de mercados
3. Tipos de diseño de la investigación de los mercados
4. Segmentación de los mercados
5. Tipos de mercado
6. Posicionamiento

TEMA 4. EL CONSUMIDOR

1. El consumidor y sus necesidades
2. La psicología; mercado
3. La psicología; consumidor
4. Necesidades
5. Motivaciones
6. Tipos de consumidores
7. Análisis del comportamiento del consumidor
8. Factores de influencia en la conducta del consumidor
9. Modelos del comportamiento del consumidor

TEMA 5. SERVICIO/ASISTENCIA AL CLIENTE

1. Servicio al cliente
2. Asistencia al cliente
3. Información y formación del cliente
4. Satisfacción del cliente
5. Formas de hacer el seguimiento
6. Derechos del cliente-consumidor
7. Tratamiento de reclamaciones
8. Tratamiento de dudas y objeciones

TEMA 6. EL PROCESO DE COMPRA

1. Proceso de decisión del comprador
2. Roles en el proceso de compra
3. Complejidad en el proceso de compra
4. Tipos de compra
5. Variables que influyen en el proceso de compra

TEMA 7. EL PUNTO DE VENTA

1. Merchandising
2. Condiciones ambientales
3. Captación de clientes
4. Diseño interior
5. Situación de las secciones
6. Zonas y puntos de venta fríos y calientes
7. Animación

TEMA 8. VENTAS

1. Introducción
2. Teoría de las ventas
3. Tipos de ventas
4. Técnicas de ventas

TEMA 9. EL VENDEDOR. PSICOLOGÍA APLICADA

1. El vendedor
2. Tipos de vendedores
3. Características del buen vendedor
4. Cómo tener éxito en las ventas
5. Actividades del vendedor
6. Nociones de psicología aplicada a la venta
7. Consejos prácticos para mejorar la comunicación
8. Actitud y comunicación no verbal

TEMA 10. MOTIVACIONES PROFESIONALES

1. La motivación
2. Técnicas de motivación
3. Satisfacción en el trabajo
4. Remuneración comercial

TEMA 11. MEDIOS DE COMUNICACIÓN. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

1. Proceso de comunicación
2. Elementos de la comunicación comercial
3. Estructura del mensaje
4. Fuentes de información
5. Estrategias para mejorar la comunicación
6. Comunicación dentro de la empresa

TEMA 12. HABILIDADES SOCIALES Y PROTOCOLO COMERCIAL

1. ¿Qué son las habilidades sociales?
2. Escucha activa

3. Lenguaje corporal

TEMA 13. EVALUACIÓN DE SÍ MISMO. TÉCNICAS DE LA PERSONALIDAD

1. Inteligencias múltiples
2. Técnicas de afirmación de la personalidad; la autoestima
3. Técnicas de afirmación de la personalidad; el autorrespeto
4. Técnicas de afirmación de la personalidad; la asertividad

TEMA 14. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LAS TÉCNICAS DE VENTA

1. Introducción
2. Cociente Intelectual e Inteligencia Emocional
3. El lenguaje emocional
4. Habilidades de la Inteligencia Emocional
5. Aplicación de la Inteligencia Emocional a la vida y éxito laboral
6. Establecer objetivos adecuados
7. Ventajas del uso de la Inteligencia Emocional en la empresa

TEMA 15. LA VENTA Y SU DESARROLLO. INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN SOBRE EL CLIENTE

1. Metodología que debe seguir el vendedor
2. Ejemplo de una preparación en la información e investigación

TEMA 16. LA VENTA Y SU DESARROLLO. EL CONTACTO

1. Presentación
2. Cómo captar la atención
3. Argumentación
4. Contra objeciones
5. Demostración
6. Negociación

TEMA 17. LA NEGOCIACIÓN

1. Concepto de negociación
2. Bases fundamentales de los procesos de negociación
3. Tipos de negociadores
4. Las conductas de los buenos negociadores
5. Fases de la negociación
6. Estrategias de negociación
7. Tácticas de negociación
8. Cuestiones prácticas de negociación

TEMA 18. EL CIERRE DE LA VENTA. LA POSTVENTA

1. Estrategias para cerrar la venta
2. Tipos de clientes; cómo tratarlos
3. Técnicas y tipos de cierre
4. Cómo ofrecer un excelente servicio postventa

3. Curso “Agente Funerario”

Módulo I: El servicio funerario Concepto y tipo de servicios

- Los servicios funerarios
- El proceso que sigue el servicio funerario
- El precio de los servicios funerarios
- La calidad en el servicio
- El concepto de calidad según las culturas.

Módulo II: La familia: estado de la familia

- Concepto y fases del duelo
- Características del duelo.

Módulo III: La atención a la familia: necesidades y expectativas de la familia ¿Qué podemos hacer?

- Habilidades de comunicación

ANEXO M: Imágenes de los servicios

Figura M1: Ataúd Fígaro Cuadrado – madera natural



Figura M2: Ataúd Príncipe cuadrado – madera natural



Figura M3: Ataúd acabado al duco – Modelo Imperio Dos Tapas



Figura M4: Ataúd Fígaro Redondo – ataúd de Cedro



Figura M5: Carroza del año Mercedes Benz - Servicio San Isidro



Figura M6: Carro PortaFlores – Mercedes Benz



Figura M7: Carroza y CarroPortaflores Mercedes Benz



Figura M8: Servicio de Esquela Virtual

LA FAMILIA ROLDÁN RAMOS
LE PARTICIPA EL SENTIDO FALLECIMIENTO DE LA
SRA. MARÍA LUISA RAMOS CALI

1923 2012

Escanee el código QR con su smartphone
y descubra por qué lo que antes
era un guión, ahora es toda una vida.

ACAECIDA EN LA CIUDAD DE MÉXICO
EL PASADO 04/10/2012.

AGRADECEMOS UNA ORACIÓN EN SU MEMORIA.

Figura M9: Capilla Ardiente – San Lorenzo



Figura M10: Capilla Ardiente – San Isidro I



Figura M11: Arreglos Florales



Figura M12: Velatorio Parroquial



Figura M13: Registro de Estrella I

A graphic titled "Binary Star" showing two bright blue stars in a dark space. Below the image, the text reads: "Binary Star", "Name 2 Stars orbiting each other", "Very rare and bright Stars", and "Recommended for Couples".

Binary Star

Name 2 Stars orbiting each other

Very rare and bright Stars

Recommended for Couples

Figura M14: Registro de Estrella II



Constellation

Name a visible Star in a Constellation

Very easy to locate

Recommended for Astro-Laymen

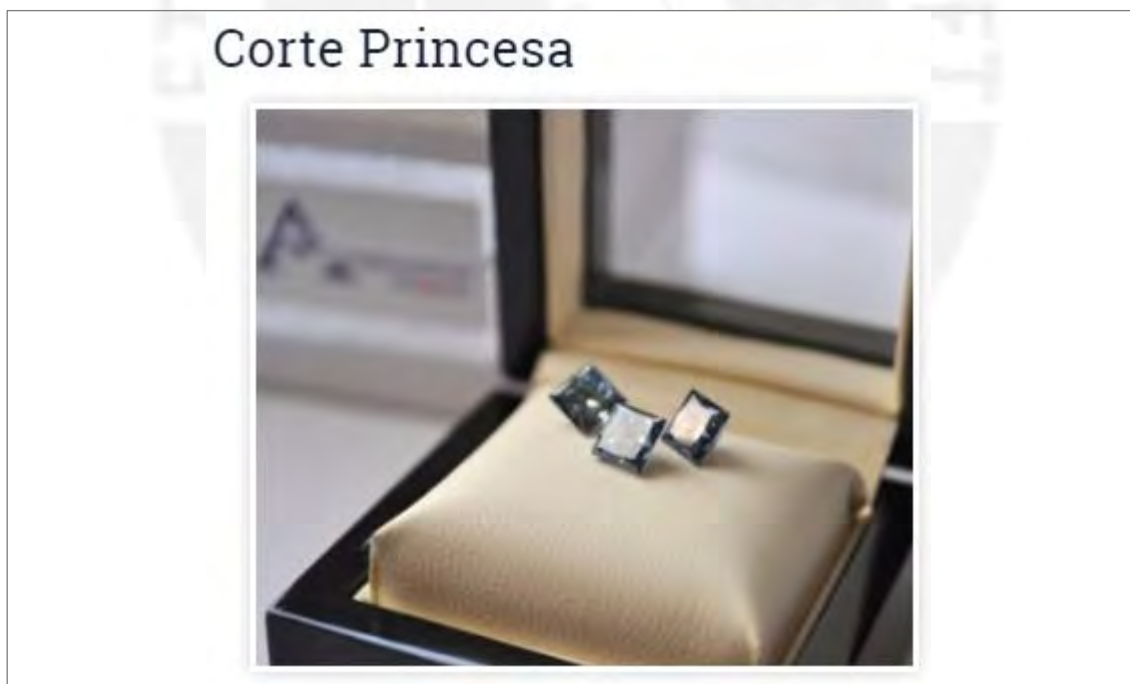
Figura M15: Servicio Psicológico



Figura M16: Dije Conmemorativo



Figura M17: Dije Conmemorativo II



ANEXO N: Estrategia de venta y relanzamiento

Tabla N1: Estrategia de venta y relanzamiento

Actividades	Mecanismos de Control
<p>1. Desarrollo de medios virtuales masivos: Red Funeraria, Facebook, , Youtube, Página web, Landing Page. Requisito: Creación de brochure, video institucional, díptico y nuevo Logotipo Medios: Canales Virtuales Objetivo: Dar a conocer la nueva propuesta y vincularla con la imagen del principal servicio añadido.</p>	<p>1. Medición de Campaña de página web en Pc y Celulares: Impresiones, Clics, Clics de llamadas a móviles, Ventas a través de medio web. 2. Medición de Facebook, Youtube y Landing Page: Redireccionamiento hacia página web/clicks, número de "me gusta", número de "likes" y "comentarios" a las publicaciones en facebook, número de "views" a los videos institucionales.</p>
<p>2. Organización de un evento en el que se realizará un Coctel y Showroom. Inicio: Discurso del Gerente General y brindis de bienvenida Desarrollo: Muestra del showroom (Ataúdes, Urnas, Dijes, Videos Homenajes de antiguos clientes, Capilla ardiente instalada, Video Institucional) Final: Entrega de Merchandising de la empresa Requisito: Los invitados serán representantes de las principales empresas aseguradoras del país (Rímac, Pacífico) AFP'S, brokers de aseguradoras, directores de convenios de instituciones públicas y privadas. Objetivo: Dar a conocer la nueva propuesta de valor, así como afianzar las relaciones con los principales stakeholders</p>	<p>1. Medición de Evento: Número de personas que asisten al evento</p>

ANEXO O: Estrategia de mantenimiento y crecimiento

Tabla O1: Estrategia de mantenimiento y crecimiento

Actividades	Mecanismos de Control
<p>1. Colocación de Vayas y publicidad frente a las principales clínicas y hospitales</p> <p>Medios: Canales físicos Objetivos: Incrementar la recordación de marca</p>	<p>1. Medición de Evento: Número de vayas colocadas frente a principales centros estratégicos</p>
<p>2. Publicación en diario El Comercio y revista Somos</p> <p>Medios: Canales físicos Objetivos: Incrementar la recordación de marca.</p>	<p>1. Medición de Evento: Número de publicaciones colocadas en fechas estratégicas.</p>
<p>3. Fidelización de Brokers y Corredores de Seguros a través de cursos APECOSE</p> <p>Requisitos: Haber generado contactos para cinco ventas de planes funerarios Objetivos: Incrementar la fidelización con brokers de seguros y corredores de seguros</p>	<p>1. Medición de Evento: Incremento de número de ventas a través de canales de seguros.</p>

ANEXO P: Lay out de la nueva propuesta

Figura P1: Lay out de la nueva propuesta



Figura P2: Lay out de la nueva propuesta 2



Figura P3: Lay out de la nueva propuesta 3

