

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL CEMENTERIO DE ZARAGOZA Y SUS SERVICIOS FUNERARIOS.

Julio 2019



# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>6</b>
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
<b>Fase 1: Explorar</b>	<b>9</b>
Observar el contexto	11
Investigación contextual	11
Benchmarking	16
Mapa de actores	20
Safari	23
Mystery shopping	30
Conocer la opinión de los agentes	33
Encuesta	33
Empatizar con los usuarios	47
Mapas de empatía	47
Mi funeral	55
<b>Fase 2: Crear</b>	<b>57</b>
Definir el problema	59
Clustering	59
Retos de diseño	60
Idear soluciones	61
Focus group	61
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>

## Introducción

La sociedad ha sufrido un importante cambio de mentalidad y de organización en la producción en las últimas décadas. En la sociedad occidental, se ha evolucionado de un modelo industrial a uno de experiencias. En la actualidad, las comunidades se encuentran conectadas de manera muy diferente a como lo hacían unos años atrás, así como la forma de interactuar entre sí. Este cambio no ha encontrado a los poderes públicos en una buena situación, y muchos de los métodos e instrumentos de los que disponía han quedado inservibles.

De este cambio de sociedad nacen los principios de la nueva gestión pública, y con ella se incorpora la necesidad de introducir nuevos métodos innovadores para la creación de servicios, con una prestación eficiente y eficaz, que satisfagan las expectativas y requerimientos de las personas usuarias. La administración pública debe adaptarse a estos cambios y para ello utilizar aquellos mecanismos necesarios y optimizados, en cuyo contexto comienza a incorporarse una nueva metodología, el diseño de servicios, que permite crear servicios públicos que se centren en los usuarios.

Como un agente de la administración pública, el Ayuntamiento de Zaragoza, actualmente se encuentra gestionando servicios cuyos diseños y planteamientos responden a características de situaciones sociales, políticas y administrativas de épocas antiguas, y que actualmente no son acordes a las expectativas reales de la sociedad. Es precisamente en este marco en el que se lleva a cabo el presente trabajo que se ha desarrollado alrededor de los servicios funerarios que se prestan en el Cementerio de Torrero de Zaragoza, cuya gestión depende directamente del ayuntamiento de la ciudad. Se trata de un servicio que se encuentra desactualizado y cuyo desempeño debe ser revisado desde distintos aspectos, tanto administrativos y legales, como en la propia prestación del mismo. Los primeros vienen dados por la proximidad de la fecha de vencimiento del contrato de concesión que el Ayuntamiento de Zaragoza tiene con la empresa adjudicataria, encargada de la gestión de la zona de tanatorio del Cementerio de Torrero, lo que crea la necesidad de plantear nuevas alternativas de gestión. Al mismo tiempo, se observa la necesidad de que estas nuevas alternativas de gestión contemplen distintos formatos del servicio que satisfagan las necesidades actuales de la población.

# Metodología

Según Tim Brown, CEO de IDEO, una de las consultoras de diseño más influyentes del mundo; el Design Thinking se entiende como un proceso de pensamiento complejo para concebir nuevas realidades, que expresa la introducción de la cultura del diseño y sus métodos en campos como la innovación empresarial [1].

Este trabajo se va a desarrollar utilizando los principios de la metodología de trabajo del Service Design Thinking, en adelante SDT, cuyo proceso busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones. En base a dicha metodología, el trabajo se divide en varias fases con sus herramientas propias para conseguir obtener los objetivos particulares de cada uno de los apartados, como se observa a modo de resumen en la Figura 1.

A continuación, se detallan las fases que se desarrollarán a lo largo de todo el trabajo.

## Explorar

El objetivo de esta fase es obtener la máxima información posible que permita conocer el contexto y a los usuarios, para crear soluciones coherentes a su realidad. En esta fase del trabajo se han realizado las técnicas que se mencionan a continuación: secuencia del servicio, mapa de

stakeholders, mapas de empatía, entrevistas a distintos perfiles, encuesta de gran difusión, inmersión cognitiva, mystery shopper y benchmarking, entre otras.

## Crear

Esta fase se define el problema y se idean soluciones. Para ello, inicialmente se procede a filtrar y cribar toda la información recabada anteriormente para distinguir la que aporta valor al proceso y que permite identificar los problemas a los que posteriormente se les busca solución. Algunas de las técnicas que se emplean son: clustering, insights y definición de retos de diseño. Una vez obtenido el problema, se procede a crear ideas que deriven en conceptos innovadores que solucionen los problemas detectados. Se realiza un focus group que sirve como sesión de validación de la subfase anterior, así como para la generación de ideas preliminares.

Además, en una segunda etapa del proyecto, se debería completar esta fase con otras técnicas creativas como: brainstorming, sesiones de co-creación con los stakeholders implicados, técnica de la antítesis, customer journey map, entre otras. Además de estas herramientas, se utilizan otras que ayudan a motivar a la creación, al filtrado y evaluación de ideas, etc.

## Prototipar

En esta fase se desarrollarán las posibles soluciones generadas en la fase de ideación, que posteriormente se convertirán en opciones palpables. Se probarán los prototipos planteados en la fase anterior con los usuarios implicados. El objetivo de esta fase es identificar posibles carencias, realizar mejoras significativas y resolver los fallos para asegurar la futura satisfacción del usuario.

## Implementar

El objetivo de esta fase es hacer que el concepto de servicio diseñado y prototipado en fases anteriores se ajuste a la realidad del entorno en el que se va a desarrollar. Además de definir específicamente cada acción del servicio tanto a nivel externo como interno, es necesario evaluar diferentes aspectos que hasta esta fase no han tenido tanto peso, como la viabilidad económica o la propuesta de valor del servicio. La implementación es clave para que un servicio tenga una buena acogida por el usuario y sea exitoso en el mercado.

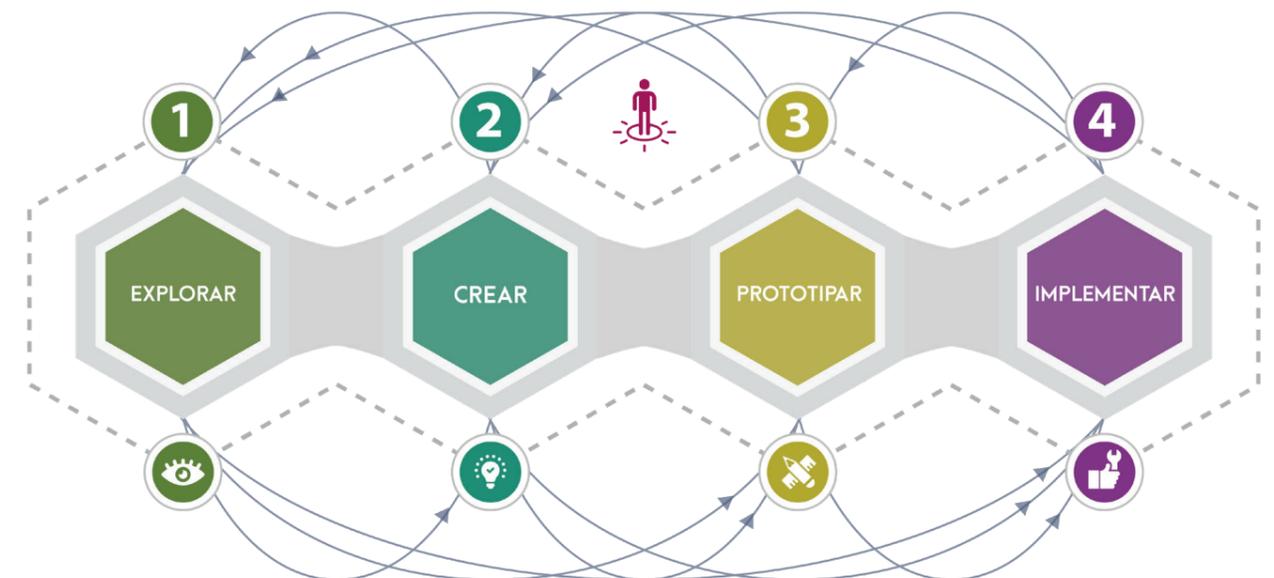


Figura 1 Metodología aplicada.

[1] Brown, T. et al. (2008). Design thinking. Harvard business review, 86(6), 84. Obtenido de <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>

# DESARROLLO DEL PROYECTO

## FASE 1: EXPLORAR

El punto de partida de cualquier proceso de SDT es explorar. Como se ha mencionado, esta metodología se basa en considerar al usuario como punto central durante todo el proceso de diseño. Por lo que hay que conocer y entender qué es lo que realmente necesita. Se debe llegar a obtener gran cantidad de información sobre el mismo usuario, su contexto y otros stakeholders que interactúan con él. Esta fase debe realizarse en profundidad con el fin de obtener soluciones verdaderamente conectadas a sus deseos y necesidades.

<b>OBSERVAR EL CONTEXTO</b>	<b>11</b>
Investigación contextual	11
Benchmarking	16
Mapa de actores	20
Safari	23
Mystery shopping	30
<b>CONOCER LA OPINIÓN DE LOS AGENTES</b>	<b>33</b>
Encuesta	33
<b>EMPATIZAR CON EL USUARIO</b>	<b>47</b>
Mapas de empatía	47
Mi funeral	55

Observar el contexto

## Investigación contextual

### Antecedentes

#### Los servicios funerarios

Los seres humanos son diferentes al resto de animales por diversos rasgos, uno de ellos es la reacción ante la muerte. Existen otros animales que también lamentan una pérdida cercana, que se consuelan y conocen su carácter irreversible, pero ninguno de ellos honra a sus muertos con los complejos rituales funerarios que realiza nuestra especie.

Los ritos funerarios se relacionan con las actividades llevadas a cabo para despedir al difunto y con el modo de hacer que el espíritu del cadáver permanezca o no con ellos. Estos ritos de despedida del difunto han ido cambiando a lo largo del tiempo según las creencias religiosas, el clima, la zona geográfica y el ámbito social al que pertenece el fallecido.

La forma más usada a lo largo de la historia y en concreto en la cultura española ha sido la sepultura, a pesar de las otras muchas formas que existen en todo el mundo. El enterramiento está claramente asociado a un culto de creencia religiosa basado en la existencia de la vida en el más allá, elegido por las familias por causas de fe o por tradición, como la manera de superar el dolor o la convicción de encontrar una razón por la que entender la muerte.

El importante cambio sociodemográfico que se está produciendo en los últimos años, está contribuyendo a la transformación del sector funerario español. Entre otros

factores, la inmigración ha supuesto la entrada y consolidación de nuevos ritos funerarios procedentes de otras religiones y culturas.

El sector funerario y sus servicios evolucionan constantemente, al igual que la sociedad, pero a diferencia de otros ámbitos estos cambios apenas se perciben, debido al tabú existente en la sociedad alrededor de este tema. Además del factor sociodemográfico, la innovación y las nuevas tecnologías afectan notablemente a este sector. Un servicio que actualmente va más allá de la sepultura y se va implicando en la gestión de todo lo con relacionado a la muerte y la administración del recuerdo.

En este escenario, se encuentra un sector que camina, poco a poco hacia su completa liberalización. Es precisamente la competencia entre empresas funerarias la que está trayendo nuevos servicios y prestaciones, pero también los mejores precios y una mejor calidad de servicio, haciendo de España uno de los países más innovadores, vanguardistas y completos de Europa.

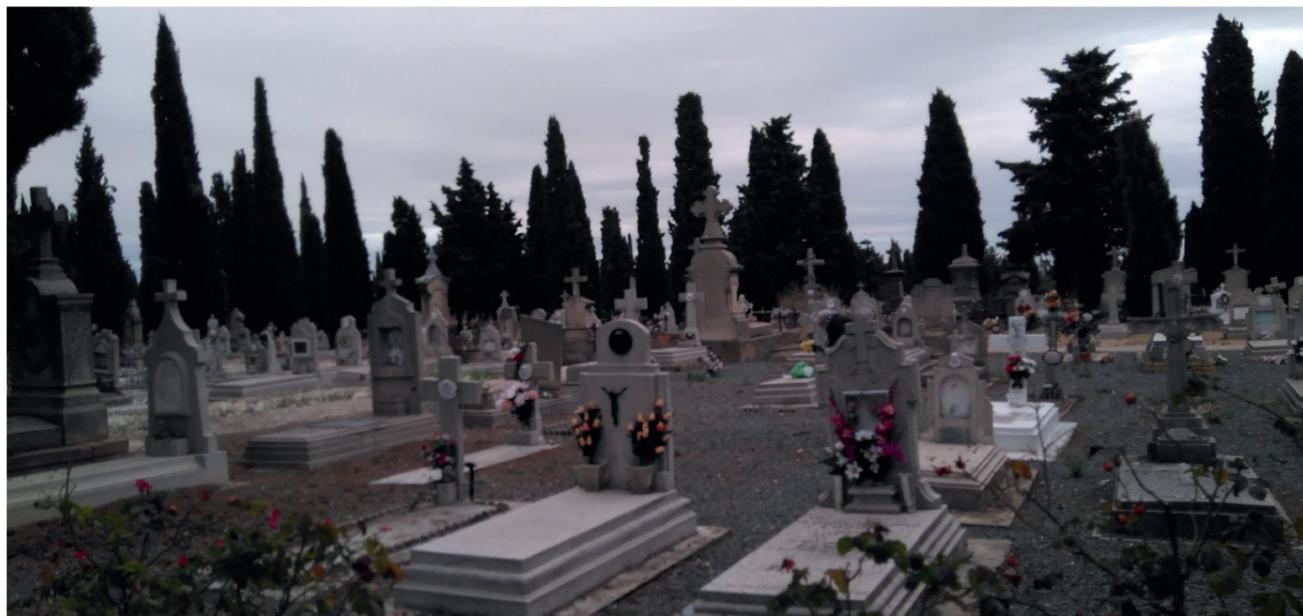
Los servicios funerarios han seguido un largo proceso de liberalización en los últimos quince años, con importantes consecuencias en el ámbito jurídico y económico. A pesar de esto, hoy en día el sector todavía requiere adaptaciones y reformas.

## Gestión del cementerio de Torrero

El cementerio de Torrero, situado en la ciudad de Zaragoza, es el cementerio municipal de la ciudad y el más importante de la comunidad autónoma de Aragón. Es un espacio perteneciente al Ayuntamiento de Zaragoza.

Se encuentra dividido en dos zonas principales: espacio de unidades de enterramiento y zona de tanatorio. El primer espacio es el lugar físico donde se encuentran los distintos tipos de unidades de enterramiento (capillas, tumbas,

nichos, columbarios, etc.) y su gestión, administración y mantenimiento es llevada a cabo por el Ayuntamiento de Zaragoza y sus empleados. El segundo espacio, el tanatorio, está formado por un conjunto de edificios en donde se encuentran las salas de velatorio, hornos crematorios, cámaras de conservación, salas de tanatopraxia, entre otras. Este espacio está gestionado por la empresa concesionaria cuyo contrato expira en 2021.



**Figura 2** Vista de una zona del cementerio antiguo de Torrero.

## Observar el contexto

# Investigación contextual

## Secuencia del servicio

Mediante esta herramienta se consigue tener una visión clara y sintetizada de las partes que conforman el servicio en general, para posteriormente, poder focalizar la investigación en aquellas partes que se consideren de mayor relevancia o en aquellas más acordes a los objetivos y el alcance del trabajo.

En la Figura 3, se recoge de manera esquemática la secuencia de un servicio funerario estándar dividido en las tres partes básicas de las que se compone cualquier servicio: preservicio (interacciones que se tienen con el usuario antes de que éste experimente el servicio), servicio (interacciones que experimenta el usuario durante el periodo de servicio) y postservicio (interacciones que se tienen con el usuario después de que éste experimente el servicio).

### Preservicio

**1/** Ahorro para costear el funeral o contratación de un seguro de decesos o de vida. Esta etapa es opcional.

**2/** Organización del funeral en vida. Es una etapa opcional, actualmente no es muy habitual entre la población española. La mayoría de las personas no dejan nada organizado antes del fallecimiento.

### Servicio

**3/** Notificar el suceso. Hay que llamar a emergencias o a un médico para que revise la situación.

**4/** El médico forense certifica oficialmente el fallecimiento.

**5/** Gestiones administrativas: inscripción de defunción en el Registro Civil o la obtención de la licencia de enterramiento o incineración.

**6/** Contratación del funeral (en caso de que no se haya hecho en vida): es el caso más habitual. Se puede contratar una funeraria concreta o seleccionar una de la cartera del seguro que se tenga contratado. La persona encargada tendrá que seleccionar diversos aspectos: tipo de ceremonia, ataúd, flores, esquila, música, entre otros.

**7/** El cuerpo se traslada al tanatorio en un coche fúnebre.

**8/** El personal de la funeraria realiza los arreglos de conservación y tanatoestéticos necesarios.

**9/** El velatorio. Se suele realizar en las salas dedicadas a ello en los tanatorios. Puede estar a la vista o no el difunto. Esta fase es opcional. Es una ceremonia íntima, de carácter familiar por lo general.

**10/** Acto o misa funeral. Es una fase opcional, pero en la mayoría de los casos se realiza. Puede ser religiosa o laica. Se dispone al gusto del fallecido u organizador, aunque suelen ser muy estandarizadas.

**11/ A)** Ceremonia de cremación: la familia puede estar presente en el momento que se introduce el féretro al hor-

no, aunque es opcional. Su duración es muy breve, unos cinco minutos.

**B)** Entierro: si el cadáver no se crema se procede a enterrar el féretro. También pueden ser enterradas la urna de las cenizas. Existen varios tipos de unidades de enterramiento: capillas, tumbas, nichos, columbarios, etc. Es

una ceremonia multitudinaria, de carácter más social que el velatorio.

**12/** Encargo de la lápida, en caso de tener una unidad de enterramiento. Tarda un mes y medio aproximadamente en estar disponible para la entrega.

**13/** Realización de diversas gestiones administrativas y legales, como: la obtención del certificado de actos de últimas voluntades, la solicitud de pensiones o la gestión de las cuentas bancarias del fallecido.

mente prolongada ya que el usuario se encuentra en una situación muy complicada y desagradable.

Los momentos clave del servicio actualmente se centran en los momentos inmediatamente posteriores a la defunción, que tienen como objetivo la gestión del cadáver.

Se observa que algunos de los momentos a los que menor atención se les presta actualmente son aquellos a los que llamaríamos del preservicio y postservicio, cuya realización no se considera hoy en día tan esencial como los momentos del servicio, pero deberían de resultar de igual importancia.

**Post servicio**

**14/** Apoyo psicológico: muchas personas necesitan el apoyo de un profesional para mantener un estado anímico correcto después de un fallecimiento. Esta etapa es opcional.

**15/** Celebración del aniversario: un año o el tiempo que se desee después se puede realizar algún tipo de ceremonia para homenajear/recordar al fallecido. Esta etapa es opcional.

El proceso del servicio funerario se encuentra muy estandarizado, principalmente debido a las costumbres definidas del rito y a la legislación. Por ejemplo, esta última implica la realización de una serie de etapas que no se pueden evitar a priori, como es el caso de la solicitud de licencia de entierro que tarda en gestionarse entre 24 y 48 horas.

Se observan distintos agentes implicados a lo largo del servicio, los más directos son: servicios médicos, servicios funerarios, familiares y allegados.

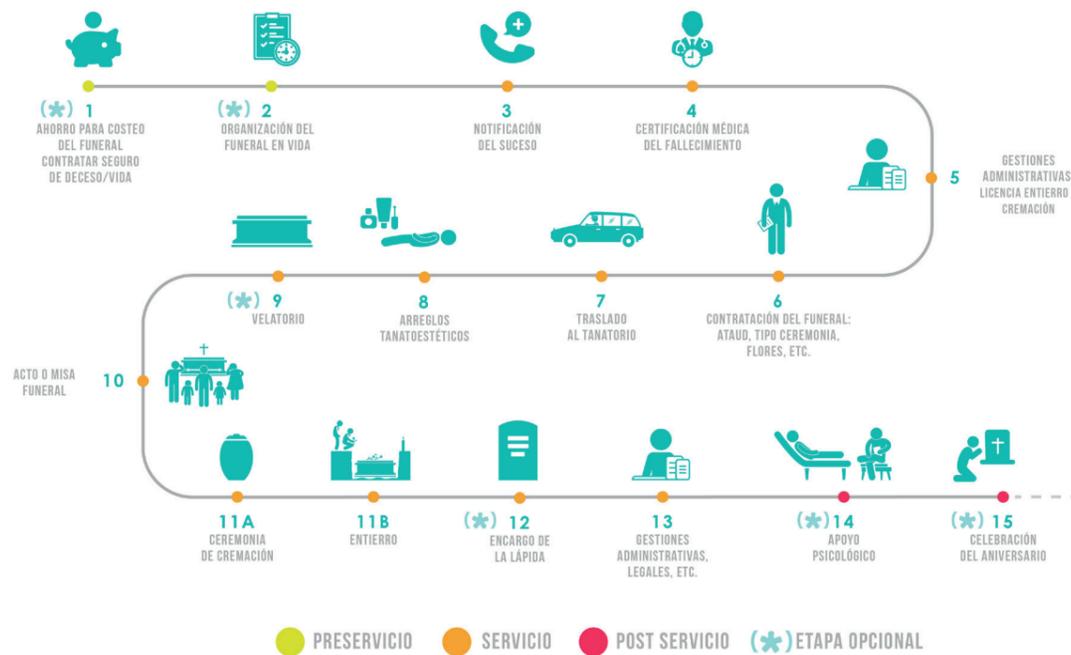
**Resultados**

Algunos de los hallazgos más relevantes obtenidos con esta herramienta fueron:

El servicio general se compone de numerosos momentos y etapas. La secuencia del servicio puede resultar excesiva-

La secuencia del servicio cuenta con un doble usuario a considerar, que se estudiará posteriormente en las distintas herramientas aplicadas. Por un lado, al futuro fallecido durante las etapas del preservicio y por otro, a sus familiares directos y allegados, apareciendo como principales usuarios a partir del momento de fallecimiento.

**EL SERVICIO**



**Figura 3** Secuencia cronológica de un proceso funerario estándar desde el preservicio hasta el postservicio.

## Observar el contexto

# Benchmarking

## Ritos funerarios en el mundo y nuevas tendencias

El fenómeno biológico de la muerte, desde la aparición del hombre en la Tierra, ha sido observado en algunas culturas, como la continuidad de la vida, estando estrechamente relacionada con las creencias religiosas sobre la naturaleza de la muerte y la existencia de una vida después de ella, y en algunas otras, como la negación absoluta de la misma, especialmente en la cultura occidental, donde las religiones han influido notoriamente sobre sus adeptos creándoles un cielo o un infierno, donde estarán irremediamente destinados hasta el fin de los tiempos.

Los primeros entierros de los que se tienen evidencias son de grupos de *Homo Sapiens*. Además, los restos arqueológicos indican que ya el hombre de Neandertal pintaba a sus muertos con ocre rojo.

El ritual funerario varía acorde con las costumbres de cada pueblo. En todas las sociedades se prepara el cadáver antes de colocarlo en el féretro, y su despedida se realiza en función de las creencias religiosas y la cultura, entre otros. La cremación se practica en algunas culturas con la intención de liberar el espíritu del muerto. La exposición al aire libre es común en las regiones árticas y entre los parsis (seguidores de una antigua religión persa, el zoroastrismo), donde también tiene un significado religioso. Otra práctica menos común es el canibalismo, llevado a cabo por la tribu de los Korowai en Nueva Guinea. Los miembros de esta tribu deben comerse el cuerpo del fallecido

para eliminar el demonio que, según sus creencias, se encuentra en su interior y está matando al fallecido.

En las sociedades occidentales modernas, los rituales funerarios engloban velatorios, procesiones, tañido de campanas, celebración de un rito religioso y la lectura de un panegírico. El deseo de mantener viva la memoria del difunto ha dado lugar a muchos tipos de actos, como la conservación de una parte del cuerpo como reliquia, la construcción de mausoleos, la lectura de elegías y la inscripción de un epitafio en la tumba. En occidente, los funerales son momentos solemnes donde se suele vestir de negro e invade el ambiente la pena, aunque en ciertas zonas europeas como Holanda y Bélgica ven como una costumbre muy arraigada en su cultura la contratación de payasos en momentos de duelo.



**Figura 4** Reproducción de un entierro neandertal en Shanidar (Irak). [2]

[2] John Connell, Flickr. Obtenida de <https://terraeantiquae.com/m/blogpost?id=2043782%3ABlogPost%3A248327>

En Ghana, la gente aspira a ser enterrada en un ataúd que represente su trabajo, algún deseo o alguna pertenencia material apreciada. Así se pueden encontrar ataúdes de todas las formas, desde un pez para un pescador, hasta un coche por alguien que aspiraba a ser rico, o en forma de libro para representar una Biblia para un devoto feligrés. Lo que queda patente, es que el ataúd para algunas culturas es como el vehículo que lleva el cuerpo difunto hacia los deseos más aspiracionales durante su vida.

En Estados Unidos y el Reino Unido cada vez más son las personas que escogen ser enterradas en espacios naturales. Así, en estos llamados cementerios verdes, la tumba no es tanto un espacio particular del difunto sino un área temporal de memoria para la disolución del cuerpo del fallecido. Para ello el cuerpo del difunto no se somete a los



**Figura 5** Ataúdes con apariencia de otros productos. [3]

[3] Obtenida en <http://800noticias.com/extravaganancia-del-mas-alla-los-ataudes-mas-originales-del-mundo>

procedimientos de conservación habituales y, en general, se entierran con un simple lienzo de fibra vegetal. En España, no es posible, aunque sí hay un espacio natural para depositar cenizas cerca de Girona.

En los últimos años se ha ido observando como poco a poco el concepto tradicional de funeral va alejándose de las inquietudes y necesidades actuales de la población. Los dos días de velatorio, la ceremonia religiosa y el entierro del cuerpo embalsamado en un ataúd van perdiendo adeptos entre una población que cada vez más busca funerales que no tengan tanto impacto negativo sobre el planeta o un presupuesto tan elevado. Además, buscan ceremonias y rituales más personales que rompan con las rígidas, monótonas e idénticas costumbres ceremoniales que estuvieron patentes a lo largo del siglo XX.



**Figura 6** Cementerio verde de Friedwald. [4]

[4] Obtenida en <https://www.friedwald.de/trauerfall/>

En la actualidad, la personalización del servicio debe respetar los deseos y necesidades del cliente, y es la dirección que está tomando el sector. Cada vez son más las familias que buscan una experiencia funeraria diferente: más personal y única, acorde a los deseos, creencias e incluso las aficiones del fallecido, así como con un carácter más participativo.

En cuanto al tratamiento de los cadáveres, aparecen también nuevos métodos, como: la ionización, el enterramiento de pie o los ataúdes de cartón para la cremación. A pesar de existir e inventarse diferentes opciones a las que se utilizan hoy en día, éstas se encuentran con diversos obstáculos para ser introducidas en el mercado funerario español, ya sea por cuestiones legislativas como los métodos mencionados anteriormente o bien de rechazo por parte de las funerarias, es el caso de los ataúdes reutilizables o de cartón.

Otros de los aspectos en donde la innovación se hace más patente, gracias al avance de la técnica, es en el intento de reducir el impacto ambiental generado por la incineración y las cenizas, o para que esos vestigios de la persona allegada puedan conservarse también sin provocar daños al entorno. Siguiendo esta línea aparecen productos que convierten los cadáveres en abono. También aparecen novedades en el terreno de los ataúdes, en cuanto a materiales más ecológicos, revestimientos que favorecen la descomposición, etc. Nichos ecológicos que cambian la placa de mármol por una obra floral, urnas biodegradables que se disuelven en una fuente de agua o ataúdes sin conta-

minantes son algunas de las nuevas tendencias funerarias respetuosas con el medioambiente que se están imponiendo especialmente en el sector funerario occidental.

Aparecen también otro tipo de productos innovadores (personalizables, de recuerdo, etc.) como urnas con imágenes en tres dimensiones, el empleo de las cenizas de la persona fallecida para fabricar objetos decorativos, o incluso piedras preciosas.

Los servicios digitales también empiezan a estar en auge en este sector. A las flores y velas virtuales, libros de memoria o inclusión de códigos QR en las lápidas se suman ahora blogs funerarios, aplicaciones para agilizar los trámites tras la muerte de un ser querido, plataformas online para recordar a los fallecidos y servicios profesionales vinculados con el «legado digital», entre otros.

Todas estas opciones, previsiblemente, irán haciéndose poco a poco más populares y abaratándose de manera paulatina, a medida que la técnica siga adelante. La tecnología no solo logrará mejores profesionales funerarios y más eficaces; sino que colocará en el primer plano de la celebración a las familias, ya que permitirá que éstas desempeñen un papel importante en la planificación y ejecución personalizada.

A modo de resumen, algunos de los hallazgos obtenidos es este proceso de benchmarking son los indicados en la Figura 7.



Figura 7 Resumen de las tendencias actuales en la demanda funeraria.

Observar el contexto

# Mapa de actores/Stakeholder map

Se consideran stakeholders a todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de un servicio [5].

Los grupos sociales relevantes, según Bijker, Hughes y Pinch [6], son aquellos que participan de forma activa y directa en el desarrollo del producto-servicio y también aquellos grupos y stakeholders que participan indirectamente en dicho proceso o incluso aquellos que pueden oponerse al sistema. Tal perspectiva ayuda a definir una imagen compleja del escenario en el que se supone que se desarrollará el sistema producto-servicio. Es decir, en el sistema de servicios y productos que, de manera conjunta, son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, en vez de la venta aislada de productos.

Para diseñar un servicio se debe considerar a todas las partes, dado que afectan no solo la concepción del servicio, sino también al desempeño del mismo.

El Service Design Thinking se vale de una herramienta visual llamada mapa de stakeholders con la que es posible representar los distintos grupos que participan en un servicio concreto.

## Resultados

Gracias a la utilización de esta herramienta se consigue establecer un criterio adecuado y efectivo a la hora de seleccionar los distintos agentes que puedan participar en el desarrollo de otras herramientas del proceso, como el focus group. Además, permite examinar nuevos stakeholders relevantes, anteriormente menos considerados, para su estudio. Es el caso de la importancia del poder de las aseguradoras y los bancos en este sector, que pueden jugar un papel decisivo de carácter negativo para el desarrollo de propuestas innovadoras si estas pudieran comprometer sus intereses.

Del análisis de esta herramienta se deduce la relevante presencia de las compañías de seguros como demandantes de servicios funerarios y la enorme trascendencia social de su cobertura (21 millones de beneficiarios en España) [7] exige reflexionar sobre la regulación de esta figura. La regulación vigente es incomprensible y enrevesada, a diferencia de lo que ocurre con otras modalidades de seguro menos importantes. Lo que provoca una posición competitiva de las empresas aseguradoras de decesos y poder de demanda frente a las empresas funerarias.

En la Figura 8 se muestra el mapa de stakeholders obtenido de la realización de esta herramienta.



Figura 8 Mapa de stakeholders del sector funerario.

[5] Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 348-373.

[6] Bijker, E., Hughes, T.P. & Pinch, T. J. (1987). *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge: Massachusetts. MIT Press.

[7] Informe estamos seguros. (2018) UNESPA. Obtenido de: <https://unespa-estamosseguros-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2019/05/Informe-resumido-2018.pdf>

También hay que considerar la relación existente entre los mercados de servicios fúnebres y los servicios de geriatría y sanitarios, ya que son en hospitales y en residencias donde mayor número de decesos se encuentran, un 80% de las defunciones según el Estudio sobre los servicios funerarios en España del Ministerio de sanidad y política social del Gobierno de España [8]. De este modo, estos lugares se han convertido en especialistas de la información sobre servicios funerarios.

Se descubre además, que el personal cercano al fallecido se encuentra en una situación neutral de actuación, apenas tienen capacidad de decisión frente a las empresas funerarias ya que estas se encuentran a su vez gestionadas por grandes entidades aseguradoras y bancarias.

Gracias a la utilización de esta herramienta se consigue establecer un criterio adecuado y efectivo a la hora de seleccionar los distintos agentes que puedan participar en el desarrollo de otras herramientas del proceso, como el focus group. Además, permite examinar nuevos stakeholders relevantes, anteriormente menos considerados, para su estudio. Es el caso de la importancia del poder de las aseguradoras y los bancos en este sector, que pueden jugar un papel decisivo de carácter negativo para el desarrollo de propuestas innovadoras si estas pudieran comprometer sus intereses.

## Observar el contexto

### Safari

En el marco de la fase Explorar, se tienen dos vertientes de estudio principales: conocer al usuario y la investigación del contexto. Con el objetivo de obtener más información y conocimiento sobre esta última, se realizaron dos sesiones que consistieron en la visita al cementerio de Torrero de Zaragoza.

Las visitas se llevaron a cabo durante el mes de diciembre de 2018.

La primera visita consistió principalmente en una primera inmersión que permitiera conocer las distintas estancias, zonas, elementos y ambiente del complejo funerario. La segunda, dedicada a conocer en mayor profundidad el sistema y forma de trabajo, las instalaciones ocultas al público y las particularidades del servicio, incluyendo el punto de vista de los trabajadores.

En las siguientes páginas se muestran algunas de las fotografías tomadas durante estas sesiones a las instalaciones del Cementerio de Torrero.



**Figura 9** Coche fúnebre llegando a las instalaciones.



**Figura 10** Sala de tanatopraxia.

[8] Ministerio de sanidad y política social de España. (2011). Estudio sobre los servicios funerarios en España. Obtenido 12 noviembre 2018, de Gobierno de España:



**Figura 11** Sala velatorio VIP.



**Figura 12** Sala velatorio.



**Figura 14** Montacargas de féretros que comunica con la sala de ceremonias.



**Figura 15** Hornos crematorios.



**Figura 13** Cámara frigorífica de conservación de cadáveres.



**Figura 16** Sala de ceremonias.



Figura 17 Restos metálicos no incinerados.



Figura 18 Interior horno crematorio.

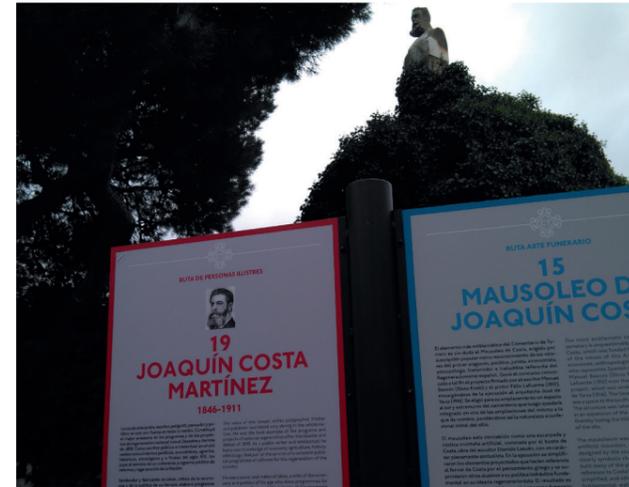


Figura 20 Señalética del mausoleo de Joaquín Costa.



Figura 21 Lápida provisional.



Figura 19 Vista desde la sala de cremación para familiares.



Figura 22 Jardín de las cenizas Quipar.



Figura 23 Fosa común.

## Resultados

Algunos de los hallazgos obtenidos más relevantes de las visitas fueron:

### Realización de una limpieza previa a la cremación.

Los féretros requieren una limpieza previa en la que se eliminan todos los elementos metálicos que incluye (ornamentos, bisagras, etc.) así como de los cristales que pueda contener antes de meterlo a incinerar en el horno.

### Incineración improductiva.

Incinerar un féretro de madera, concretamente uno de madera noble y de elevado grosor, es un desperdicio material y económico muy elevado. Así como, muy contaminante para el medioambiente.

### Protocolo de movimiento del féretro.

Los féretros de los fallecidos discurren por espacios ocultos al público durante su estancia en el tanatorio. Solo salen a la luz en momentos concretos, si así lo desea la familia: en el velatorio y en la ceremonia funeral.

### Confluencia de distintos ritos ceremoniales en el mismo espacio.

En el tanatorio de Torrero confluyen personas de distintas razas y culturas, que celebran ritos funerarios de diversa índole. Por ejemplo, los búlgaros comen y beben alcohol en los velatorios durante varios días. Las familias gitanas pasan al completo toda la noche velando a su familiar. En ocasiones, pueden chocar estas formas de celebración.

### Regulación del tipo de féretros utilizables.

A diferencia de Zaragoza, en determinadas poblaciones existen ya hoy en día algunas reglas que obligan a utilizar féretros ecológicos, como Madrid.

### Desaprovechamiento de energía.

Los hornos de los que dispone el tanatorio no aprovechan la energía calórica que se genera de la incineración.

### Gestión lenta de la lápida decorativa.

Las lápidas se componen de dos partes: una decorativa (la exterior) y otra de protección (pladur). Esta primera tarda un mes aproximadamente en ser colocada, mientras tanto queda al “descubierto” y sin identificar correctamente.

### Falta de un mapa organizacional del sistema.

En el cementerio de Torrero conviven gran cantidad de personas pertenecientes a diferentes empresas o grupos (personal empresa concesionaria, personal otras funerarias, personal del Ayuntamiento de Zaragoza y familiares, entre otros). Se observa que no existe un mapa organizacional del sistema de entidades que forman parte del cementerio de Torrero.

### Gran desperdicio de recursos florales.

La mayoría de las coronas de flores se abandonan y se tiran. Algunas de ellas se llevan a las fosas comunes. Resulta ser un desperdicio, económico y material, muy elevado que no se aprovecha de ninguna forma.

### Reducido número de funerales no católicos.

Actualmente, en el cementerio de Torrero, solo un 3% de los funerales son aconfesionales, siendo un 4% total si se cuenta con los funerales de otras religiones distintas a la católica.

## Observar el contexto

## Mystery shopping

El mystery shopping es una herramienta que se emplea en la metodología del Service Design Thinking en la etapa denominada Explorar.

El mystery shopper (comprador simulado) debe interpretar el papel de posible comprador, al tiempo que realiza actividades basadas en observar en el punto de venta, tanto características físicas como del servicio en sí mismo. Una característica de los estudios mystery shopping es que los sujetos objeto del estudio normalmente no conocen, en el momento que se realiza la observación, que están participando en un estudio, ya que el conocimiento de dicha circunstancia podría llevar a un comportamiento atípico e invalidar los resultados del mismo.

El objetivo de la realización de esta actividad en el trabajo se enfoca al conocimiento del funcionamiento del servicio y sus procedimientos de actuación y al conocimiento de las posibilidades que ofrece la competencia.

Esta actividad se desarrolló en una sesión, en la que se visitó una de las funerarias más conocidas de la ciudad de Zaragoza.

Fue realizada por dos mystery shoppers de forma conjunta, uno de ellos con conocimiento en el tema e implicación en el trabajo y por otro sin vinculación alguna, como usuario general, con el fin de obtener dos puntos de vista diferenciados.

**Resultados**

Algunos resultados extraídos de la actividad fueron:

- Establecimiento comercial poco acogedor, muy frío con decoración sobria.
- Falta de preparación psicológica en el personal comercial, trabajadores demasiado enfocados a las ventas, falta de empatía.
- Falta de preparación ante casos de querer preparar el funeral con anticipación. No están bien preparados para resolver las inquietudes de estas situaciones.
- Elevado predominio de las connotaciones religiosas en todos los productos y servicios ofrecidos.
- Pocas opciones diferentes disponibles para elegir, se pueden personalizar aspectos muy básicos que apenas interfieren en el servicio final.
- Se parte de un precio base, con los servicios mínimos y básicos según ellos y a partir de ahí se van sumando complementos. Según se añadan servicios o se mejoren las calidades.
- Las diferencias de precios principales entre unos servicios y otros dependen principalmente de:
  - Si se incinera o se inhuma el cadáver.
  - Si tiene que trasladarse el cuerpo de una población a otra.
  - Si se desea hacer velatorio o no.
- Otro de los factores que hacen que varíe el precio final del servicio funerario notablemente son: la calidad del ataúd, cantidad de flores, tipo de unidad de enterramiento, esquela...
- Servicios ofrecidos de carácter tradicional, poco innovadores.
- Falta de información de calidad, algún documento que explique todo con claridad, se muestren las diferentes opciones (tipo catálogo), etc.

Conocer la opinión de los agentes

## Encuesta

De acuerdo con la metodología del SDT, en la fase Explorar, una de las herramientas disponibles para conocer a una población es la encuesta.

Se diseñó y difundió un formulario con el fin de conocer las características de la población en cuanto a unos temas de interés con respecto al sector y servicio funerario.

La encuesta estaba enfocada a ser respondida por participantes de todas las edades, aunque el rango de interés principal era de 21 a 69 años, ya que por encima de esta

edad se encuentra una generación de personas con costumbres arraigadas y con dificultades de adaptación a los cambios.

Se difundió mediante un cuestionario online a través de distintos medios: correo electrónico, foros, redes sociales, redes internas, etc. durante el mes de diciembre de 2018.

En las páginas siguientes se detallan las preguntas y resultados obtenidos.



**Figura 24** Figura decorativa religiosa sobre tumba.

### Características de los encuestados

1/ Sexo

2/ Edad

Se obtuvieron 100 respuestas. Los participantes de la encuesta fueron un 72% mujeres frente a un 28% de hombres. Un 49% de los encuestados tenían entre 21 y 35 años, un 21% entre 51 y 60 años y un 15% los dos rangos de edades, de entre 61-70 años y de entre 36 a 50.



**Figura 25** Lápida personalizada con pintura artística.

### Opinión sobre el sector y los servicios funerarios:

3/ ¿Ha pensado alguna vez cómo le gustaría que fuesen los momentos después de su muerte?

4/ ¿Preferiría poder organizar su funeral previamente?

5/ Le gustaría que su funeral fuese un acto...

6/ ¿Le gustaría que su funeral fuese como los que se celebran actualmente?

7/ ¿Cuál es su percepción de las celebraciones fúnebres actuales?

8/ ¿Qué cambiaría de los actos funerarios actuales?

9/ ¿Hay algo que preferiría que no hubiese en su entierro? (pregunta abierta)

10/ ¿De cuál de las siguientes actividades podría/querría prescindir? (Seleccione un máximo de dos opciones)(pregunta mixta)

11/ Valore de forma genérica el servicio funerario actual del 1 a 5 (siendo 1 muy mejorable y 5 muy bueno).

12/ ¿Cuáles son sus preocupaciones a la hora de pensar en su entierro?(pregunta abierta)

13/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a los gastos económicos que implica.

14/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la preocupación y atención a sus familiares.

15/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la estética del ataúd.

16/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la calidad del ataúd.

17/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted la contaminación generada.

18/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted al tipo de rito ceremonial.

19/ Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted al tipo de enterramiento.

20/ ¿Le gustaría poder elegir los productos y servicios funerarios de su propio funeral o de personas cercanas de forma online?

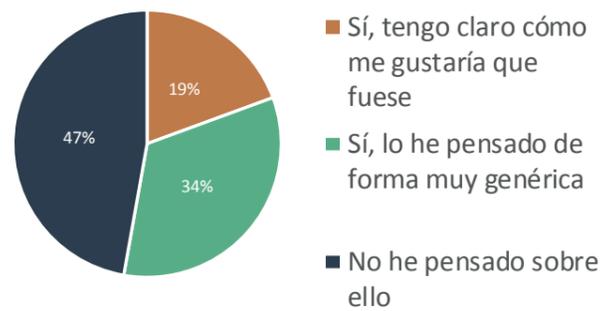
21/ ¿Le gustaría que la funeraria contratada tuviese acceso sus redes sociales y fuesen utilizadas a modo de recuerdo en el funeral?

22/ ¿Qué aspectos le gustaría poder personalizar en su funeral? (Seleccione los 3 más importantes para usted)

23/ ¿Estaría dispuesto a pagar más por productos funerarios que reducen el impacto ambiental?

24/ ¿Le gustaría que existiesen productos más diferentes e innovadores a los actuales? (Cenizas que se convierten en un árbol, diamantes hechos de cenizas, ataúdes temáticos, etc.)

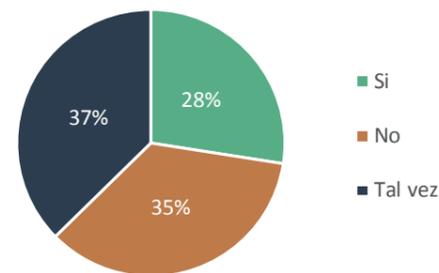
**P3 - ¿Ha pensado alguna vez cómo le gustaría que fuesen los momentos después de su muerte?**



**Gráfica 1** Planteamiento de los momentos posteriores al fallecimiento.

Se observa que considerando como respuestas afirmativas a los que tienen claro cómo querrían que fuese su funeral así como aquellos que lo han pensado aunque de manera genérica (suman un 53%) que existe un resultado muy equilibrado, la población se encuentra muy dividida. Resulta llamativo el alto porcentaje de personas que no han pensado nada al respecto siendo un tema tan natural y básico como es la muerte propia.

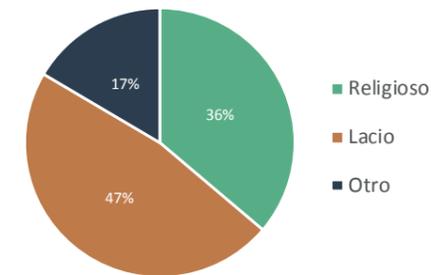
**P4 - ¿Preferiría poder organizar su funeral previamente?**



**Gráfica 2** Organización previa del funeral.

En cuanto a la organización previa de su funeral, un 35% de los encuestados no querría organizarlo previamente, ligeramente por debajo con un 28% se encuentran los que sí que querrían. Además, existe un amplio ratio de respuestas en duda, por lo que existe la posibilidad de convertirlas en positivas aportándoles nuevas opciones que les inciten a ello.

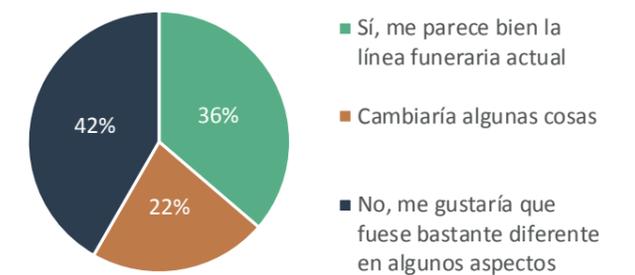
**P5 - Le gustaría que su funeral fuese un acto...**



**Gráfica 3** Carácter del acto funeral.

Se observa una demanda equilibrada en cuanto al carácter religioso del funeral, aunque existe una tendencia superior hacia los funerales laicos. También se observa una incipiente demanda de funerales que no tienen como prioridad las creencias religiosas, si no que busca centrarse en otras características: del ambiente, de la personalización, del tipo de actividades desarrolladas, entre otras.

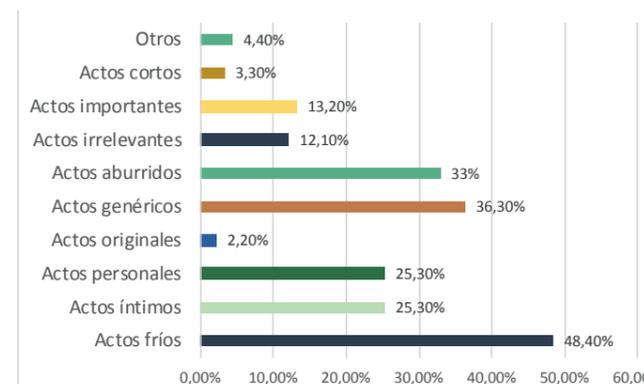
**P6 - ¿Le gustaría que su funeral fuese como los que se celebran actualmente?**



**Gráfica 4** Conformidad sobre los funerales actuales.

Un 36% de los encuestados se encuentran plenamente conforme con respecto a la línea funeraria actual, a diferencia de un 64% que cambiaría algunas cosas o querría que fuese muy diferente a como se celebran actualmente.

**P7- ¿Cuál es su percepción de las celebraciones fúnebres actuales?**



**Gráfico 5** Percepción sobre las celebraciones fúnebres actuales.

La percepción de los encuestados sobre las celebraciones fúnebres actuales es:

- Actos fríos
- Actos largos
- Actos genéricos
- Actos irrelevantes

**P8/ ¿Qué cambiaría de los actos funerarios actuales?**

Muchos de los participantes coinciden en que les gustaría que no hubiese elementos ni connotaciones religiosas en su funeral.

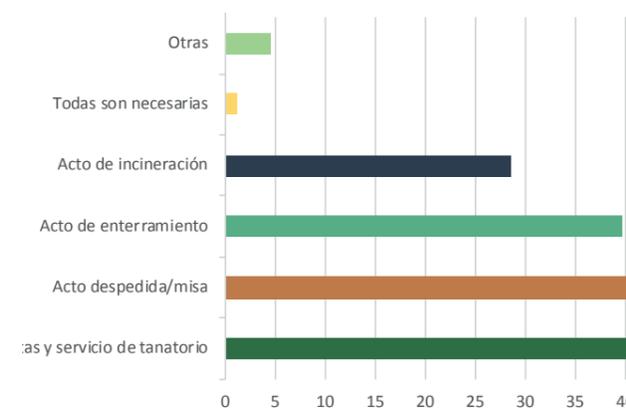
Rechazan los elementos o actos tristes que ayudan a prolongar innecesariamente el dolor de los allegados y buscan un nuevo enfoque más agradable en la concepción del evento. Además, se observa una tendencia hacia la reducción y simplificación del acto.

Además, hay una elevada significación de los participantes en cuanto al carácter personal de la ceremonia, buscan que el funeral represente al fallecido y se aleje de la estandarización que impera hoy en día.

**P9/ ¿Hay algo que preferiría que no hubiese en su entierro?**

Una amplia mayoría de los participantes rechazan cualquier tipo de símbolo y actividad de carácter religioso. También es destacable el deseo por evitar a tristeza de la situación. Así como el rechazo a la participación de personas ajenas a los allegados o que no eran del agrado del fallecido.

**P10 - ¿De cuál de las siguientes actividades podría/querría prescindir?**

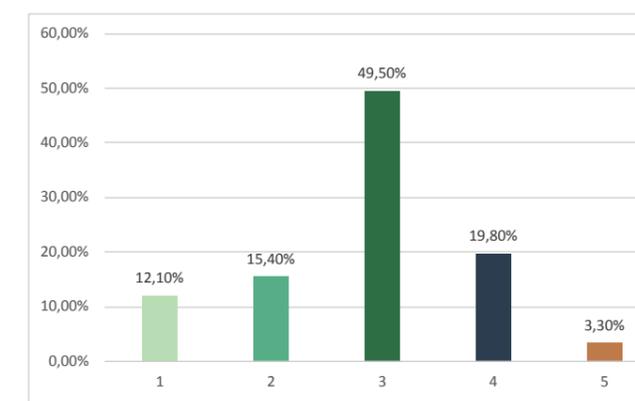


**Gráfico 6** Actividades prescindibles en un servicio funerario.

Los encuestados podrían o querrían prescindir de: primero del acto de despedida/misa, seguido del servicio de tanatorio (velatorio) y por último del acto de enterramiento/incineración.

[11] Mercado del sector funerario. (2017) PANASEF. Obtenido de <http://www.panasef.com/wp-content/uploads/2017/03/Panasef-Informe-Mercado-Sector-2016-V6.pdf>

**P11- Valore de forma genérica el servicio funerario actual del 1 a 5 (siendo 1 muy mejorable y 5 muy bueno).**



**Gráfico 7** Valoración servicio funerario actual.

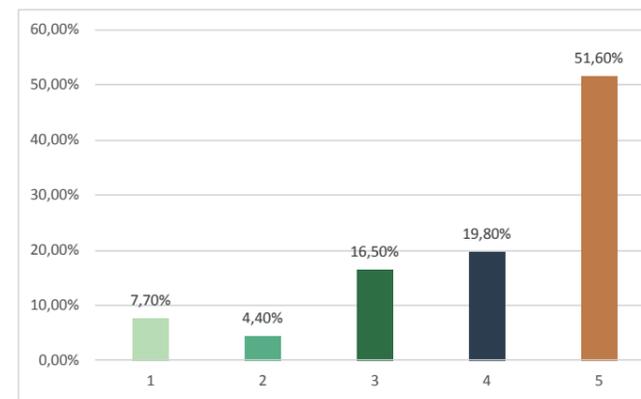
Este dato resulta bastante relevante puesto que los resultados que ofrecen las funerarias contrastan bastante con estos. Según un estudio de PANASEF, un 97% de los encuestados valora con más de un 7 sobre 10 el servicio funerario [11]. A diferencia de esto, según la encuesta realizada, sólo un 23,1% valora el servicio funerario con más de un 6 sobre 10.

Un 49,5% de los participantes evalúan al servicio con un 3 sobre 10 puntos. Un 24% lo evalúan por debajo del 3 y un 24% por encima. Pero sólo un 3,3% con un 5.

**P12/ ¿Cuáles son sus preocupaciones a la hora de pensar en su entierro?**

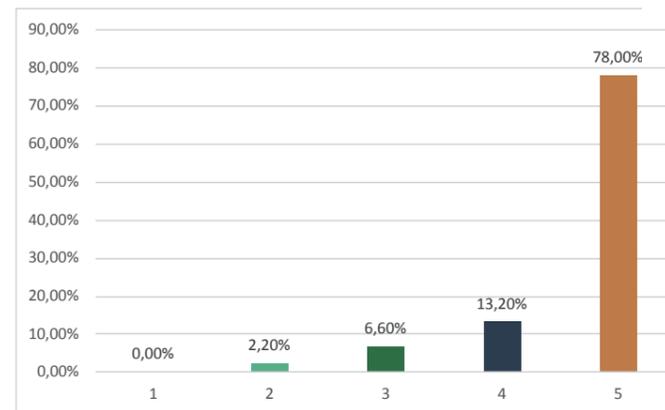
Un número importante de participantes coinciden en que no les preocupa nada en particular en cuanto a su entierro. A diferencia de estos, aparecen otros grupos cuyas preocupaciones más repetidas son las referidas al coste económico, al cumplimiento de sus deseos postmortem y especialmente la situación familiar. Estos últimos se preocupan principalmente por cómo puedan quedarse afectivamente sus allegados, así como facilitarles la situación todo lo posible.

**P13- Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a los gastos económicos que implica.**



**Gráfica 8** Valoración de los gastos económicos.

**P14 - Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la preocupación y atención a sus familiares.**

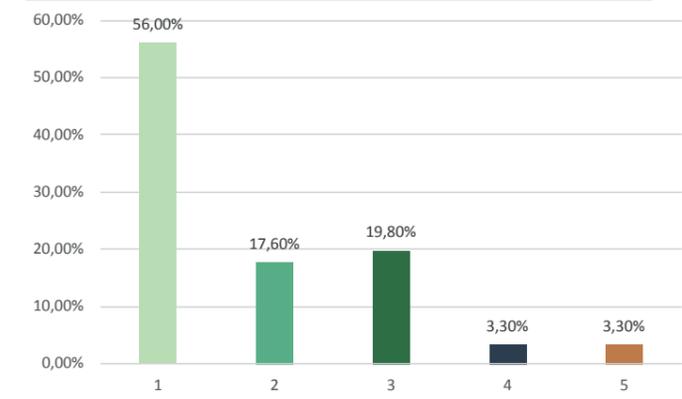


**Gráfica 9** Valoración preocupación y atención de los familiares.

Según las respuestas de los participantes, se puede observar que la mayor preocupación que tienen estos es la respectiva a sus familiares, respondieron con un 5 sobre 5 más de un 78% de los participantes. Seguido de los costes económicos, ya que un 51,6% de los participantes respondieron con la máxima puntuación a dicha pregunta.

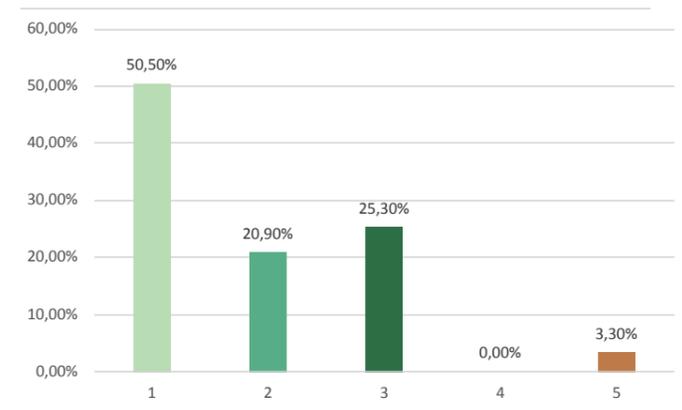
Con respecto a la calidad y a la estética del ataúd se encuentra un resultado similar, del que se extrae que ninguna de las dos características resulta de especial importancia a los participantes; votaron con un 1 sobre 5 un 50,5% y un 56% de los participantes, respectivamente.

**P15- Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la estética del ataúd.**



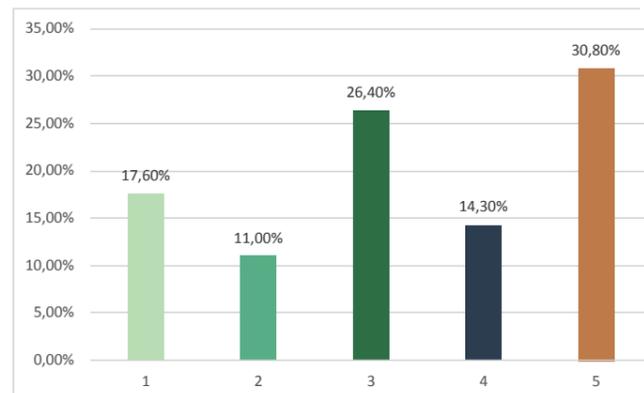
**Gráfica 10** Valoración sobre la importancia de la estética del ataúd.

**P16 - Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted a la calidad del ataúd.**



**Gráfica 11** Valoración sobre la importancia de la calidad del ataúd.

**P17-Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted la contaminación genera..**



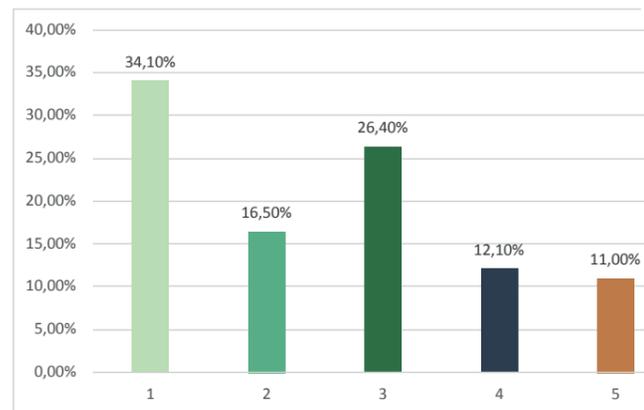
**Gráfica 12** Valoración sobre la importancia de la contaminación generada.

A diferencia de los resultados de las preguntas anteriores que sí se encuentran polarizados, el resto de resultados están equilibrados. Es el caso de la preocupación por la contaminación generada, aunque sí se encuentra una tendencia superior en la que los encuestados se preocupan por este tema. En cuanto al tipo de rito ceremonial y de enterramiento se percibe que no existe un criterio definido y que es muy variable entre la población.

Existe una tendencia entre los participantes a la predisposición y/o demanda de servicios online, ya que un 24% querría poder elegirlos vía online y un 53% quizá.

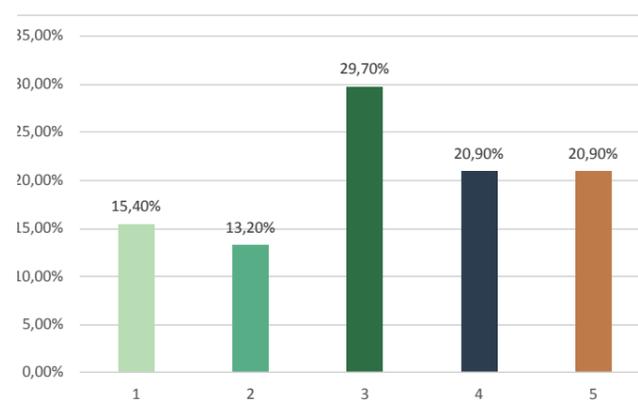
Cabe resaltar, que a un rotundo 72% no le gustaría que la funeraria contratada tuviese acceso a sus redes sociales y pudiesen ser usadas como recuerdo en el funeral.

**P18- Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted al tipo de rito ceremonial.**



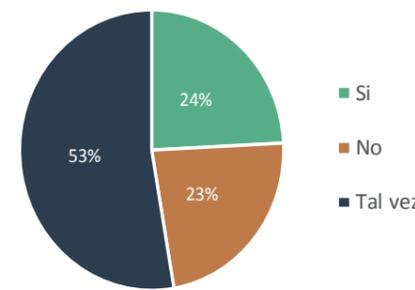
**Gráfica 13** Valoración tipo rito ceremonial.

**P19-Valore de 1 a 5 la importancia que le da usted al tipo de enterramiento.**



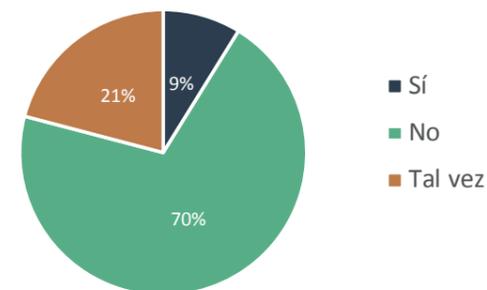
**Gráfica 14** Valoración de la importancia del tipo de enterramiento.

**P20 - ¿Le gustaría poder elegir los productos y servicios funerarios de su propio funeral o de personas cercanas de forma online?**



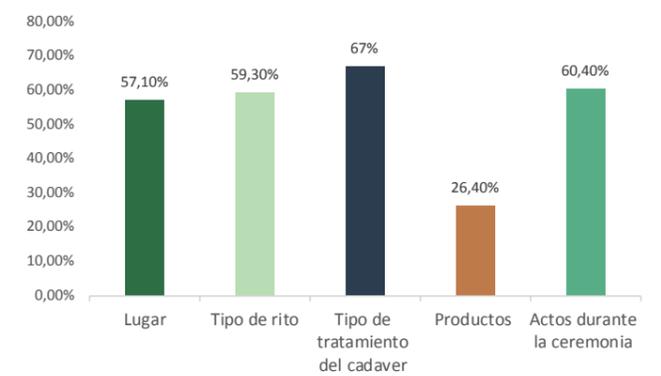
**Gráfica 15** Preferencia de la selección de productos y servicios de forma online.

**P21 -¿Le gustaría que la funeraria contratada tuviese acceso sus redes sociales y fuesen utilizadas a modo de recuerdo en el funeral?**



**Gráfica 16** Preferencia sobre el acceso a redes sociales por parte de la funeraria.

**P21 - ¿Qué aspectos le gustaría poder personalizar en su funeral?**

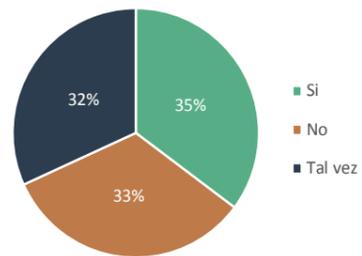


**Gráfica 17** Preferencia de los aspectos personalizables en un funeral.

Los aspectos a personalizar en un funeral resultaron prácticamente igual de relevantes para los encuestados: el lugar, el tipo de rito, el tipo de tratamiento del cadáver y los actos durante la ceremonia.

El aspecto que menos valoran son los productos: urnas, ataúdes, etc. dato que puede deberse a varias razones: lo desactualizados que se encuentran los productos, así como, por la poca variedad de opciones reales disponibles en el mercado hoy en día, ya que un amplio número de los encuestados resultó interesado en disponer de una mayor cantidad de productos, innovadores y diferentes a los actuales.

**P23 -¿Estaría dispuesto a pagar más por productos funerarios que reducen el impacto ambiental?**



**Gráfica 18** Disposición al incremento de precio por productos de bajo impacto ambiental.

Los productos que reducen el impacto ambiental suelen implicar un incremento del coste final para el comprador. Según los resultados de la encuesta, existe una ligera tendencia positiva (el 35% respondieron positivamente y un 35% tal vez) en favor de estos productos aunque les suponga un cargo extra al presupuesto final.

**P24 -Le gustaría que existiesen productos más diferentes e innovadores a los actuales?**



**Gráfica 19** Disposición a la introducción de productos innovadores.

En el enunciado de la encuesta se les puso una serie de ejemplos de este tipo de productos para que pudiesen hacerse una idea más representativa. Algunos ejemplos fueron: cenizas que se convierten en un árbol, diamantes hechos de cenizas, ataúdes temáticos, etc.

Sólo un 10% de los encuestados estaba plenamente conforme con la oferta de productos disponibles actualmente a diferencia de un 90% que sí les gustaría que se introdujesen nuevos productos.

**Resultados**

Una amplia mayoría coincidió en que no les gustan como son los funerales de hoy en día y que modificarían distintos aspectos. Los más repetidos fueron: el carácter triste que predomina en todo el transcurso de la ceremonia, así como lo aburridos y largos que resultan. Cambiarían el carácter impersonal que impregna este tipo de actos, ya que todos son muy parecidos y carecen de elementos propios. Los participantes también coincidieron en que eliminarían el carácter religioso de la celebración, así como el velatorio. Por último, el precio tan elevado que supone la organización de un funeral también lo consideraron un aspecto a modificar.

Las preocupaciones más importantes para los encuestados resultaron ser las vinculadas con sus familiares: el dolor que estén padeciendo ante su pérdida, así como que les resulte fácil y cómodo de organizar el evento funeral. También preocupa el coste desorbitado que supone el evento, así como que no se haga a gusto del fallecido.

Los aspectos que los encuestados eliminarían de su entierro son las connotaciones religiosas, elementos en general que no les representen, gente con la que no tuvieron buena relación, ambiente de tristeza y exceso de flores

La mayoría de los encuestados rechazaron la opción de que el personal funerario tenga acceso a sus redes sociales para su gestión y utilización como recuerdo en la ceremonia funeral. Aunque sí que les resultó de interés la incorporación de servicios online en general.

Los aspectos a personalizar en un funeral resultaron prácticamente igual de relevantes para los encuestados: el lugar, el tipo de rito, el tipo de tratamiento del cadáver y los actos durante la ceremonia. El aspecto que menos valoran son los productos: urnas, ataúdes, u otros, dato que puede deberse a la poca variedad de opciones reales disponibles en el mercado hoy en día, ya que un amplio número de los encuestados resultó interesado en disponer de una mayor cantidad de productos, innovadores y diferentes a los actuales.

Empatizar con los usuarios

## Mapas de empatía

Acorde a los objetivos de la fase Explorar, hay que conseguir entender al usuario para crear soluciones coherentes a su realidad. Para lograr dicho objetivo, se emplea un método llamado mapa de empatía.

Según Osterwalder y Pigneur, el mapa de empatía es un método que ayuda a diseñar modelos de servicio de acuerdo con las perspectivas del cliente [9]. Va más allá de las características demográficas y desarrolla una mejor comprensión del ambiente, los comportamientos, las aspiraciones y las preocupaciones del cliente. El objetivo del mapa de empatía es crear un grado de empatía con una persona específica.

Para Bratsberg, el mapa de empatía revela la razón detrás de las acciones, decisiones y elecciones del usuario [10]. De esta forma, el mapa de empatía ayuda a diseñar para las necesidades reales del usuario. Bratsberg propuso cuatro diferentes áreas que se pueden alcanzar cuando se hace un mapa de empatía de una persona: 've' 'habla y hace', 'piensa y siente' y 'oye' [10].

**Qué ve:** cuál es y cómo es su entorno, para conocer el contexto social de la persona.

**Qué habla y qué hace:** cómo habla, cómo actúa y qué verbaliza para conocer al cliente partiendo de su comportamiento.

**Qué piensa y qué siente:** es importante conocer cuáles son sus valores, sus preocupaciones, sus inquietudes, a lo que aspira y sus deseos más profundos.

**Qué oye:** qué dicen los que le rodean (todas las personas influyentes de su entorno).

Se han realizado distintos mapas de empatía según el momento del proceso del servicio funerario con el fin de identificar las distintas situaciones por las que se ve afectado el usuario.

*1/ Contratación del seguro y organización del funeral en vida (Figura 26.)*

*2/ Conocimiento del fallecimiento de un ser querido o cercano (Figura 27.)*

*3/ Organización del funeral de un ser querido o cercano (Figura 28.)*

*4/ Momentos en el tanatorio (Figura 29.)*

*5/ Momento durante el entierro (Figura 30.)*

*6/ Tramitación general (mantenimiento de nichos, cambios de titularidades) (Figura 31.)*

[9] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Business model generation. Hoboken, New Jersey: Alta Books Editora

[10] Bratsberg, H. M. (2012). Empathy maps of the foresight preferences. Obtenido 7 abril 2019, de Buffalo State College: <https://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1180&context=creativeprojects>

### Organización del funeral anticipadamente

El usuario se siente incómodo a la hora de hablar de la organización de su funeral. Genera intranquilidad a sus familiares ante la visualización de la posibilidad de su muerte.

La preocupación máxima del usuario es evitar que sus familiares sufran el trance más de lo que ya es de por sí. Quiere evitarles gestiones y todos los momentos complicados que pueda, así como no dejarles cargos económicos.

Es un usuario que quiere que se hagan las cosas a su gusto, le preocupa que no se lleven a cabo tal y como él desea puesto que él no podrá comprobarlo. Ya que es un usuario previsor, que se anticipa al momento, puede disponer de más información y conocimiento que el resto. Observa que no dispone de muchas opciones en el mercado, la mayoría de los productos son muy parecidos, y que tienen un precio muy elevado.

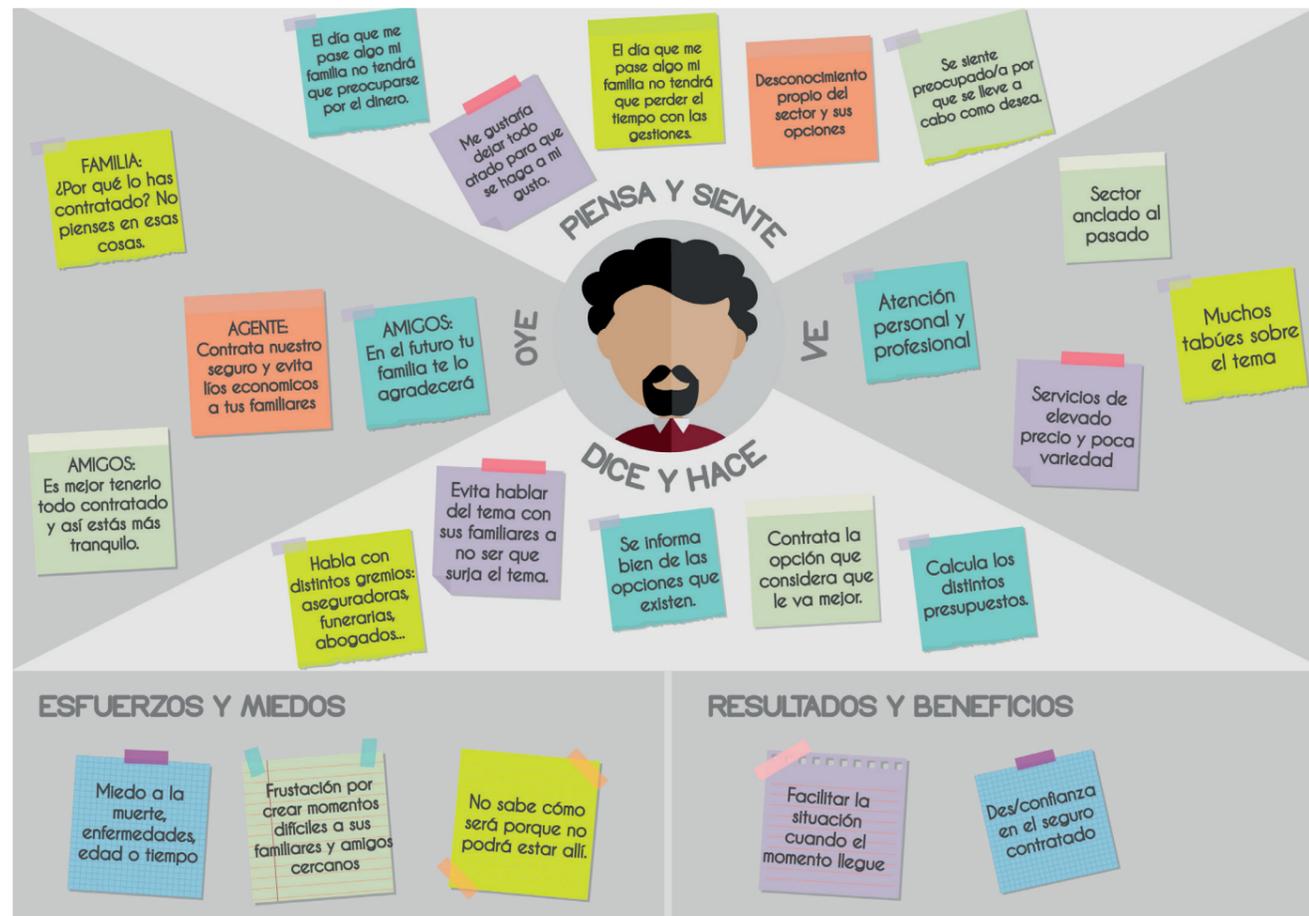


Figura 26 Mapa de empatía de un usuario en el momento de organizar y contratar su funeral.

### Notificación del fallecimiento

En este mapa de empatía se analiza al usuario en el momento de conocer el fallecimiento de un ser querido o cercano.

El ambiente se vuelve muy triste y oscuro, con muchos toques nostálgicos. El usuario está desubicado, en shock.

Es un ambiente complicado y difícil de llevar para muchos usuarios. Intenta apoyarse en familiares y amigos. Necesita que se le faciliten las gestiones, evitar situaciones más complicadas o desagradables de las necesarias. Surgen muchas dudas y pensamientos respecto al fallecido y al futuro.

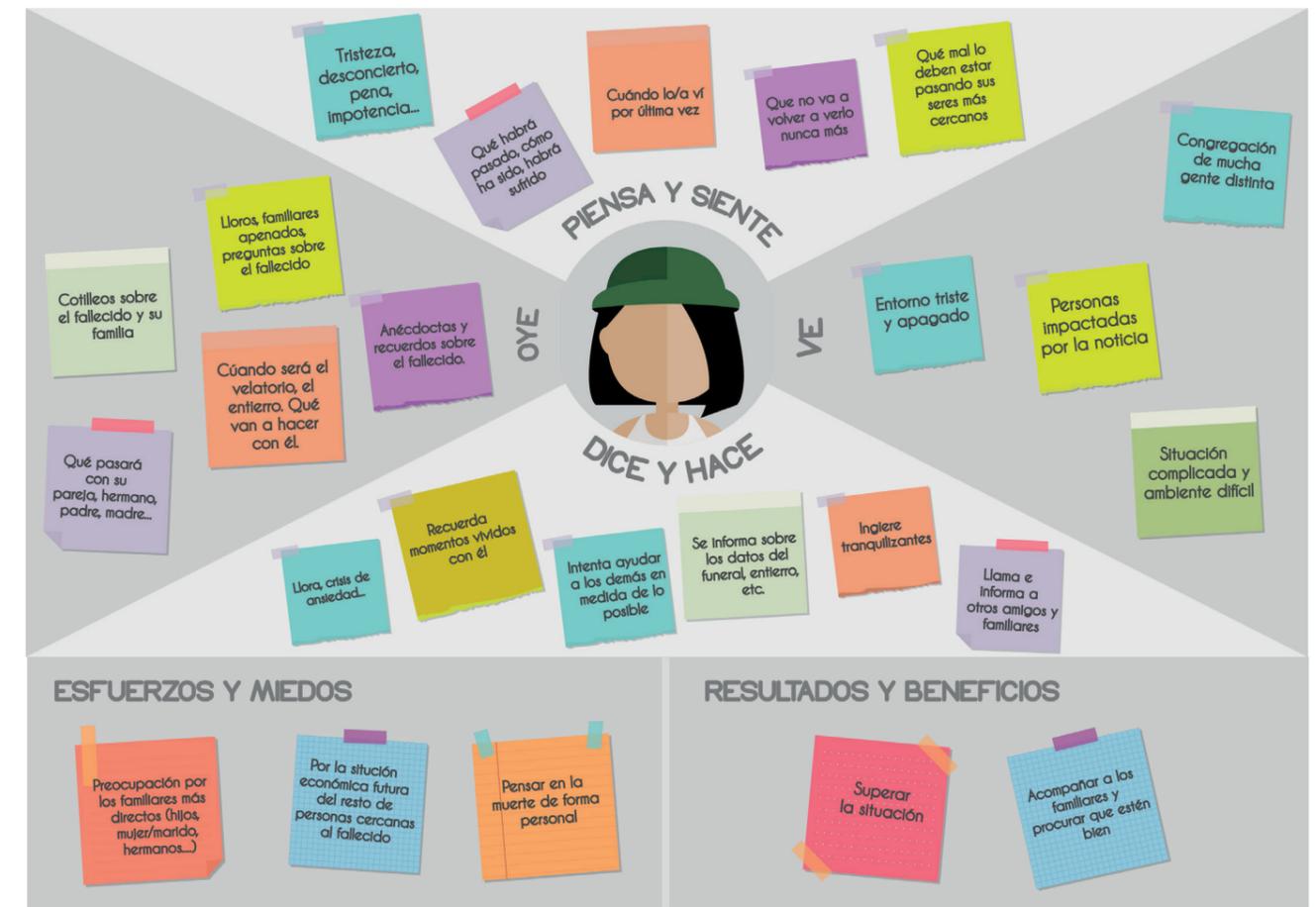


Figura 27 Mapa de empatía de un usuario en el momento de conocer el fallecimiento de un ser querido o cercano.

### Organización del funeral

Generalmente es un usuario muy cercano al fallecido, suele ser alguien con carácter más fuerte emocionalmente, que pueda gestionar mentalmente mejor la situación que alguien muy sensible. Se tiene que encargar de gestionar todo lo necesario, aunque generalmente es ayudado y guiado por el personal de las funerarias. La situación de compra del servicio y los productos le resulta desconoci-

da y se deja aconsejar en mucha medida por el personal funerario. Se le presentan muchas dudas sobre qué es lo que querría el fallecido, elige por descarte, sin comparar apenas precios y calidades. Evita elegir lo más barato por deferencia a su ser querido, aunque realmente el coste sea elevado. Le preocupa acertar en lo elegido y que algo no salga según lo que se pueda esperar.

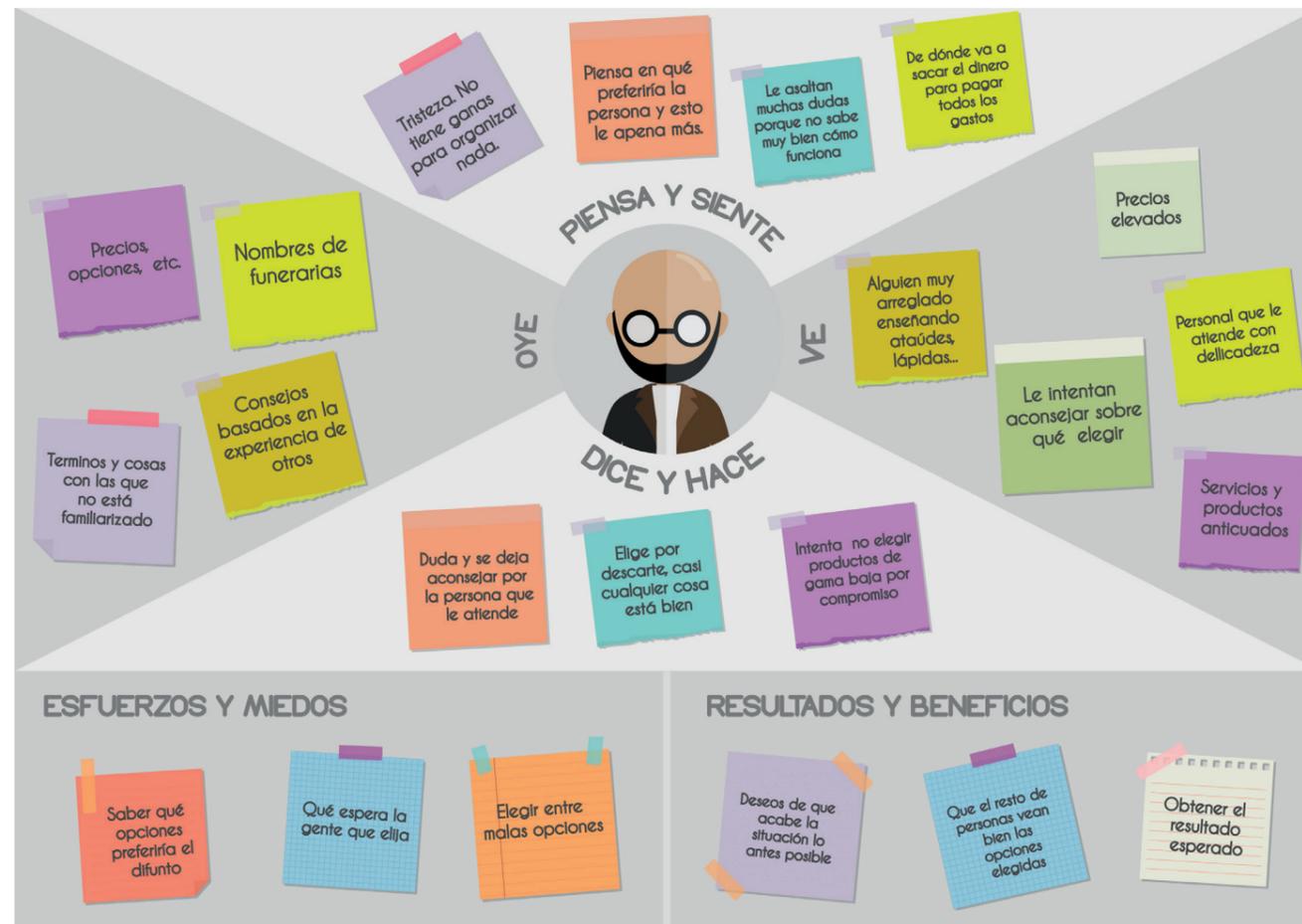


Figura 28 Mapa de empatía de un usuario en el momento de organizar el funeral de un ser querido o cercano.

### Momentos en el tanatorio

Se siente triste pero arropado, con pocas fuerzas para nada. Escucha ausente lo que le dice la gente que va al evento. Recibe el pésame de mucha gente. Está en un entorno que le resulta frío, poco acogedor. Le gustaría tener la comodidad que tiene en su casa. Duda en acercarse o no a ver al difunto, le perturba tener la opción. Hay ratos que preferiría estar solo.

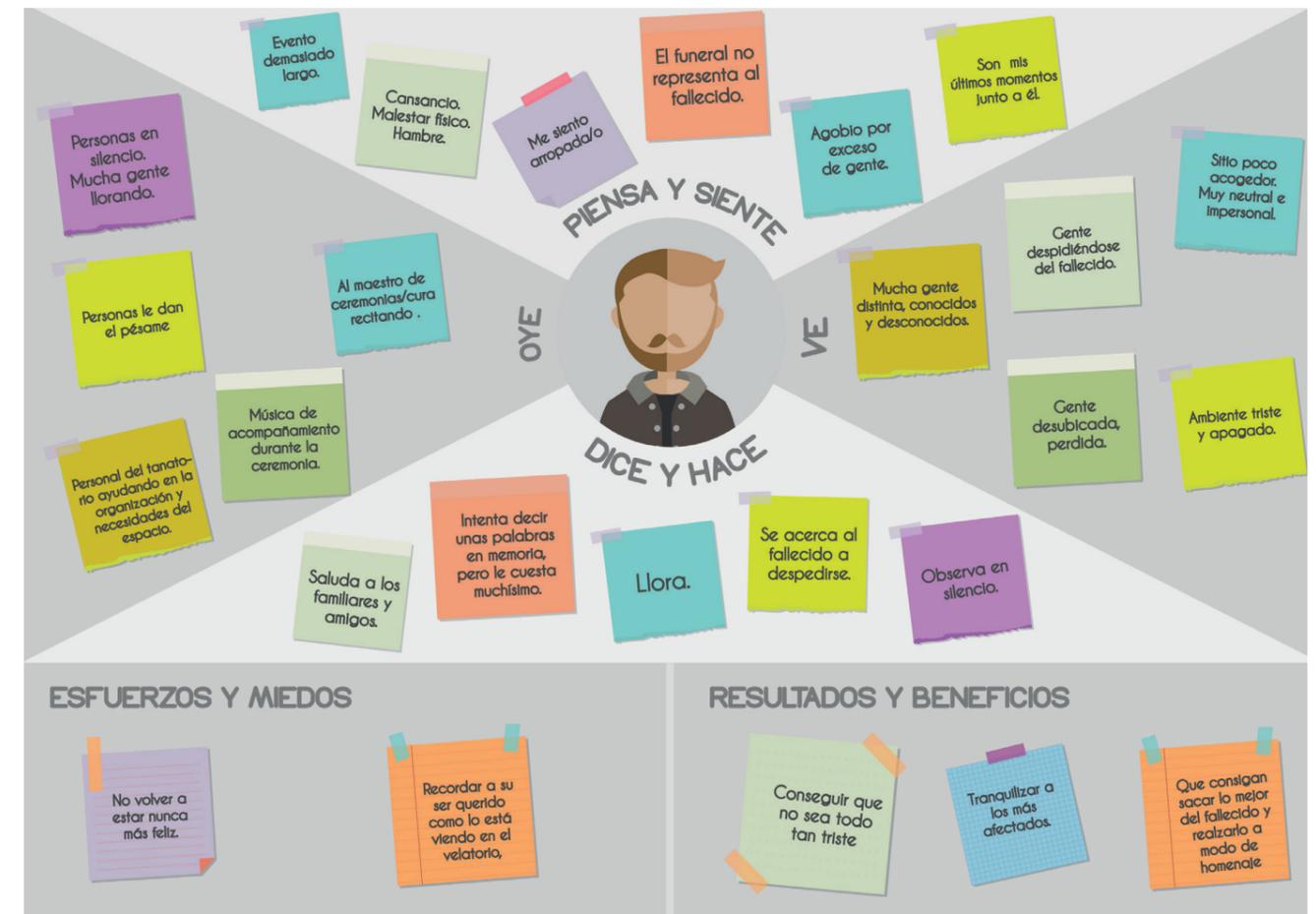


Figura 29 Mapa de empatía de un usuario durante el tanatorio.

### Momentos durante el entierro

El siguiente mapa de empatía muestra los sentimientos y percepciones que tiene una persona muy cercana al fallecido durante el entierro. Hay que señalar que es diferente la situación según sea un deceso “previsto” de una persona mayor al de alguien que muere de forma imprevista antes de tiempo, aunque estas emociones son compartidas por ambos perfiles. El usuario llora, está desconsolado. Está rodeado de gente que le da el pésame, aunque realmente quiere estar en su casa, en su zona de confort y con

sus personas más allegadas. El usuario está ya cansado, han pasado un dos o más días desde el suceso y necesita descansar. Se da cuenta que pronto acabará todo, y tendrá que volver a su vida normal y asumir la nueva realidad, y eso le preocupa. La situación no le resulta demasiado cómoda, estar de pie le resulta cansado, se producen ruidos desagradables y la estética del acto no está muy cuidada (personal enterrador vestido con uniforme de obra, la lápida queda a la vista sin cuidar, etc.)

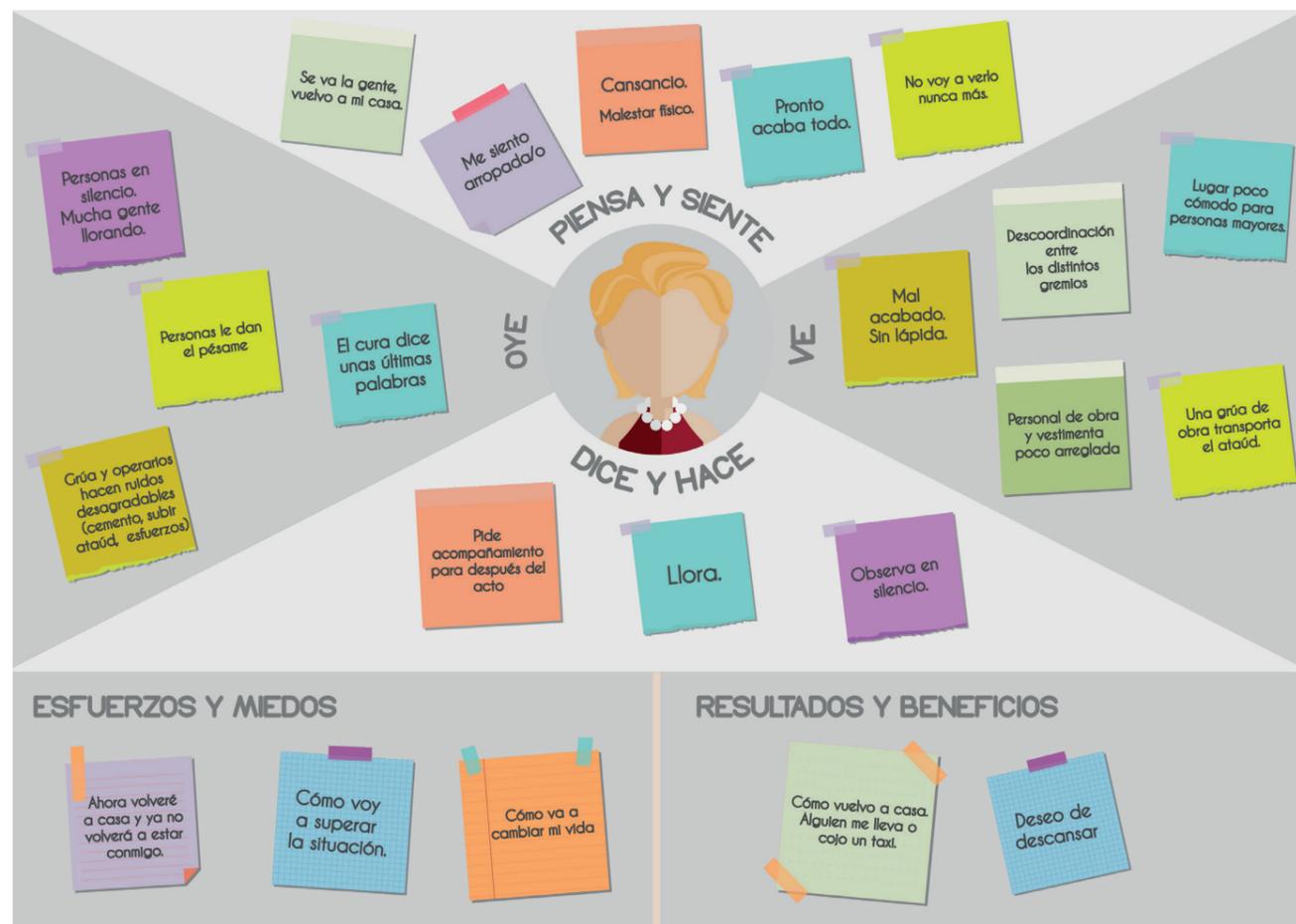


Figura 30 Mapa de empatía de un usuario durante el entierro.

### Relización de trámites

Este último mapa sintetiza la situación en la que se encuentra una persona cercana al fallecido que tiene que encargarse de la realización de distintos trámites (herencia, cambios de titularidad, etc.) una vez acabado el funera

Le resulta bastante desconocido el tema, y teme dejarse cosas sin hacer o no realizarlas bien. Intenta informarse mediante la búsqueda online o preguntando a conocidos. Le hace revivir momentos duros, le parece que es alargar el trance.



Figura 31 Mapa de empatía de un usuario durante la realización de la tramitación general.

## Empatizar con los usuarios

## Mi funeral

## Resultados

Gracias a la utilización de esta herramienta se descubren algunos hallazgos como:

- Los usuarios se encuentran en una situación de desinformación sobre los productos y servicios funerarios existentes en el mercado.
- La dificultad para tratar el tema de su propio funeral con familiares y allegados. El gran tabú de la muerte en la sociedad española.
- Los usuarios no son conscientes de los productos y servicios que están seleccionando.
- Las ceremonias no representan al fallecido, principalmente si éste es una persona de mediana edad o joven.
- Las ceremonias funerarias resultan excesivamente largas y ayudan a recrear la situación de tristeza.
- El proceso de enterramiento es poco delicado: no se cuida la estética de los operarios, ruidos incómodos, trabajos no finalizados...
- La importancia del acompañamiento al duelo en momentos posteriores a la finalización de la ceremonia funeral.
- Los trámites posteriores a un fallecimiento ayudan a alargar el proceso y resultan desagradables a los usuarios.
- El usuario se queda en situación de “desamparo” una vez ha terminado lo que se entiende por el servicio.

Durante la fase Explorar de este trabajo, cuyo objetivo es conocer de forma profunda a los usuarios, surgen algunas trabas que lo dificultan.

Resultaría de interés el análisis de personas que se encuentran enfermas en la recta final de su vida, ancianos que saben que su fallecimiento puede ser próximo, familiares de fallecidos recientes, entre otros, ya que son los usuarios más directos a los que afectan estos servicios. Pero, conocer los sentimientos, necesidades y la forma de pensar de estas personas resulta muy complicado dada la situación emocional y/o física en la que se encuentran. Es por ello, que se crea una herramienta propia, complementaria a las encuestas y entrevistas realizadas, a la que se ha llamado Mi funeral.

El objetivo de esta herramienta es descubrir las inquietudes que tienen los usuarios a la hora de organizar su funeral, lo que valoran, cómo piensan...

Para ello, esta herramienta consistirá en describir en primera persona cómo cada persona pensaría en organizar su funeral, definiendo los detalles que para estos fueran de mayor interés: los productos que querría, cómo serían, el lugar, cómo celebrarían el momento, lo que rechazaría, etc.

Se realizó esta herramienta a 15 usuarios de distintas edades, comprendidas entre los 20 y los 65 años, de ambos sexos y con perfiles socioculturales diferentes.

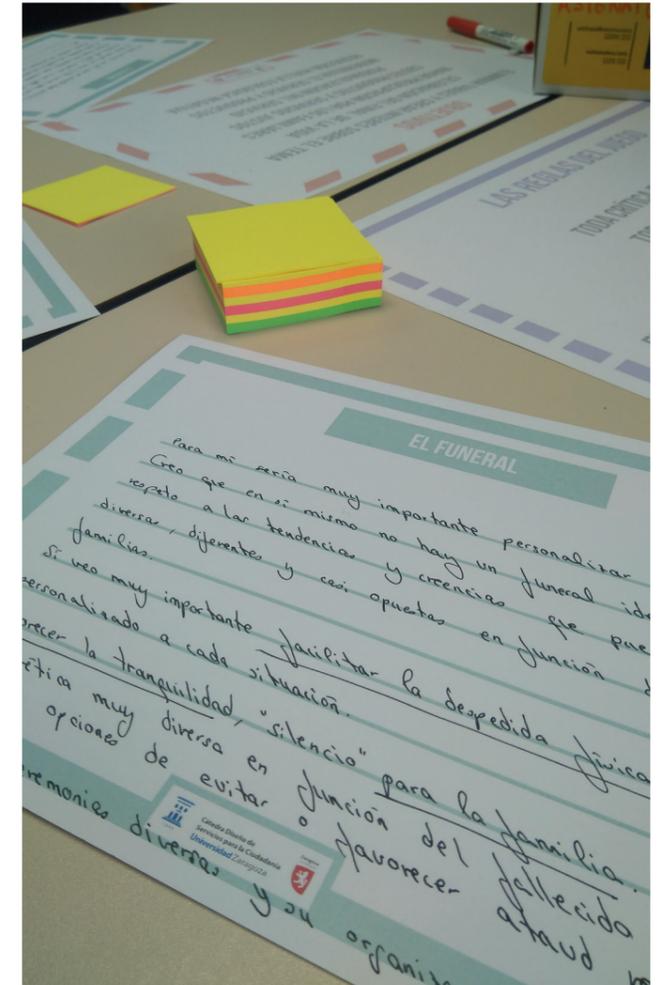


Figura 32 Herramienta Mi funeral realizada por un participante del focus group.

## Resultados

Algunas de los hallazgos obtenidos gracias a su realización fueron:

- Desconocimiento del sector funerario y sus posibilidades por parte de los usuarios.
- Las gestiones y trámites resultan “incómodos” de hacer.
- Búsqueda del funeral personalizado que represente al fallecido.
- Consideración del cuidado del medioambiente, pero sin excesivos esfuerzos.
- Necesidad de dejar a alguien responsable del control, para que se lleve a cabo tal y como desea el futuro fallecido.
- Preocupación máxima por el cuidado a su familia.
- Nueva concepción del funeral : búsqueda de una ceremonia agradable y emotiva.
- Decoración bonita, menos tétrica.
- Actos participativos y emotivos.
- Productos reutilizables y que no contaminen innecesariamente.
- Preocupación por las redes sociales y la huella digital en internet que se deja.
- Preocupación por dejar huella en el recuerdo.
- Necesidad de dejar todo atado para evitar problemas a los allegados.

# DESARROLLO DEL PROYECTO FASE 2: CREAR

En esta segunda fase se tienen dos objetivos principales: definir el problema e idear soluciones.

Después de la amplia recogida de información realizada en la anterior fase de carácter divergente, se cambia a una línea de trabajo convergente. El objetivo de esta fase es sintetizar todo lo aprendido en la fase anterior, realizar una criba de la información obtenida con el fin de recoger aquella que resulte de mayor interés para enfocar las ideas correctamente. Es una de las partes más complicadas e importantes de toda la metodología. Como señala Tom Kelley, hay que trascender de lo obvio y utilizar la intuición para encontrar los denominados Insights [12]. Estos insights o revelaciones, encontrados a partir de la observación permitirán definir unos retos de diseño. A partir de estos, se procede a la realización de diversas técnicas que permitan resolverlos.

Como se explica en el alcance del proyecto, se divide en dos etapas. La primera de ellas, descrita a continuación, es una etapa previa en donde se generan las primeras ideas obtenidas basadas en la investigación general y el conocimiento de los stakeholders. La segunda etapa (fuera del alcance del proyecto que se desarrolla en estas páginas) consistirá en una generación de ideas basada en técnicas creativas adecuadas a esta metodología.

<b>DEFINIR EL PROBLEMA</b>	<b>59</b>
Clustering	59
Retos de diseño	60
<b>IDEAR SOLUCIONES</b>	<b>61</b>
Focus group	61

[12] Kelley, T. (2016). The art of innovation: Success through innovation the IDEO way. London, England: Profile Books.

## Definir el problema

## Clustering

Concluida la fase Explorar, se procede cribar la información recopilada en dicha fase e identificar aquellas revelaciones que resultan clave para ajustar la futura solución a las necesidades reales de las personas.

A continuación, se muestran distintos temas que agrupan de forma sintetizada los insights (revelaciones significativas) obtenidos durante la fase Explorar.

#### Características de comportamiento habituales de los usuarios.

- Prestan poca atención a los productos funerarios.
- Tendencia a prescindir del velatorio.
- Las familias no son las que toman las decisiones en la práctica.
- Demandan productos novedosos y distintos a los actuales.
- Quieren una celebración alegre en vez de un funeral.

#### Tendencias generales de servicios en el sector funerario.

- Incremento de los actos laicos y reducción de los religiosos.
- Ceremonia para celebrar la vida del difunto.
- Mas cremaciones y menos entierros.
- Incorporación de medios digitales y tecnologías online.
- Municipalización de servicios funerarios.
- Nuevos productos y servicios. Productos eco no incorporados realmente.

#### Necesidades de los usuarios más relevantes.

- Desconocimiento del sector y del tema.
- Nueva concepción del funeral: agradable, emotivo y menos triste.
- Dejar todo atado y evitar problemas a los allegados.
- Entender la muerte como parte de la vida.
- Mayor preocupación: la familia del difunto.
- Pasar el trance lo más cómodo y fácilmente posible.

#### Principales problemas del servicio funerario en general.

- Servicios, ritos y productos desactualizados.
- Los funerales no representan al difunto.
- Precios elevados, nada justos.
- Evaluación de los servicios funerarios no representativa.
- Contaminación excesiva e innecesaria.

## Definir el problema

## Retos de diseño

Del proceso de clustering se obtienen cuatro grupos principales de hallazgos que se han repetido en forma de patrón a lo largo de la investigación. A partir de estos, se generan una serie de retos de diseño que permitirán en fases posteriores guiar las etapas creativas hacia la consecución de soluciones viables y satisfactorias.

**1/ Celebración del final de vida y no la muerte**

*Reto 1: ¿Cómo podríamos hacer que el funeral no sea un evento tan vinculado a la muerte?*

*Reto 2: ¿Cómo podríamos celebrar la vida del difunto?*

*Reto 3: ¿Cómo podemos conseguir que sea un acto menos triste?*

**2/ Personalización servicio**

*Reto 4: ¿Cómo podríamos hacer para que el funeral representase al fallecido?*

**3/ Elevado coste económico**

*Reto 5: ¿Cómo podríamos hacer para reducir los costes del funeral?*

**4/ Desconocimiento del tema y sector funerario**

*Reto 6: ¿Cómo podríamos hacer para la gente conociese más sobre el tema?*

Se agrupan los retos según su temática para posteriormente revisar algunos de ellos en el focus group que se explica en las páginas siguientes.

**5/ Preocupación por los familiares**

*Reto 7: ¿Cómo podríamos hacer para que los familiares estuviesen más cómodos y menos tristes en esos momentos tan difíciles?*

**6/ Indiferencia/despreocupación**

*Reto 8: ¿Cómo podríamos hacer para que la gente que no tiene ningún interés por el tema funerario lo tuviese?*

**7/ Tabú existente sobre la muerte y todo lo vinculado a ella**

*Reto 9: ¿Cómo podríamos hacer para que la gente hablase más del tema de una manera cómoda y sana?*

**8/ Sector anticuado**

*Reto 10: ¿Cómo podríamos hacer para modernizar el sector funerario y adaptarlo a las necesidades actuales?*

## Idear soluciones

## Focus group

Un focus group es técnica que agrupa a un conjunto de individuos seleccionados para discutir y comentar, desde la experiencia personal, el tema que es objeto de la investigación [13].

Se emplea una discusión guiada e interactiva como medio para generar “ricos detalles de experiencias complejas y el razonamiento detrás de las acciones, creencias, percepciones y actitudes de un individuo” [13]. Esta información se puede usar para identificar áreas potenciales de investigación o para aclarar el tema que, por su naturaleza, elude otros instrumentos de investigación.

El grupo de discusión que se crea para este caso se compuso de doce participantes. Al ser un grupo amplio, para evitar complejidad al moderador, se dividió en dos más pequeños dinamizados por un moderador especializado en cada uno de ellos.

Los participantes que asistieron a la sesión eran stakeholders implicados de diferente índole: perfil sanitario (psicólogo, enfermero especialista en duelo), experto en servicios funerarios en general y del complejo de Torrero, en particular (director general de la empresa concesionaria), responsables de la administración pública (Responsable de la Unidad Administrativa del área de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza, Jefe de la oficina de estudios y asesoramiento económico del Ayuntamiento de Zaragoza), emprendedores con vinculación a la ciudad de Zaragoza.

Durante la sesión se realizaron diversas actividades:

**1/ Dinámicas de presentación y motivación**

Se utilizaron técnicas cuyo objetivo era favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo, así como para fomentar la desinhibición y la creatividad en los participantes.

**2/ Planteamiento de los temas de discusión y sus cuestiones**

Los principales temas a tratar fueron: el funeral digno y básico y la ceremonia más agradable y personal. Además del debate generado también se obtuvieron ideas preliminares.

**3/ Valoración de ideas**

Mediante una técnica propia que evaluaba el cumplimiento de los objetivos definidos: universalidad, viabilidad, innovación, ceremonia representa al fallecido, adaptado a la nueva forma de pensar, reducción de la huella ecológica, reducción de los costes, ceremonia de carácter más agradable.

**4/ Cierre de la sesión**

Se cerró la sesión con la realización de la actividad Mi funeral, explicada anteriormente y simplificada. Cada uno de los participantes definió su concepción ideal de funeral.

[13] Powell, R. A. & Single, H.M. (1996). Focus group in Methodology matters. International Journal for Quality in Health Care, 8(5), 499–504. doi:10.1093/intqhc/8.5.499



**Figura 33** Participantes de la sesión durante la realización de la actividad Mi funeral.



**Figura 34** Póster y materiales con resultados de la sesión.

Se obtuvieron distintos puntos de vista de los agentes implicados con carácter relevante. Se trabajó sobre la idea de generar una unidad mínima de servicio viable con el fin de poder reducir los costes del servicio, sin dejar de satisfacer las necesidades básicas de los usuarios. Permitió descartar algunas ideas iniciales, que se habían obtenido previamente, como: la posibilidad de eliminar el velatorio o modificar el concepto de ceremonia funeral a una celebración de carácter desenfadado y alegre, como se viene haciendo en otros países. Así como, resaltar la importancia a la necesidad de invertir esfuerzos en la eliminación del tabú respecto a la muerte que impera en España.

Además, la sesión permitió generar una serie de ideas preliminares y evaluadas por el grupo. Algunos de estos resultados obtenidos fueron:

### Nuevos espacios de celebración

Introducción de una nueva tipología de espacio para la celebración de actos funerarios, fuera del contexto habitual en el que se realizan hoy en día y que carezca de connotaciones mortuorias. El objetivo es realizar los actos de despedida de una manera desvinculada del entorno de tristeza. Para ello, se propone la creación de convenios con fincas de hostelería y eventos de los alrededores.

### Adecuación de áreas del Pinar de Venecia

Habilitar zonas del Pinar de Venecia, dentro del cementerio de Torrero, como áreas para la celebración de ritos de carácter más vinculados a la naturaleza. En estas zonas podría crearse un lugar para la memoria de los difuntos, en la que se les pudiese rendir homenaje de distintas maneras, como: hogueras controladas para la quema de objetos simbólicos, pintura de troncos de árbol de forma conjunta, zonas de esparcimiento de cenizas o la instalación de una carpa para ceremonias.

### Introducción de servicios infantiles

Incorporación de servicios para los visitantes infantiles. Crear una zona de guardería para cuidar a los más pequeños en los momentos que requieran los familiares, zonas de juego para niños, zonas de “concienciación” que expliquen de manera natural y educativa temas relacionados con la muerte, el cementerio y lo relacionado a ello. Incluir opciones para que los niños puedan formar parte activa de las ceremonias funerarias. Por ejemplo, podrían hacer manualidades de recuerdo durante su estancia en la guardería para posteriormente introducir las en algún sitio adecuado para ello durante el entierro, o para regalar a la familia.

### Cementerio como espacio ciudadano

Hacer del cementerio de Torrero un lugar más amable, más personalizado, con detalles que homenajeen a difuntos, un espacio participativo.

- Placas con nombres en los árboles del pinar.
- Placas de nichos personalizables.
- Zona de restauración en la parte exterior.
- Muro para pintar conjuntamente (estilo muro de Jonh Lennon en Praga).
- Libro de recuerdos conjunto.
- Zona para hacer eventos musicales, teatros, exhibiciones para el público general.

### Cambios en el sistema floral

Simplificar el sistema floral. Crear un sistema que emplee flores artificiales o naturales que puedan ser reutilizadas para el mismo fin o para otros distintos. Reducir el catálogo de opciones, que cada día haya sólo unos tipos disponibles. Esta idea lleva a descubrir un producto llamado The green Memory, una corona de flores formada por pequeñas macetas independientes que permite a los familiares y amigos hacer las ceremonias de despedida más participativas, y llevarse un recuerdo vivo de su ser querido.

### Cambio conceptual de la fosa común

Convertir la fosa común en un espacio de enterramiento más general. Sin connotaciones negativas de carácter histórico o económico. Cambiar su nombre por uno más amable y sin estas connotaciones. Una zona que pueda personalizarse, dejar la huella personal de cada uno de los enterrados, etc. Este sistema permite reducir costes del servicio y sostenibilidad espacial del cementerio.

### Introducción de postservicios

Incorporación de servicios y opciones que permitan recordar y homenajear al difunto postmortem en el “catálogo” de servicios del cementerio de Torrero, como: celebración de aniversarios fuera del complejo funerario, envío de carta postal de recuerdo, recopilación de recursos digitales para realizar un video o poster homenaje, etc.

### Sistema de servicios por “packs”

Funeraria pública que considere varios “packs” de servicios. Existirían packs de distintas gamas, según la cantidad y calidad de los servicios que ofreciera. Estos packs se podrían complementar con los servicios extra que desease cada familia. Cada uno de los packs dispondría de una variedad reducida de opciones acordes a la gama del pack.

### Sistema de defunción pública.

Creación de un servicio que publique de forma gratuita el anuncio de los fallecimientos diarios, con datos de localización y horarios de las ceremonias funerales.

### Servicios online

- Incorporación de nuevos servicios online a los catálogos de servicios del tanatorio y del cementerio.
- Catálogo de productos online con ayuda personal para quien lo necesite para la compra y organización del funeral.
- Apps de gestión de homenajes online.
- App/nube para compartir recuerdos digitales del fallecido (descarga y subida de videos, imágenes, etc.)
- Testamento (del funeral) online que lo disponga el Ayuntamiento para hacerlo cumplir o como guía.

### Sistema de servicio mínimo

Ofrecer un sistema que contemple la unidad mínima de producto viable, estando ésta compuesta por: el féretro, transporte, destino final y trámites burocráticos.

Otra de las opciones que surgen es la incorporación de un servicio llamado cremación directa, un servicio completo y sencillo que se organiza directamente por teléfono, generalmente sin la necesidad de visitar los despachos funerarios y que evita la ceremonia o los servicios asociados a un funerario convencional. El servicio funerario de cremación directa se concreta en la gestión del cuerpo difunto transportándolo desde el lugar del deceso (el domicilio, el hospital, etc.) y trasladarlo al crematorio donde se programará la cremación y tras esta se entregarán las cenizas a la familia. En este servicio no habrá ningún alquiler de sala, ni traslados públicos puesto que no hay visualización del cortejo fúnebre, ni velatorio, ni arreglos florales, etc. y se evitan los ataúdes tradicionales.

### Tanatorio resort

Introducción del concepto: “tanatorio resort”, como un complejo que incluya todos los servicios necesarios en los momentos del fallecimiento y posteriores, como: servicios funerarios, servicios de hostelería, servicios de eventos, servicios de alojamiento, servicios infantiles, servicios de homenaje y recuerdo o de atención psicológica. Un lugar donde los allegados puedan tener cubiertas todas las necesidades básicas sin tener que moverse del lugar.

## CONCLUSIONES

Finalmente, para terminar el proyecto que se desarrolla a lo largo del presente informe se procede a la redacción de unas conclusiones obtenidas a través de la realización de las distintas fases y herramientas del proyecto y que dan como resultado un diagnóstico de la situación actual de los servicios funerarios en relación con el cementerio de Torrero y sus usuarios.

### **Consumidor de servicios funerarios desprotegido frente a las empresas prestadoras de los servicios.**

El fallecimiento de un familiar tiene un coste muy variable dependiendo de distintos factores, como son: el tipo de ataúd, el tratamiento del cadáver, el lugar de fallecimiento, la esquela, las flores, etc. Aunque se puede hablar de que el gasto medio de un funeral en España gira entorno a los 3.500€ [14].

En cualquier sector del mercado con características normales, las adquisiciones de un elevado coste monetario se caracterizan por ser realizadas por un consumidor de perfil experto. Algunos rasgos de este perfil son la crítica y la exigencia en las compras, gracias al acceso a infinidad de información a través de distintos canales. Los futuros clientes comparan y evalúan las prestaciones de cada uno de estos productos y servicios para elegir el que más se adapte a sus necesidades. En este caso, el proceso de compra marca otra de las singularidades que tiene este particular sector. Sus prestaciones son contratadas muy puntualmente [16], de manera imprevista y con un elevado componente emocional dada la situación en la que se

encuentran, lo que provoca que se trate de una demanda sin información. El cliente, ignorante e inexperto en este tipo de compras, queda en una posición de desamparo frente al poder negociador de las compañías funerarias.

Aparte de las particularidades del proceso de compra, hay que considerar el importante peso que ejercen las compañías de seguros en este sector. La desactualización del catálogo de productos y servicios (como se ha descrito en el punto anterior) se ve producida principalmente por la fuerte influencia de las compañías aseguradoras, que canalizan casi el 60% de la demanda de servicios funerarios [15] y gozan de un importante poder de negociación frente a las empresas funerarias. Este poder, derivado de su cuota de mercado y su integración vertical en el sector funerario, les otorga una gran capacidad de influencia en el comportamiento de este. Dadas estas características especiales, en España se puede hablar de un mercado cautivo en el que las familias no toman, en la práctica, las decisiones.

---

[14] Funerarias (2013, Noviembre). Organización de consumidores y usuarios(OCU) Compra Maestra, 368. Obtenido de <https://www.ocu.org/-/media/ocu/images/paper%20publications/ocuc compra%20maestra/2013/386/funerarias/>

[reference/funerarias/funerarias%20\(cm386%20noviembre2013\)%20pdf.pdf?rev=0fba95ce-f726-44b7-a869-aa47a-35ff70d](reference/funerarias/funerarias%20(cm386%20noviembre2013)%20pdf.pdf?rev=0fba95ce-f726-44b7-a869-aa47a-35ff70d)

### **Rito, productos y servicios del sector funerario desactualizados, no acordes a la forma de vida y pensamiento contemporáneos.**

El modo y estilo de vida, la forma de pensar de las personas y el mercado han sufrido una exorbitante modernización en la mayoría de los ámbitos en los últimos años. El caso de estudio, el sector funerario, es una de las excepciones más notables de este fenómeno.

A lo largo de este tiempo, han ido desapareciendo algunas costumbres del rito funerario español, esencialmente católico. Es el caso del luto y de los velatorios en los hogares, pero el servicio general y sus productos, en su mayoría, se mantienen anclados a las peculiaridades del siglo pasado.

El negocio funerario está cambiando y adaptándose a los tiempos que corren, desde su reciente liberalización. Lo hace por necesidad y porque debe aprender a satisfacer las cambiantes exigencias de sus clientes. A pesar de que España, junto a EE. UU, es un país pionero en productos y servicios del sector funerario, la situación actual en el mercado real dista mucho de esta posición. Se observa fácilmente que este carácter innovador no queda reflejado en las funerarias, tanatorios y cementerios de la mayoría de las ciudades españolas.

Los catálogos de productos se encuentran muy desactualizados frente a las opciones que ofrecen las empresas innovadoras de sector. El resultado es un porfolio de productos y servicios alejados de resolver los problemas y saciar las necesidades que la población de hoy en día requiere.

Es importante conocer a la población y sus necesidades, y en el caso del sector funerario cabe mencionar la existencia de dos tipos de perfiles de población que se encuentran actualmente en España con características muy diferenciadas.

Por una parte, la población más anciana, aquellos ciudadanos mayores de setenta y cinco años. Por otra parte, los menores de setenta y cinco años. Los primeros tienen muy arraigadas las costumbres que llevan con ellos toda la vida y tienen una forma de pensar anclada al pasado. Son consumidores del rito católico y sus inquietudes mentales y emocionales se ven satisfechas en su mayoría tal y como están ahora. Para este perfil de usuarios, cambiar el tipo de rito de como se realiza ahora no tendría un interés excesivamente relevante.

Es para el segundo grupo para el que cobraría sentido diseñar un nuevo sistema de funeral. Este perfil más joven, tiene una nueva forma de pensar, unas nuevas inquietudes y otro tipo de necesidades. Es un tipo de consumidor que busca disfrutar de la vida y vivir experiencias, que busca la personalización en la mayoría de los servicios, que busca ser un alguien único y especial y que también está más concienciado con el cuidado del medioambiente, entre otras características.

Según las encuestas realizadas en este trabajo, los usuarios demandan un funeral más agradable, más emotivo y menos triste. Una ceremonia con carácter más positivo y alegre enfocada a celebrar la vida del difunto y no su muerte. Se tiende hacia un tipo de ceremonia que busque honrar, ensalzar y recordar las virtudes del difunto.

Otro de los aspectos que los participantes de la encuesta buscan es evitar todos los problemas posibles a sus allegados, ya que para el 77% de ellos (poniéndose en el lugar de futuro fallecido) su mayor preocupación son sus familiares. Buscar la forma de que pasen el trance lo más cómodo y fácilmente posible.

Estos usuarios cada vez son menos practicantes de la religión y demandan una ceremonia sin connotaciones de este tipo. Así como que se reduzca el tiempo de duración de las actividades de la ceremonia de despedida o misa y del velatorio, incluso llegando a no querer que se realicen.

Son usuarios habituados a los medios digitales y tecnologías online, requieren productos y servicios que empleen estas tecnologías para hacerles más sencilla y cómoda la situación.

### **Población influida por el tabú que afecta a la muerte y todo lo vinculado a ella.**

Otra de las cuestiones importantes que afectan a este ámbito en distintos aspectos, es el tabú que rodea a la muerte. La muerte ha sustituido al antiguo tabú sobre el sexo y se ha convertido en una nueva categoría de lo obsceno, de lo impronunciado, en algo que se oculta y sobre lo que se considera de mal gusto reflexionar, debatir o filosofar.

En España, donde la sociedad actual gira en torno a la juventud, las experiencias y la vitalidad existe una cultura de silencio alrededor de este tema, ya que este devuelve a la realidad de la naturaleza finita del ser humano. El fallecimiento no se entiende como una parte más de la vida y es lo que lleva a omitir el tema y todo lo vinculado a él. La muerte debería ser una celebración del final de la vida, al igual que se celebra el nacimiento. Todo el mundo tiene que morir, es inevitable, y sin embargo muchas veces no se es consciente de la propia trascendencia.

Es de vital importancia educar a la sociedad para ir eliminando poco a poco este tabú. Enseñar a que un fallecimiento debe ser visto como la celebración del final de una vida, un momento para recordar a la persona, lo que hizo, cuánto se la quiso, etc. Además, también hay que considerar la idea de ir introduciendo a la población el concepto de organizar el propio funeral puesto que estas gestiones aportan unos beneficios posteriores muy notables en diversos aspectos: se organiza al gusto, la familia se evita trabajo y problemas, etc.

Todo esto permitirá al consumidor una mejor gestión emocional, tener un mayor poder de decisión en la compra de productos y servicios y el desarrollo del sector hacia la innovación y competitividad empresarial, eliminando muchas de las particularidades del medio funerario.

### **Los funerales no representan al difunto.**

Desde el siglo XX, los cambios en las normativas sanitarias mortuorias hicieron que el ritual se tecnificase en manos expertas de médicos y de hospitales. Actualmente, los pacientes terminales mueren en los hospitales, privados así de intimidad familiar, mueren solos y con miedo. Se ha pasado de una ceremonia familiar, cohesionadora y solidaria a una mucho más aséptica, estandarizada y fría, en la que el tanatorio juega un papel muy importante en el servicio.

Las ceremonias actualmente, en su mayoría, se realizan en tanatorios. Estos edificios, aunque cada vez se tiende a diseñarlos más confortables y acogedores, tienen unas características que ayudan a perpetuar la sensación de frialdad.

En España, la religión católica impregna las tradiciones y la cultura, y con ella los ritos funerarios. El funeral católico se desarrolla según una serie de prácticas establecidas a lo largo de los años, aunque algunas de ellas se hayan visto alteradas. La religión, además de afectar a la estructura del rito, también influye de forma muy notable en el tipo de productos que se encuentran en el mercado.

Aunque actualmente sigue siendo el rito más demandado por la población (en Zaragoza aproximadamente un 97% de los funerales son católicos), la evolución de la sociedad y su forma de pensar ha llevado a la sociedad a demandar cada vez más ceremonias de tipo civil. Se observa que este tipo de ceremonias, quedan igualmente estandarizadas. Desde las funerarias hasta la propia estructura del marco

legal del servicio hacen que sean pocas las opciones que permitan personalizar al gusto del consumidor sus prestaciones funerarias.

Independientemente de las creencias religiosas de cada uno, existe una notable tendencia en la que este consumidor busca que su modo de vida y su forma de pensar queden reflejadas en su final de la vida. Cada persona es única, para vivir y para morir. Cobra sentido que el funeral sea una ceremonia cargada de sentimientos, símbolos y detalles personales que identifiquen al fallecido y acordes a su forma de vida.

Algunas de las líneas que existen hoy en día dirigidas hacia la personalización son: la utilización de documentos digitales en ceremonias (fotografías y vídeos en las que aparezca el fallecido), su música preferida, decoración basada en sus aficiones (equipo deportivo preferido, grupo musical favorito, dedicación profesional...). Estas opciones, que son las más utilizadas entre las personas que llevan a cabo un funeral más personal, siguen sin tener demasiada inmersión en el mercado puesto que no se ofrecen facilidades ni variedad de opciones. Además de esto, hay que considerar que este tipo de acciones son solo pequeños detalles en la estructura general del rito.

En otros países, siguiendo la idea de personalización del evento, ha nacido la figura de “Funeral planner”, que ayuda a los clientes a organizar la ceremonia funeral como si de un cumpleaños o boda se tratase.

[15] Young, G. W. (1994). The high cost of dying. A guide to funeral planning, Prometheus Books, New York.

[16] Radiografía del sector funerario. (2018) Obtenido el 25 de marzo de, PANASEF: [https://www.panasef.com/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2018/10/Radiograf%C3%A1Da-2018-ESP.pdf](https://www.panasef.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/10/Radiograf%C3%A1Da-2018-ESP.pdf)

### **Servicio de primera necesidad con precios poco justos.**

Morirse es ley de vida. Los humanos mueren como método de perpetuación de la especie. El tratamiento del cadáver del fallecido viene siendo desde hace años atrás una necesidad básica controlada por diversas leyes. Estas leyes, principalmente sanitarias, hacen indispensable la intervención de los servicios funerarios, haciendo que estos se conviertan en una necesidad de primer orden en el momento final de la vida de cualquier persona.

Actualmente, en España, el coste de los servicios funerarios es muy variable puesto que influyen muchas características del servicio ofertado y sus productos. En el precio final intervienen, desde las calidades empleadas en los artículos, los servicios seleccionados hasta el tipo de ceremonia que se organice, por ello es complicado definir el precio medio de un servicio.

La OCU considera que “morir sale caro en España”, donde un entierro sencillo cuesta de media unos 3.500€ que los ciudadanos pagan sin apenas posibilidades de elección, dada la escasa competencia y transparencia en el sector funerario.

El elevado precio de estas prestaciones obliga a mucha de las familias a contratar un seguro de decesos o de vida. Aunque la OCU señala que no acaban siendo rentables, siendo el valor acumulado de las cuotas pagadas mayor que el propio del servicio dado.

En Zaragoza, un servicio mínimo fúnebre cuesta alrededor de 2.000 €. Un precio que se ve reducido mayormente por el bajo coste de las tasas del cementerio de Zaragoza. Aun así, sigue siendo un precio abusivo para un servicio básico de primera necesidad y que probablemente se podría reducir notablemente, sin tener que mermar su calidad. Actualmente, los servicios funerarios se ofertan únicamente con carácter privado, lo que provoca en ocasiones un abuso por parte de las empresas funerarias a la hora de orientar los precios.

Actualmente, el Ayuntamiento de Zaragoza se encarga de la administración de los espacios de enterramiento del Cementerio de Torrero y tiene subcontratada indirectamente una empresa que se encarga de la gestión del tanatorio y de los hornos crematorios en el Cementerio de Torrero. El ayuntamiento no dispone de ninguna empresa pública dedicada a los servicios fúnebres, por lo que este tipo de prestaciones en Zaragoza se encuentran privatizadas, a excepción de los espacios de enterramiento.

Cada vez en más localidades se disponen de servicios funerarios tanto municipales como privados. Se encuentran notables diferencias en el precio de sus servicios respectivamente. Lo que lleva a plantear la posibilidad de municipalizar estos servicios en la ciudad de Zaragoza.

### **Elevado índice de impacto medioambiental negativo derivado de cada fallecimiento.**

En esta sociedad de consumo, cada vez se es más consciente de la necesidad de evitar contaminar el planeta y de cuidarlo para que siga pudiendo ser viable la vida en él. Existe cada vez más una tendencia a la compra de productos y servicios respetuosos con el medioambiente.

Morirse contamina, influye negativamente en el ecosistema, por diversos motivos. La fabricación de productos para dar el servicio, la incineración de un ataúd de madera noble, la contaminación de los sustratos de la tierra debido al enterramiento, son sólo algunos de los ejemplos de acciones vinculadas a estos servicios que provocan una huella negativa en el medioambiente.

Los ataúdes son la pieza angular tanto en el ciclo de vida de la cremación como de la inhumación [17]. El tipo de material (madera local o importada o bien cartón y otros) es esencial, pero también lo es la eficiencia de energética del horno crematorio y la tipología de las tumbas utilizadas actualmente en la inhumación.

De estos problemas, han nacido diversos productos para minimizar sus efectos. Cabe mencionar algunos como:

ataúdes de cartón reciclables o los hornos crematorios que permiten la reutilización de la energía calorífica. La situación real del mercado es diferente a la que se podría esperar en un sector del mercado normal en cuanto a la introducción de productos innovadores. La gran mayoría de estos productos y servicios no se manifiestan más allá de las ferias y congresos del sector, por lo que no se encuentran disponibles para el consumidor final en España.

A pesar de esta idiosincrasia, cabe resaltar la existencia de una línea de productos “eco”, más introducida en el mercado cuyas calidades eco quedan en entredicho. Estos productos son nombrados bajo la etiqueta eco como estrategia de marketing, ya que realmente no satisfacen los objetivos reales de este tipo de productos.

Por todo lo anteriormente mencionado, queda patente la necesidad de incorporar en el mercado de manera ineludible productos y procesos en todas las partes del proceso funerario que reduzcan el impacto negativo en el medioambiente.

**La implementación de diseño de servicios resulta beneficiosa para el diseño de un servicio como el funerario.**

El presente trabajo ha contemplado la definición de la metodología del diseño de servicios aplicada a este trabajo sobre los servicios funerarios públicos de la ciudad de Zaragoza. Así como el desarrollo e implementación de las primeras fases de esta metodología.

De esta manera han quedado satisfechos los objetivos del proyecto, puesto que se ha obtenido como resultado un correcto diagnóstico de la situación actual del servicio y su problemática, además de la determinación de las necesidades y expectativas de los usuarios, que permitirán trascender a las siguientes fases del proceso, bajo una perspectiva de seguridad.

Se ha comprobado la viabilidad de la implementación de la metodología utilizada en un caso real con los distintos agentes implicados de la administración pública.

Así mismo, gracias a la realización de este trabajo se han podido descubrir distintos puntos clave para la mejora de esta gestión en casos futuros.



Cátedra Diseño de  
Servicios para la Ciudadanía  
**Universidad** Zaragoza

