

UNIVERSIDAD ESTATAL ADISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CATEDRA DE ADMINISTRACIÓN

CENTRO UNIVERSITARIO: Palmares

CASO DE ESTUDIO: Innovando los servicios funerarios

Curso: Principios de Administración

CÓDIGO: 04038

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

José Daniel Rodríguez Sánchez

NÚMERO DE CÉDULA: 1-1172-0707

Correo electrónico: jdrodriguezs@uned.cr

GRUPO: 08

III CUATRIMESTRE-2021

Tabla de Contenido

Introducción.....	3
1. Hechos Relevantes.....	3
2. Problema Central.....	4
3. Análisis	4
4. Alternativas de Solución	6
5. Solución, instrumentalización y recomendaciones	10
a. Solución.....	10
b. Instrumentalización	10
¿Quién?	10
¿Cómo?	11
¿Cuándo?	11
c. Recomendaciones.....	11
Referencias:	13

Introducción

En el siguiente documento se hará un análisis al problema planteado en el Caso de estudio: Innovando los servicios funerarios de la Funeraria Descanso Eterno, utilizando el Método de casos para resolver y analizar el mismo, con el fin de ejecutar la solución más acertada.

1. Hechos Relevantes

- a. La Funeraria Descanso Eterno es una empresa familiar con el objetivo de brindar servicios funerarios de forma integral, por lo que es necesario estar en una continua innovación.
- b. Costa Rica constantemente presenta cambios en la demanda de los servicios funerarios, así que la innovación de los servicios es indispensable.
- c. Actualmente en Costa Rica existe una apertura del mercado en lo referente a los servicios de cremación de cuerpos, de la cual Funeraria Descanso Eterno aún no cuenta con dicho servicio.
- d. Actualmente, existe un mercado para la cremación de mascotas e incineración de basura con el que anteriormente no se contaba.
- e. Debido a la situación actual del país por la pandemia mundial, el año 2020 fue el año que más se registraron defunciones de los últimos 5 años previo al actual, por lo que es necesario servicios alternativos para las celebraciones fúnebres.

- f. Por el tema de la situación actual de salud relacionado con el Covid-19 se hace necesario la implementación de un servicio funerario que sea seguro, rápido y limpio.
- g. En Funeraria Descanso Eterno es posible la instalación de un horno de cremación en las afueras de San José, ya que actualmente tiene una ocupación del 58% de los nichos.

2. Problema Central

¿Qué cambios se pueden realizar en la Funeraria Descanso Eterno con las nuevas demandas y tendencias del mercado de servicio de cremación, considerando la situación actual por la que está atravesando nuestro país y el mundo con la pandemia?

3. Análisis

Actualmente la Funeraria Descanso Eterno no cuenta con el servicio de cremación de cuerpos, con el problema mundial de pandemia y la búsqueda de nuevas formas de poder darle a los familiares la oportunidad de poder despedirse de sus seres queridos de una manera limpia, ecológica y segura, surge la idea de la creación del servicio mencionado.

Además, se podría sacar un provecho mayor en caso de que se construya un cenizario, ya que esto representa un servicio adicional, sin embargo, esto también requeriría de un espacio adicional y de un costo adicional, ya sea realizando una nueva compra del terreno o utilizando los terrenos ya adquiridos. Esta sería una forma de innovación del servicio funerario, lo cual lo haría aún más integral y completo, ya que hay una mayor cantidad de servicios que se pueden ofrecer a los clientes. Esto también provocaría la

expansión hacia un nuevo mercado como lo es el de incineración de mascotas y de basura lo que se traduciría en un retorno de inversión en un período de tiempo más corto.

Otra de las grandes ventajas, de ofrecer un servicio de cremación, es que los restos no necesariamente quedarían en el camposanto, sino que eso quedaría al criterio del cliente. Por lo que en caso de que el cliente desee llevarse las cenizas, no abarcaría un espacio dentro del cementerio, así que los ingresos ya no solo dependerían de tener grandes terrenos.

Debido a que se trata de una empresa familiar, esto presenta fortalezas y debilidades internas que van acorde con dicho tipo de empresas. Al ser una empresa pequeña, presenta una mayor agilidad de ejecución de proyectos, lo que se traduce en una menor cantidad de burocracia a la hora de ejecutar proyectos, y en una menor cantidad de tiempo para iniciar dicho proyecto. Sin embargo, al ser empresa familiar, muchas veces se generan diferencias internas y que en algunas ocasiones dificulta la coordinación y el avance.

Las nuevas oportunidades que existen en el mercado hacen necesario la innovación, ya que hoy en día -por ejemplo- hay mayor cantidad de familias que cuentan con mascotas, hay mayor cantidad de desechos que pueden ser incinerados (hay mayor contaminación), y por último se está inmerso en una pandemia, que, viendo la información actual, parecería que va a seguir afectando a nuestra sociedad algunos años más. Todo esto hace que exista una real amenaza por parte de otras empresas funerarias, que en caso de que no se realice ninguna modificación, se podrían quedar con todo el mercado, y la oportunidad de crecimiento para Funeraria Descanso Eterno se podría esfumar.

4. Alternativas de Solución

A continuación, se presenta cuatro posibles soluciones:

Alternativas de Solución	Ventajas	Desventajas
a) Utilizar uno de los terrenos ya adquiridos para la construcción e instalación de un espacio para realizar la cremación de cuerpos.	<p>i. No es necesario la adquisición de nuevos terrenos, ya que se cuenta con los mismos.</p> <p>ii. La construcción de dicho espacio se puede realizar en corto plazo ya que la empresa cuenta con financiamiento bancario.</p> <p>iii. Debido a que los terrenos son propios, se puede evitar incurrir en gastos superiores y en tiempo de ejecución del proyecto.</p> <p>iv. Los ingresos ya no solo dependerían de tener grandes terrenos.</p>	<p>i. Es necesario realizar un estudio de impacto ambiental. Ya que el camposanto está ubicado en zona residencial.</p> <p>ii. Se afecta la capacidad del camposanto directamente, ya que se utilizaría un área para la construcción del horno de cremación.</p>

<p>b) Utilizar uno de los terrenos ya adquiridos para la construcción e instalación de un espacio para realizar la cremación de cuerpos y un cenizario en las afueras de San José.</p>	<p>i. No es necesario la adquisición de nuevos terrenos, ya que se cuenta con los mismos.</p> <p>ii. La construcción de dicho espacio se puede realizar en corto plazo ya que la empresa cuenta con financiamiento bancario.</p> <p>iii. Debido a que los terrenos son propios, se puede evitar incurrir en gastos superiores y en tiempo de ejecución del proyecto.</p> <p>iv. De esta forma se tienen dos servicios nuevos, por un lado, la cremación de cuerpos y por otro lado un lugar donde los clientes puedan dejar las cenizas de sus seres queridos.</p> <p>v. Los ingresos ya no solo dependerían de tener grandes terrenos</p>	<p>i. Es necesario realizar un estudio de impacto ambiental. Ya que el camposanto está ubicado en zona residencial.</p> <p>ii. Se afecta la capacidad del camposanto directamente, ya que se utilizaría un área para la construcción del horno de cremación.</p>
--	--	--

<p>c) Comprar un nuevo terreno en San José con el fin de poder realizar la construcción e instalación de un espacio para realizar la cremación de cuerpos y la construcción de un cenizario en las afueras de San José.</p>	<p>i. La planificación con un terreno nuevo no afecta la capacidad del camposanto.</p> <p>ii. Con un terreno nuevo solamente para tal propósito se puede realizar una mejor planificación de la construcción del crematorio.</p>	<p>i. Se debe realizar la adquisición de nuevos terrenos, lo cual afecta en tiempo y en costo, debido al proceso de compra de este.</p> <p>ii. Se debe realizar un estudio para ver cual terreno cumple con los requisitos necesarios para ejecutar este proyecto.</p> <p>iii. La financiación para dicho proyecto requiere de un monto superior a lo financiación previa.</p> <p>iv. Al realizar una compra de un terreno nuevo, los servicios ofrecidos tales como la venta de arreglos florales, amplio parqueo, etc., no estarían fácilmente al alcance de los clientes.</p>
---	--	--

<p>d) Comprar terrenos adyacentes para la construcción de un espacio para realizar la cremación de cuerpos y la construcción de un cenizario en las afueras de San José.</p>	<p>i. La planificación con un terreno nuevo no afecta la capacidad del camposanto.</p> <p>ii. Con un terreno nuevo solamente para tal propósito se puede realizar una mejor planificación de la construcción del crematorio.</p> <p>iii. Al realizar una compra de un terreno nuevo adyacente, los servicios ofrecidos incluidos, tales como venta de arreglos florales, amplio parqueo, etc., estarían al alcance de los clientes.</p>	<p>i. Se debe realizar la adquisición de nuevos terrenos, lo cual afecta en tiempo y en costo, debido al proceso de compra de este.</p> <p>ii. Se debe realizar un estudio para ver cual terreno cumple con los requisitos necesarios para ejecutar este proyecto.</p> <p>iii. La financiación para dicho proyecto requiere de un monto superior.</p> <p>iv. Debido a que los camposantos se encuentran en zona residencial, es difícil la adquisición de un nuevo terreno adyacente, y esto dependería de si algún residente desea vender su terreno. Esto además podría resultar en una compra en sobreprecio del terreno.</p>
--	---	--

5. Solución, instrumentalización y recomendaciones

a. Solución

De las cuatro alternativas posibles se elige la opción b) Utilizar uno de los terrenos ya adquiridos para la construcción e instalación de un espacio para realizar la cremación de cuerpos y la construcción de un cenizario con el fin de cumplir con todos los servicios de forma integral. La justificación es debido a que es la solución que posee más ventajas y pocas desventajas en comparación con las otras opciones; además -como se puede observar en la tabla- esta opción resolvería el problema central y se incurriría en menor cantidad de gastos (debido a que ya se cuenta con los terrenos para proceder a construir) y una menor cantidad de tiempo de ejecución (en las otras opciones se tendría que buscar los nuevos terrenos, y por ende un mayor financiamiento por parte de la entidad bancaria para comprar los mismos).

b. Instrumentalización

¿Quién?

Los encargados de llevar a cabo el proyecto son, el representante legal de Funeraria Descanso Eterno en conjunto con la empresa proveedora de la instalación y mantenimiento de los hornos de cremación. Además, se deben tener los permisos de la Municipalidad de San José y el Ministerio Salud, así como el estudio del impacto ambiental por parte de la Setena.

¿Cómo?

Se realizarán conversaciones con la empresa proveedora de hornos de cremación para dar inicio cuanto antes. Debido a que ya se cuenta con un crédito bancario aprobado, se procederá a la firma de un contrato con dicha compañía, estipulando los plazos de entrega de dicho proyecto.

¿Cuándo?

Una vez firmado el contrato, la empresa encargada en la construcción e instalación, para la fase 1 y 2, se puede ejecutar en un plazo de 4 meses. Estas 2 fases son críticas para poder empezar a tener beneficios de lo invertido. La fase 3 se puede tardar en ejecutar otros 4 meses más (ya sea en paralelo con la fase 1 y 2 o luego de la ejecución de la fase 1 y 2). Así que en total el proyecto tomaría de 4 a 8 meses en completarse. (Ver las fases indicadas en las recomendaciones).

c. Recomendaciones

- Se debe considerar lo siguiente: la remodelación del espacio para que las familias dejen las cenizas de sus seres queridos en el cenizario debe estar cerca del recinto de cremación, esto para facilitar la movilización de personas y que rápidamente puedan llegar al lugar donde se dejen los restos.
- Debido a que la opción elegida b) es más costosa que la opción a) (monetariamente hablando), y para la construcción ya se tiene un crédito bancario establecido, la ejecución de dicho proyecto se puede llegar hacer mediante varias fases con el fin de no sobrepasar el monto del crédito aprobado, como se observa a continuación:

- Fase 1: La construcción del recinto de 110m².
 - Fase 2: La instalación del horno de cremación.
 - Fase 3: La construcción del cenizario.
- Las obras deben iniciar lo más pronto posible ya que el proyecto tardará unos 8 meses para completar el mismo y existe una amenaza real por parte de la competencia de apoderarse de dicho mercado.

Referencias

Entierro o incineración: ¿qué es más ecológico? (s.f.). elDiario.es. Recuperado de https://www.eldiario.es/consumoclaro/ahorrar_mejor/entierro-incineracion-ecologico_1_3029552.html

UNED (2021). Caso de Estudio - Innovando los servicios funerarios.

UNED (2021). Metodología de Casos.

UNED (2021). Orientación Académica III Cuatrimestre.