

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Análisis del entorno interno y externo para formular estrategias de
servicio al cliente en un Camposanto Ecológico, Arequipa, 2024.**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Chirinos Chavez, Alejandra Elizabeth

ORCID: 0009-0000-4961-9996

Mispireta Carreon, Maria Camila

ORCID: 0009-0003-6118-4034

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor (a):

Dr. Ugarte Concha, Ángel Roland

ORCID: 0000-0003-0459-6211

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Febrero del 2025

Dictamen: 010807-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 010807, presentado por:

2017230042 - CHIRINOS CHAVEZ ALEJANDRA ELIZABETH

2017701772 - MISPIRETA CARREON MARIA CAMILA

Titulado:

**ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE SERVICIO
AL CLIENTE EN UN CAMPOSANTO ECOLÓGICO, AREQUIPA, 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29368188 - TICONA ZUÑIGA MARCO ANTONIO
DICTAMINADOR**



**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



Análisis del entorno interno y externo para formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico, Arequipa, 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1%
8	oldri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1%
9	saludarequipa.gob.pe Fuente de Internet	<1%
10	www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
11	lacamara.pe	

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi amado abuelo Fredy porque ha sido y sigue siendo mi guía y mi luz desde el cielo, su ejemplo, sus enseñanzas y el amor que me dejó marcaron profundamente la persona que soy hoy. Este logro es también suyo.

A mis amados padres con todo mi amor y gratitud, por su incansable esfuerzo y por siempre creer en mí. Y a mi familia por su apoyo incondicional en cada paso de este camino.

-Camila

Dedico esta investigación a mi amado padre, pilar fundamental en mi vida, por su amor incondicional, su entrega incansable y su capacidad de acompañarme y comprenderme en cada paso del camino. A mi madre, por brindarme siempre aliento y seguridad, por ser mi guía en la incertidumbre y mi fuerza en los momentos difíciles. Y a mi hermano, por ser un apoyo constante, un refugio sincero y una presencia invaluable a lo largo de este recorrido.

-Alejandra

Agradecimiento

A Dios, por darme la fuerza y la sabiduría para llegar hasta aquí. A mis padres y mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor inspiración.

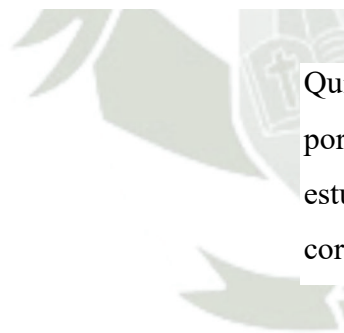
Gracias por creer en mí y ser parte esencial de este logro.

-Camila



Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por otorgarme la fortaleza necesaria para culminar mis estudios superiores y por guiarme siempre por el camino correcto.

-Alejandra



RESUMEN

La presente investigación titulada “Análisis del entorno interno y externo para formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico, Arequipa, 2024” fue presentada a las autoridades competentes de la Universidad Católica de Santa María con el fin de obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas pero, sobre todo, con el fin de brindar una guía o soporte estratégico a las empresas arequipeñas del rubro funerario y que estas puedan elaborar sus propias estrategias diseñadas para el área de servicio al cliente.

Inicialmente se identifica una problemática relacionada a la organización interna del área de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico en la ciudad de Arequipa, encontrando problemas como: usurpación de funciones entre los colaboradores de las diferentes jerarquías del área, poca efectividad en la comunicación interna, falta de digitalización de los documentos internos y de los clientes, errores en la preparación de los servicios de sepelio y poca fidelización.

La investigación es de tipo aplicada con un diseño no experimental y un enfoque cualitativo. Se consideró una muestra de 96 trabajadores y se utilizó dos técnicas de recolección de datos: Análisis documental y observación directa.

Como propuesta de solución se planteó analizar el entorno interno y externo para formular y desarrollar cuatro estrategias de servicio al cliente: a) Determinar el perfil ideal de los colaboradores de servicio al cliente, b) Determinar las funciones específicas de cada colaborador del área de servicio al cliente, c) Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente y d) Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente.

Palabras clave: Atención al cliente, estrategias, satisfacción del cliente.

ABSTRACT

The present research entitled "Analysis of the internal and external environment to formulate strategies for customer service in an Ecological Cemetery, Arequipa, 2024" was submitted to the competent authorities of Universidad Católica de Santa María in order to obtain the degree of Bachelor in Business Administration but, In order to provide strategic guidance or support to the local funeral companies and that they can develop their own strategies designed for the area of customer service.

Initially, a problem was identified related to the internal organization of the customer service area in an ecological cemetery in the city of Arequipa, finding problems such as: usurpation of functions among the employees of the different hierarchies of the area, Lack of effectiveness in internal communication, lack of digitisation of internal documents and customers, errors in the preparation of funeral services and low loyalty.

The research is applied with a non-experimental design and qualitative approach. A sample of 96 workers was considered and two data collection techniques were used: Document analysis and direct observation.

As a solution proposal, the internal and external environment was analysed to formulate and develop four customer service strategies: a) Identify the ideal profile of the customer service partners; b) Determine the specific roles of each customer service employee, c) Develop the correct communication process in the customer service area and d) Develop a customer loyalty proposal.

Key words: Customer service, strategies, customer satisfaction.

ÍNDICE

<i>Dedicatoria</i>	2
<i>Agradecimiento</i>	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	4
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	4
1.1. Problema de Investigación.....	4
1.2. Descripción del problema.....	6
1.2.1. Campo, área y línea.....	6
1.2.2. Variables.....	6
Objetivos específicos.....	9
1.3. Delimitación del problema.....	13
1.3.1. Tipo de problema	13
1.3.2. Interrogante General.....	13
1.3.3. Interrogantes Específicas.....	13
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.5. Objetivos	14
1.5.1. Objetivo General	14
1.5.2. Objetivos Específicos.....	14
1.6. Hipótesis.....	15
1.6.1. Hipótesis General	15
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	16
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	21
2.2. Calidad de Servicio	24

2.2.1. Definición conceptual	24
2.2.2. Estrategias	33
2.2.3. Servicio.....	34
2.2.4. Calidad de Servicio	34
2.2.5. Cliente	34
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	35
1. Diseño de la investigación.....	35
1.1 Diseño.....	35
1.2 Tipo	36
1.3 Enfoque	36
2. Población y muestra	36
2.1. Población.....	36
2.2. Muestra.....	36
3. Técnicas de recolección de datos	36
3.1 Análisis documental.....	36
3.2 Observación directa.....	37
4. Recursos necesarios.....	37
4.1 Recursos Humanos.....	37
4.2 Recursos Materiales	37
4.3 Recursos Financieros.....	38
5. Cronograma de la investigación.....	38
CAPÍTULO III: RESULTADOS	41
1. Análisis interno del Camposanto Ecológico de Arequipa.....	41
2. Análisis PESTEL.....	50
3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	63
4. Análisis estratégico	66
5. Estrategias para el área de servicio al cliente.....	77
6. Proceso de implementación de las estrategias.....	101

CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
Referencias	118
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de la investigación.....	6
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables	7
Tabla 3 Matriz de consistencia	9
Tabla 4 Concepto de calidad a través del tiempo.	29
Tabla 5 Cronograma de actividades de la investigación	39
Tabla 6 Productos y servicios del Camposanto Ecológico de Arequipa	41
Tabla 7 Simulación de cotización en una zona alejada	44
Tabla 8 Análisis PESTEL.....	50
Tabla 9 Número de casos de corrupción en Perú, 2018-2022.	52
Tabla 10 Top 15 de los departamentos con mayor nivel de corrupción en el Perú.....	53
Tabla 11 Causas de mortalidad en el departamento de Arequipa, 2022.....	57
Tabla 12 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	67
Tabla 13 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	70
Tabla 14 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	73
Tabla 15 Programación de mantenimiento y limpieza del Camposanto.	95
Tabla 16 Encuesta de satisfacción del cliente	100
Tabla 17 Análisis de priorización de estrategias	103
Tabla 18 Plan de implementación de las estrategias de servicio al cliente	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de un Camposanto Ecológico de Arequipa.	4
Figura 2 La Calidad vista como un sistema.....	24
Figura 3 Modelo de las 7-S de McKinsey	28
Figura 4 Evolución de la calidad	32
Figura 5 Proceso de venta inmediata.....	46
Figura 6 Proceso de venta a futuro	47
Figura 7 Mapa Mundial de la corrupción en el 2023.	55
Figura 8 Índice de competitividad regional 2023, Perú.	60
Figura 9 Matriz FODA del Camposanto	75
Figura 10 Proceso de comunicación en el Camposanto – ACTUAL.....	86
Figura 11 Proceso de comunicación en el Camposanto – PROPUESTA.	88

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 LEY DE CEMENTERIOS Y SERVICIOS FUNERARIOS LEY N° 26298 ..	123
ANEXO 2 FORMATO 1 – SEPELIO.....	127
ANEXO 3 FORMATO 1 – CREMACIÓN.....	128
ANEXO 4 FORMATO 1 – PÁRVULO.....	129
ANEXO 5 FORMATO 1 – NICHOS	130
ANEXO 6 FORMATO 1 – CINERARIO.....	131
ANEXO 7 FORMATO 2.....	132
ANEXO 8 FORMATO 3.....	133
ANEXO 9 ENTREVISTA ABIERTA	135
ANEXO 10 RELACIÓN DE ENTREVISTADOS	137
ANEXO 11 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO - EVIDENCIA 1.....	139
ANEXO 12 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO - EVIDENCIA 2.....	139
ANEXO 13 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO - EVIDENCIA 3.....	140
ANEXO 14 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - MANTENIMIENTO DE LOS ESPACIOS - EVIDENCIA 4	140
ANEXO 15 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - ESPACIOS COMUNES - EVIDENCIA 5	141
ANEXO 16 TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - ÁREA DESTINADA PARA EL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN - EVIDENCIA 6	141

INTRODUCCIÓN

La industria funeraria ha presentado un cambio en sus cifras de crecimiento anual postpandemia y con ello se ha incrementado el número de competidores. La gran cantidad de competidores en la industria funeraria ha incentivado la aplicación de estrategias en los procesos de las empresas para que facilitar la elección del cliente por uno u otro servicio.

Según Forbes Centroamérica la globalización ha impactado de forma significativa la industria funeraria y aunque las funerarias han tenido algunas innovaciones en materiales como; urnas biodegradables, jardines de relajación y más, la nueva normalidad tras la pandemia les ha obligado a utilizar la tecnología y buscar soluciones estratégicas para atender al mayor número de clientes, respetando siempre la tradición.

Antes de la pandemia, la industria funeraria Latinoamericana mantenía una tasa de crecimiento del 7% anual, que ahora ha aumentado entre un 25% a 30% en cifras, esto según Diego Aguilar, presidente de la Gremial de Funerarias, Crematorios y Cementerios adscrita a la Cámara de Industria de Guatemala. (Murillo, 2021)

Frente a este aumento de empresas de servicios funerarios, los estándares de calidad de servicio al cliente se han convertido en indispensables dentro de una empresa. La calidad del servicio existe desde que las personas tuvieron la necesidad de adquirir un bien o servicio, para satisfacer las necesidades del cliente se han propuesto diferentes estrategias como: desarrollar herramientas apropiadas para la caza y la pesca, transformar alimentos en fuego, utilizar plantas como medicina, introducir formas que se enfoquen en la educación y la protección, servicios de seguridad y cultura.

Si nos remontamos a la década de 1930, antes de la Segunda Guerra Mundial, la calidad adquirió importancia cuando las empresas buscaron mejorar los costos y beneficios para aumentar la productividad y reducir los errores. Para lograrlo, se desarrolló un análisis especial del origen de los residuos. Es así como la calidad ha evolucionado en muchas partes del mundo al punto que las empresas consideran al cliente como parte fundamental, por lo que las organizaciones mantienen contacto con ellos para conocer sus gustos y preferencias, superar sus expectativas y satisfacer las necesidades del mercado (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, Calidad y servicio: conceptos y herramientas, 2011).

En ese sentido, el objetivo principal de esta investigación es analizar el entorno interno y externo para formular estrategias de servicio al cliente para un Camposanto Ecológico en Arequipa, 2024.

Asimismo, este reto se hace más difícil de abordar cuando se trata de una empresa familiar. El caso de estudio es un Camposanto Ecológico ubicado en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa y desde sus inicios la organización interna de la empresa estaba a cargo de los miembros de una familia arequipeña. Esto quiere decir que, de alguna manera, los procesos se han venido manejando de forma empírica.

La formulación de estrategias de servicio al cliente ayudará a establecer estándares de calidad y mejorar el desempeño de los trabajadores del área más importante dentro de la empresa del rubro funerario.

CAPITULO I

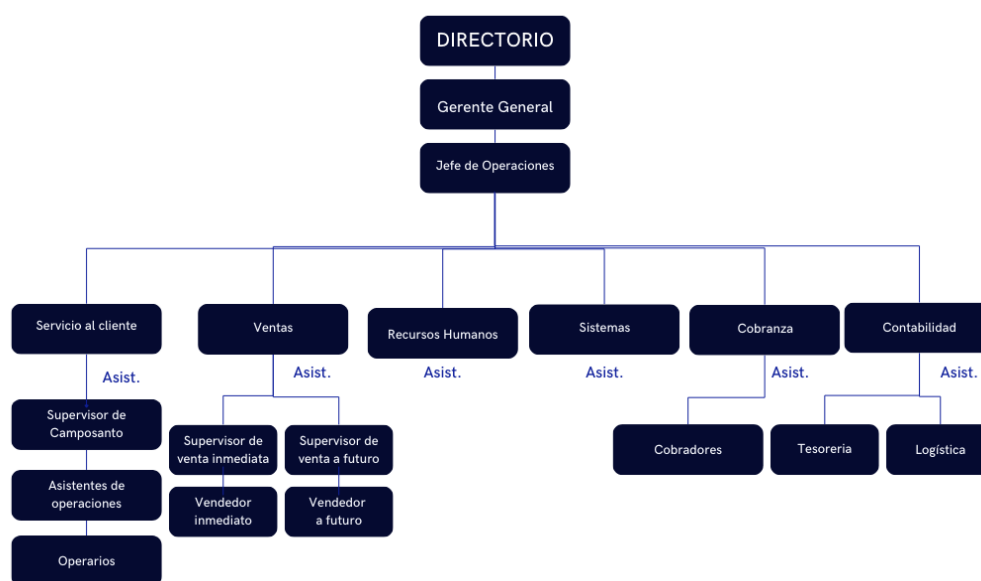
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema de Investigación

El Camposanto Ecológico de Arequipa, está ubicado en el distrito de Cerro Colorado, en el departamento de Arequipa, inicia sus operaciones el 8 de noviembre de 1994, convirtiéndose en la primera empresa en desarrollar un cementerio ecológico en el sur del país. Desde su creación se han comprometido con brindar servicios de calidad a la población arequipeña, de forma personalizada y aplicando políticas de cuidado del medio ambiente conforme a lo solicitado por el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental, aprobado por el Ministerio de Salud. El Camposanto ecológico de Arequipa cuenta con 6 áreas funcionales y una sola gerencia. Según las manifestaciones de los colaboradores con una posición de autoridad dentro de la organización, el área con mayor participación es la de servicio al cliente, además de ser una de las que presenta mayores inconvenientes que complican la satisfacción del cliente y percepción de calidad. Asimismo, esta área es la que cuenta con un número mayor de colaboradores, entre ellos: supervisores, asistentes de operaciones y operarios. (Ver Figura 1)

Figura 1 Organigrama de un Camposanto Ecológico de Arequipa.



Fuente: Documentación de Cultura Organización del Camposanto (2024).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

La empresa pertenece al sector de servicios funerarios y sus principales actividades económicas son las de sepultura, incineración o cremación, gestión y mantenimiento de cementerios y toda aquella que tenga relación con pompas fúnebres.

La empresa ha presentado un incremento de rentabilidad y desarrollo en los últimos años y según los problemas que atraviesa la región ligados a la salud, ecosistema, riesgo ciudadano, olas de violencia, entre otros se podría pronosticar un incremento en la cantidad de fallecidos en la ciudad. Acorde a la información estadística del 2012 al 2021 presentada en la Región Arequipa por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), del 2012 al 2019, las defunciones registradas tuvieron un incremento constante, llegando a 161 543 registros de fallecidos a diciembre del 2019. Así mismo, durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID 19, en el año 2020, se registraron 242 482 defunciones predominando los decesos del sexo masculino (54.5% del total). (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), 2023)

A pesar de tener estas cifras “alentadoras” para la empresa, el crecimiento no ha ido de la mano con las mejoras que se deben implementar ni tampoco con la formulación y aplicación de estrategias de calidad que permitan optimizar y evaluar el desempeño del Camposanto.

El principal problema que se presenta en la empresa es que, al ser una organización de origen familiar, todos los procesos se realizan en función a los conocimientos de los colaboradores ya que no existe un manual de funciones actualizado ni tampoco procedimientos ya establecidos que les permita a los colaboradores y nuevos ingresos a seguir con el mismo estándar de calidad en los servicios que ofrece la empresa.

Esta problemática es muy grave ya que el cumplimiento de los procesos dentro del Camposanto depende al cien por ciento de las formas de trabajo y costumbres de los trabajadores, y el desempeño de la empresa varía según la renovación de capital humano.

Asimismo, al no tener un plan estratégico establecido de manera clara, se da pie a cometer errores dentro de los procesos, sean pertenecientes al área de ventas o al área de

atención al cliente, siendo estas últimas las que tienen mayor participación en la creación de experiencia del cliente.

Es por eso que no se logra conseguir la satisfacción total del usuario/cliente y por lo tanto tampoco se logra fidelizarlo.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Campo, área y línea

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Administración
- Línea de investigación: Administración

1.2.2. Variables

a) Análisis de variables:

Para continuar con la investigación es de suma importancia encontrar y definir las limitaciones del problema, ya que una correcta delimitación nos ayudará a identificar el alcance de la investigación.

Tabla 1 Variables de la investigación

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE
Variable Independiente (VI)	Análisis del entorno interno y externo
Variables Dependiente (VD)	Estrategias de servicio al cliente

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

b) Operacionalización de variables:

Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables

	VARIABLES	SUB-VARIABLES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)	Análisis del entorno interno y externo	Entorno Interno	Análisis AMOFHIT
		Entorno Externo	Análisis PESTEL
			Análisis 5 fuerzas de Porter
VARIABLE DEPENDIENTE (VD)	Estrategias de servicio al cliente	Proceso estratégico	Análisis MEFE
			Análisis MEFI
			Análisis MPC
			Análisis FODA
		Estrategias de servicio al cliente	Determinar el perfil ideal de los colaboradores de servicio al cliente.
			Determinar las funciones específicas de cada colaborador del área de servicio al cliente.
			Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente.
			Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente.

			Establecer una programación de mantenimiento y limpieza regular.
			Colaboración con empresas locales.
			Establecer canales de comunicación claros y oportunos.
			Crear un programa de concientización sobre la muerte.
			Realizar encuestas de satisfacción al finalizar un servicio.

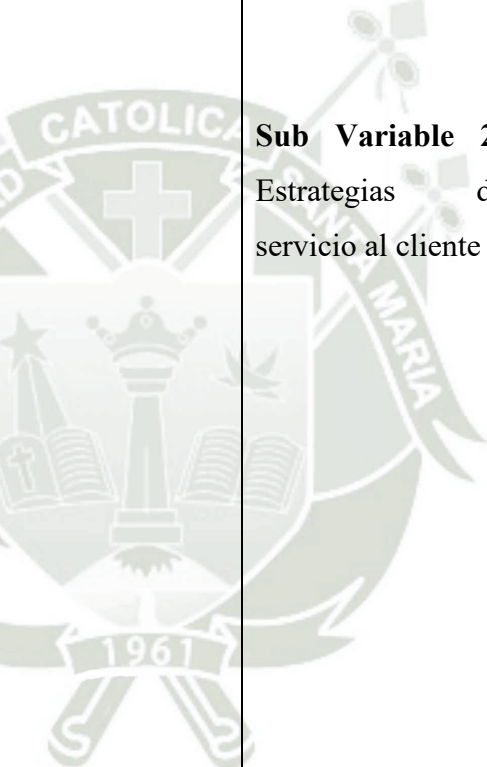
Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.





c) Matriz de Consistencia

Tabla 3 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema general: ¿Analizar el entorno interno e externo e interno nos ayudará a formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico en Arequipa, 2024?</p>	<p>Objetivo general: Analizar el entorno interno y externo para formular estrategias de servicio al cliente un Camposanto Ecológico de Arequipa, 2024.</p> <p>Objetivos específicos Determinar qué factores externos</p>	<p>Hipótesis general: Si se realiza un análisis del entorno interno y externo se pueden formular estrategias de servicio al cliente un Camposanto Ecológico de Arequipa, 2024.</p> <p>Hipótesis específicas:</p>	<p>Variable Independiente: Análisis del entorno interno y externo</p> <p>Variable Dependiente: Estrategias de servicio al cliente</p>	<p>Sub Variable 1: Factores Interno</p> <p>Sub Variable 2: Factores Externo</p> <p>Sub Variable 1: Proceso estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis AMOFHIT ● Análisis PESTEL ● Análisis 5 fuerzas de Porter ● Análisis MEFE ● Análisis MEFI ● Análisis MPC ● Análisis FODA 	<p>Población: La población está conformada por el número de colaboradores en el área de servicio al cliente en el periodo 2024, que fueron de 42.</p> <p>Muestra: Se aplicó la técnica de muestreo por conveniencia,</p>

<p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué factores externos influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa?</p> <p>¿Cómo se desarrolla la estructura competitiva funeraria?</p> <p>¿Cuál es la situación interna del Camposanto Ecológico de Arequipa?</p> <p>¿De qué manera se puede realizar</p>	<p>influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa a través del análisis PESTEL.</p> <p>Analizar cómo se desarrolla la estructura competitiva funeraria a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.</p> <p>Determinar cuál es la situación interna del Camposanto Ecológico de Arequipa a través</p>	<p>Si se aplica el análisis PESTEL se pueden determinar los factores externos que influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa.</p> <p>Si se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede conocer el desarrollo de la estructura competitiva funeraria.</p> <p>Si se aplica el análisis</p>		<p>Sub Variable 2:</p> <p>Estrategias de servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar el perfil ideal de los colaboradores de servicio al cliente. ● Determinar las funciones específicas de cada colaborador del área de servicio al cliente. ● Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente. 	<p>utilizando el total de la población.</p> <p>Técnica:</p> <p>La técnica utiliza es el análisis documental y la observación directa.</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz PESTEL - Matriz 5 fuerzas de Porter. - Matriz AMOFHIT - Matriz MEFE - Matriz MEFI - Matriz MPC - Matriz FODA
--	--	---	---	---	---	--

<p>el proceso estratégico en el Camposanto Ecológico de Arequipa?</p> <p>¿Qué estrategias de servicio al cliente se pueden aplicar en el Camposanto Ecológico de Arequipa?</p>	<p>del análisis AMOFHIT.</p> <p>Desarrollar el proceso estratégico aplicando herramientas de análisis como MEFE, MEFI, MPC y FODA.</p> <p>Formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico de Arequipa, conociendo su contexto empresarial</p>	<p>AMOFHIT se puede determinar la situación interna del Camposanto Ecológico de Arequipa.</p> <p>Si se desarrolla el análisis como MEFE, MEFI, MPC y FODA se puede desarrollar el proceso estratégico del Camposanto Ecológico.</p> <p>Conociendo el contexto empresarial del</p>			<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente. ● Establecer una programación de mantenimiento y limpieza regular. ● Colaboración con empresas locales. ● Establecer canales de comunicación claros y oportunos. ● Crear un programa de concientización sobre la muerte. 	
--	--	---	---	--	---	--

		Camposanto Ecológico de Arequipa se pueden formular estrategias de servicio al cliente.			<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar encuestas de satisfacción al finalizar un servicio. 	
--	--	---	--	--	--	--

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores



1.3. Delimitación del problema

Para continuar con la investigación es de suma importancia encontrar y definir las limitaciones del problema, ya que una correcta delimitación nos ayudará a identificar el alcance de la investigación y a su vez evitar confusiones en el lector. En ese sentido, el trabajo pretende ayudar a las empresas a fortalecer la gestión de calidad en el área de servicio al cliente a través de la formulación de estrategias diseñadas para el área ya mencionada.

En el Perú, existe un gran número de empresas, mayormente pymes, que no cuentan con el soporte adecuado para vender sus productos u ofrecer sus servicios, y que, debido a las malas prácticas o procesos poco eficientes, abandonan el mercado o acumulan deudas para sobrevivir, razón por la cual nace la motivación de realizar el presente trabajo de investigación.

1.3.1. Tipo de problema

El tipo de problema de esta investigación es exploratorio, puesto que se busca recopilar información y analizar el entorno del Camposanto para identificar propuesta de mejoras expresadas a través de las estrategias de servicio al cliente. Asimismo, al ser una investigación con un problema exploratorio no experimental, no se pretende comprobar una hipótesis.

1.3.2. Interrogante General

¿Analizar el entorno externo e interno nos ayudará a formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico en Arequipa, 2024?

1.3.3. Interrogantes Específicas

- ¿Qué factores externos influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa?
- ¿Cómo se desarrolla la estructura competitiva funeraria?
- ¿Cuál es la situación interna del Camposanto Ecológico de Arequipa?
- ¿De qué manera se puede realizar el proceso estratégico en el Camposanto Ecológico de Arequipa?

- ¿Qué estrategias de servicio al cliente se pueden aplicar en el Camposanto Ecológico de Arequipa?

1.4. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista teórico, se analiza documentación, guías e información en general de la empresa caso de estudio. utilizando y analizando una o más teorías de productividad, competitividad, satisfacción del cliente y sistemas de gestión de la calidad.

Visto desde el aspecto práctico, el Camposanto Ecológico de Arequipa obtendrá información valiosa que los ayudará a reconocer la situación actual de la empresa, los factores internos y externos que la afectan y los errores encontrados en los procesos y procedimientos que no le permiten satisfacer a sus clientes. Asimismo, la investigación proporciona una alternativa de solución basada en la formulación de estrategias de servicio al cliente para mejorar la satisfacción y fidelizar al usuario. La aplicación de la solución propuesta traerá consigo un beneficio económico y de organización interna en la empresa.

Como bachilleres en Administración de empresas, la investigación realizada demuestra los conocimientos adquiridos en la Universidad Católica de Santa María, puesto que se hace uso de herramientas de gestión y diagnósticos empresariales. Asimismo, nuestra misión como profesionales es ayudar a las empresas a no solo permanecer en el mercado, sino que también a construir experiencias que alarguen el periodo de madurez de la empresa, con procedimientos efectivos y productos o servicios que satisfagan al cien por ciento las necesidades del cliente.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar el entorno interno y externo para formular estrategias de servicio al cliente un Camposanto Ecológico de Arequipa, 2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar qué factores externos influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa a través del análisis PESTEL.
- Analizar cómo se desarrolla la estructura competitiva funeraria a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- Determinar cuál es la situación interna del Camposanto Ecológico de Arequipa a través del análisis AMOFHIT.
- Desarrollar el proceso estratégico aplicando herramientas de análisis como MEFE, MEFI, MPC y FODA.
- Formular estrategias de servicio al cliente en un Camposanto Ecológico de Arequipa, conociendo su contexto empresarial

1.6.Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Al analizar el entorno interno y externo del Camposanto Ecológico de Arequipa, es probable que se identifiquen las principales brechas en la prestación del servicio al cliente, permitiéndonos formular estrategias adecuadas para mejorar la satisfacción de los usuarios y la competitividad de la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para reforzar las bases teóricas de la investigación se consideraron 5 antecedentes internacionales y 5 nacionales.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

A. VARGAS TRONCOSO, Diego Leonel. **ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO, APLICADA A CLIENTES DEL BANCO EDWARDS SUCURSAL BASE NAVAL DE TALCAHUANO, SEGÚN MODELO SERVQUAL.** Para optar por el grado de Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Concepción.

Vargas tiene como objetivo de investigación la medición y evaluación de la calidad de servicio en el Banco Edwards, sucursal Base Naval de Talcahuano, mismo que lo motiva a aplicar el modelo SERVQUAL. El autor menciona que la calidad de servicio es uno de los principales factores para fidelizar a un cliente y a su vez, es el principal motivo de compra.

Para llevar a cabo la investigación y conseguir el cumplimiento del objetivo de la investigación, Vargas dividió su plan de acción en 5 etapas:

- Realizar un análisis de la calidad de servicio y el contexto bancario (entorno).
- Desarrollar y analizar el cuestionario considerando las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL.
- Aplicación de la encuesta, considerando como muestra mínima 100 clientes diarios.
- Recolección y análisis de resultados, utilizando el Software Estadístico SPSS.
- Finalmente, elaborar las propuestas finales para mejorar la calidad de servicio.

Vargas concluye que; el Banco Edwards, sucursal Base Naval de Talcahuano se encuentran en un grado aceptable de calidad de servicio, por lo que la visión del cliente sobre la entidad bancaria es favorable. Asimismo, se recomienda

mejorar los tiempos de entrega y cumplimiento de plazos establecidos, mejorar el proceso de comunicación con el cliente, estableciendo medios de contacto accesibles y efectivos y, por último, diseñar programas de bienvenida a los nuevos usuarios del banco.

- B. RODRIGUEZ LARA, Catalina. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MEDI-THERMIC S.A.S. Para obtener el grado de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica de Colombia. Rodríguez identifica que la empresa MEDI-THERMIC SAS, perteneciente al grupo de micro PYMES, a pesar de estar legalmente constituida, no cuenta con un plan estratégico, comercial u organizacional que ayude a la organización a lograr mayores ganancias, presentándose diferentes retos que ponen en riesgo su permanencia en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permitiera a la empresa enfrentar la crisis y ofrecer sus productos y servicios de una manera más estratégica, por lo tanto, el objetivo principal de la autora es: Realizar un diagnóstico estratégico de la organización. identificar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas como base para un enfoque estratégico, diseñar la dirección estratégica de la empresa, al abordar la misión, visión, valores, objetivos, estrategias de la empresa le permitirá mantener la competitividad en el mercado y crear un sistema de indicadores que permitan controlar las cosas y monitorear la implementación de la estrategia propuesta.

La investigación es un estudio cuantitativo descriptivo utilizando fuentes de información primarias y secundarias para determinar el marco metodológico más adecuado. El diagnóstico estratégico se basa en el análisis de PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, análisis de la cadena de valor y matriz FODA. Se crea un Mapa Estratégico para visualizar las estrategias y un Cuadro de Mando Integral para rastrear el desarrollo de las estrategias propuestas definiendo la misión, la visión y los valores de la empresa.

Finalmente se concluye que la elaboración de un plan estratégico en una empresa es determinante para el desarrollo de las distintas actividades que realiza, además, el establecimiento de indicadores que permitan su seguimiento y control de los objetivos y estrategias de la empresa permite identificar los factores de mejora, cambios pertinentes e implementación de nuevas estrategias y objetivos, otorgando a las empresas una estructura definida y sólida para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

C. CANDO ALMACHE, Marggie Dayann. **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL COMERCIAL DAYAREN.** Para obtener el grado de Ingeniera de Empresas y Administración de Negocios.

Cando identificó en el Comercial Dayaren un problema de alta insatisfacción, ligada a la falta de una imagen corporativa o institucional, falta de creación de promociones y publicidad, nula presencial del negocio en redes sociales y otros aspectos ligados a la calidad de servicio y contacto con el cliente. Frente a esta problemática, la tesis plantea como objetivo principal elaborar un plan estratégico para mejorar los procesos de atención al cliente.

La investigación de Cando es de tipo mixta puesto que se estudia datos cualitativos y cuantitativos. Se desarrollaron 3 tipos de investigación: descriptiva, histórica y documental. Además, la tesis se clasifica como no experimental, siendo sostenida en el análisis documental y la aplicación de una encuesta que fue aplicada a 201 clientes del local comercial.

Los resultados obtenidos por las tesoristas indicaron que de los 201 encuestado, 40.8% se sentía insatisfechos con la calidad de servicio ofrecida por el personal del Comercial Dayaren y con la aplicación del plan estratégico se pronostica el incremento de la satisfacción hasta en 80%.

D. CEPEDA ARCE, Juan Enrique. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS. Para obtener el Grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, otorgado por la Universidad de Chile.

Cepeda establece como el objetivo principal del plan estratégico el incrementar las ganancias de la empresa en un 20% para fines de 2024. Para lograr el objetivo se identifica la necesidad de desarrollar una estrategia encaminada a crear un sistema de control de costos presupuestarios en las regiones, así como buscar soluciones alternativas.

Inicialmente se realizó un diagnóstico de la empresa, los hallazgos clave mostraron que el 95% de los ingresos ahora se generan a través de la gestión, tanto móvil como digital, y el retorno de la inversión es de 0,49 por peso invertido.

Además, se reveló que los presupuestos anuales de las diferentes regiones no estaban debidamente controlados, lo que provocaba desviaciones presupuestarias. Asimismo, se realizó un análisis comparativo de la industria, identificando a Fastco como el principal competidor. Para evaluar el entorno externo se realizó un análisis PESTEL, lo que sugirió tener especial cuidado ante los cambios laborales, económicos e incluso en cuestiones legales que puedan ocurrir en el futuro. Por el contrario, el análisis de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para evaluar la competitividad de una industria y determinar si las nuevas empresas que ingresan a la industria son atractivas, lo cual es una ventaja para la empresa. Al mismo tiempo, se realizan entrevistas con clientes actuales y potenciales para recopilar información valiosa sobre los clientes objetivo y oportunidades de mejora del desempeño. Finalmente se realizó un análisis FODA que incluye los puntos clave resumidos en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Los resultados de la investigación constan de un cuadro de mando integral que resume cada plan. Además, se realizó una evaluación económica de la empresa, teniendo en cuenta las modificaciones propuestas en cada estrategia, lo que permite imaginar que, si no se implementan las acciones propuestas ahora, la empresa registrará resultados negativos el segundo año, incluso poniendo en

riesgo las futuras operaciones de la empresa. Finalmente, los escenarios sensibles nos permiten gestionar una variación mínima de los ingresos y nos permiten mantener una mayor flexibilidad mientras reducimos los costos en un 10%.

- E. SOZA ESPINOZA, Bayardo Alejandro. **PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR VENTAS EN UN 50% DE LA EMPRESA SIMPLIFÍCALO, CENTRAL DE SERVICIOS S.A AL TÉRMINO DEL 2023.** Para optar por el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas por la Universidad de Chile.

El proyecto de investigación de Soza consiste en desarrollar una estrategia para una empresa nicaragüense que vende productos y servicios de marketing offline a grandes empresas. Inicialmente, realiza un análisis de situación interna de la empresa, obteniendo información relacionada al año de inicio de las actividades de la empresa y la cantidad de unidades de negocio que posee.

El objetivo central del plan estratégico es aumentar las ventas en un 50% para finales de 2023. Al mismo tiempo, el autor desea construir una estrategia de desarrollo del mercado y atraer al menos 40 nuevos clientes para finales de ese año. Por otro lado, se determina la necesidad de construir una estrategia competitiva para incrementar el beneficio neto en un 5% después del mismo periodo. Para ello, es necesario desarrollar un cuadro de mando integral que permita estructurar y visualizar objetivos estratégicos para implementar esta estrategia.

Finalmente, el plan estratégico propuesto por Soza cuenta con una evaluación económica para desarrollar una comprensión del valor actual neto bajo diferentes escenarios. Para lograr estos objetivos, se utilizó el análisis PESTEL para determinar los riesgos externos y, por el contrario, para evaluar la competitividad de la industria publicitaria nacional, se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

La implementación de la estrategia se evalúa bajo escenarios prospectivos, pesimistas y optimistas, tomando como variable de riesgo el número de horas necesarias para entregar la propuesta de valor. Esto da un valor presente neto de \$523 000, \$346 000 y \$699 000, respectivamente. Un valor actual neto pesimista sugiere que esta estrategia no debería implementarse. Sin embargo, tanto en el escenario esperado como en el optimista, la empresa genera flujos de caja que superan el pronóstico base y como resultado la empresa atrae alrededor de 40 nuevos clientes, lo que le permite diversificar el riesgo de su cartera de clientes y elegir fuentes de financiación a precios razonables. Tarifas más baratas. Por lo tanto, se debe implementar la estrategia.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- A. SALAS PEÑA, Carlo Anthony Marcos Javier. **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ISEG PERU S.A.C.** Para optar por el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La empresa caso de estudio ISEG PERÚ S.A.C se dedica a brindar servicios de seguridad y vigilancia privada y con el incremento de casos de delincuencia en el país, se hace más complicado conseguir la preferencia de los clientes. Frente a esta problemática Salas plantea el desarrollo de un plan estratégico con desarrollo sistemático y secuencial. Asimismo, para asegurar el cumplimiento de la propuesta se elaboran indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje.

Algunos hallazgos del tesista son los siguientes:

- La empresa de seguridad no tiene visión a futuro, no se ha trazado metas a corto y largo plazo, y por lo tanto no sabe a dónde dirigirse.
- No se ha establecido un código de ética, a pesar de que la empresa brinda servicios que se deben manejar de la mejor forma posible.

Finalmente se llega a la conclusión que la empresa tiene gran apertura a los cambios y se pronostica el correcto cumplimiento del plan estratégico propuesto.

- B. DELGADO MONTERO, Whitney Aracely & HERNANDEZ HUAMAN, Leticia Fernanda Victoria. **“ANÁLISIS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA RETAIL DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA, EN EL PERÍODO 2020”**. Para obtener el grado de Licenciadas en Administración en la Universidad Privada del Norte.

Las autoras tienen como propósito principal de estudio el analizar la planificación estratégica de un negocio del sector retail en el distrito de Independencia, Lima durante el período 2020, examinando los factores internos y externos del negocio. El alcance del estudio fue descriptivo y no experimental, transversal. Existe un enfoque cuantitativo ya que utiliza la recopilación de datos a través de una encuesta de 20 ítems a 23 empleados para obtener resultados.

Con base en los resultados, se encontró que la empresa retail estaba desarrollando un plan estratégico que le permitiría a la empresa establecer metas medibles y alcanzables para lograr mayores ganancias. Demostrando que la implementación de un plan estratégico en las empresas mejora su desempeño y competitividad. La propuesta también menciona que la empresa enfoca sus procesos a partir del estudio de factores internos para conocer en detalle sus fortalezas y minimizar posibles debilidades, y a través del análisis externo, la empresa puede mejorar sus capacidades y reducir riesgos futuros o amenazas.

- C. ÁVILA VERA, Luis Abel. **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE Y CARGA, LIMA 2021**. Para optar por el grado de Licenciado en Administración en la Universidad Norbert Wiener.

El objetivo del estudio es mejorar la calidad de los servicios, y la propuesta de solución se basa en la elaboración de estrategias de gestión que puedan utilizarse para mejorar la calidad de servicio al cliente.

Este estudio utiliza métodos inductivo-deductivo y analítico. Con el método de proyección híbrida se considera la combinación general, el nivel de investigación es integral y el diseño se explica de forma secuencial. Hay un total de 250 clientes de empresas de transporte y camiones, la muestra está compuesta por 50 clientes,

y las unidades de referencia son los gerentes generales, directores y gerentes de operaciones. Se utilizaron como instrumentos una guía de entrevista y un cuestionario servqual, el cuestionario estuvo compuesto por cinco subcategorías y veintidós (22) ítems de preguntas. Además, se utilizaron Excel e IBM SPSS Statistics para procesar datos cuantitativos, diagramas de Pareto para resaltar los temas más importantes y Atlas para datos cualitativos.

Con base en los datos obtenidos como resultado del análisis cuantitativo y cualitativo, se concluyó que los factores que afectaron la calidad del servicio al cliente fueron un servicio al cliente insuficiente, empleados que no utilizan equipo de protección personal y poca capacidad de resolución de problemas para atender casos de incumplimiento de plazos de entrega. Además, no cuentan con canales de comunicación digitales para comunicarse con los clientes, solo teléfonos, lo que significa que muchos clientes se quejarán ante la empresa de que no son atendidos en tiempo y forma. Por otro lado, la empresa no mide el nivel de satisfacción del cliente, lo que significa que no está claro qué problemas enfrentó o se sintió incómodo durante el servicio.

Se concluye que la implementación de las estrategias ordenaría la empresa a nivel interno, repercutiendo positivamente en la experiencia del usuario con el servicio.

- D. FLORES VEGA, Julio Cesar. **CALIDAD DE SERVICIO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CASA BLANCA.** Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Marketing en la Universidad Continental.

La investigación de Flores busca determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. En la etapa metodológica se utiliza el método científico, además es una investigación básica, de nivel descriptiva y con un diseño no experimental transversal. La muestra que se utilizó en el proyecto es de 385 personas que acuden a la empresa Casa Blanca.

2.2. Calidad de Servicio

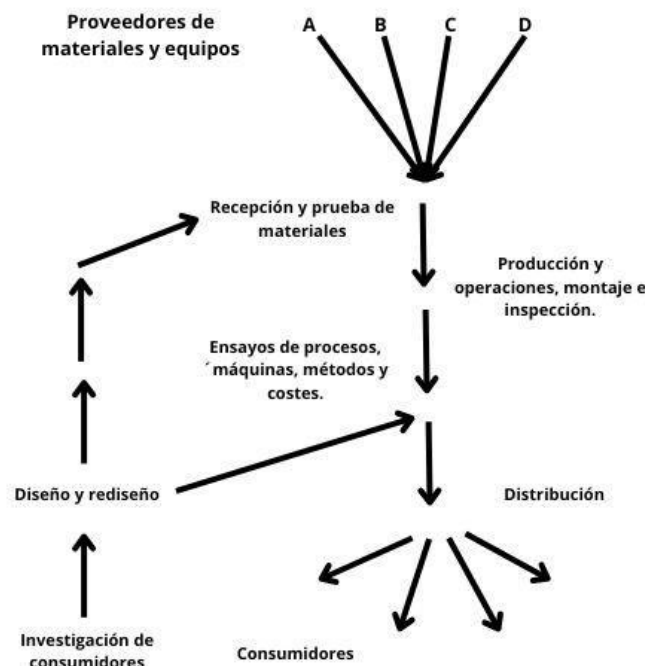
2.2.1. Definición conceptual

La calidad es un concepto propio de la administración y los negocios y con el surgimiento de la globalización y la digitalización del mercado, se ha incrementado el número de competidores siendo cada vez más indispensable la mejora continua y la gestión de la calidad de los productos y servicios que las empresas ofrecen. Asimismo, la calidad es un concepto muy utilizado en el campo de la investigación, cada vez son más los autores que quieren definirla, clasificarla y estudiarla.

En el libro *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la crisis* se identifica la calidad como una herramienta que nos permite ser competitivos, esto quiere decir que, cuando las empresas emplean sistemas que gestionen la calidad del producto o servicio, esto se ve trasladado en las horas-hombre y horas-máquina, consiguiendo ser mejor que el otro competidor. (Deming, 1989)

En la figura 1 se muestra la calidad vista como un sistema y, se ejemplifica el funcionamiento, en rasgos generales, de la empresa aplicando un sistema de este tipo.

Figura 2 La Calidad vista como un sistema



Fuente: Deming (1989).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

Al aplicar un sistema de gestión de la calidad en una empresa, la investigación sobre el consumidor se hace vital y el diseño y rediseño de la experiencia del usuario y la búsqueda de la satisfacción del cliente impacta directamente en el proceso de producción y operaciones. Esto quiere decir que las empresas deben estar en la apertura de realizar modificaciones en sus procesos con el fin de conseguir un mejor producto o servicio.

Por su parte, Camisón et al. (2006) nos da un concepto más amplio sobre la calidad y argumenta que está ya no se limita únicamente a un producto o servicio, sino que abarca todos los aspectos y formas por las que una empresa podría satisfacer a sus clientes, colaboradores y la sociedad en general. Con esta definición un tanto apegada al valor compartido, se interpreta que las empresas no solo tienen la función de producir, sino que también deben ser capaces de generar ventajas competitivas sostenibles, dirigiéndose más allá de la calidad de productos, debiéndose implementar una cultura de la calidad en su proceso directivo, en sus estrategias empresariales, en cada área funcional y proceso que estén dentro de la organización.

Frente a este concepto, se identifica un reto que muchas empresas, sobre todo familiares, como la que se estudia en este proyecto, sufren por tener una visión errada sobre calidad, excluyendo a sus colaboradores y a la sociedad en general al implementar algunas mejoras correspondientes a dicho concepto.

Se debe tener en cuenta que el concepto de calidad ha ido cambiando con el tiempo y que es responsabilidad de las empresas ir evolucionando junto con las nuevas formas de gestión empresarial. Reconocer y aplicar las nuevas formas es una tarea de gran magnitud porque requiere de un cambio organizativo y basado en una cultura compartida.

Ahora bien, durante muchos años las empresas han derivado su esfuerzo a una sola área de la organización, sin embargo, la calidad puede tener diferentes orientaciones y aplicarse en diferentes áreas de la empresa. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Formas de orientar la calidad:

- Calidad orientada al producto: Este enfoque nace con la revolución industrial, momento en el que se decide reemplazar los productos artesanales por los productos hechos en fábrica, de forma industrial y más mecanizada. Inicialmente, la calidad de los productos dependía de los requisitos establecidos por cada artesano, sin embargo, estos no podían mantener los estándares de manera constante, surgiendo la oportunidad de estandarizar los productos con la misma calidad a través de tecnologías de mecanización.
- Calidad orientada al proceso: El físico Walter A. Shewhart fue quien dio a conocer el enfoque de la calidad al proceso. Esta segunda línea de investigación presenta una nueva orientación centrada en el control de los procesos y en los problemas de línea. El objetivo de orientar la calidad a los procesos es fabricar productos sin defectos, aplicando un control estadístico estricto de los procesos.
- Calidad orientada a la prevención: Nace a partir del énfasis en los métodos estadísticos, que llevó a la idea errónea de que las estadísticas y el control de calidad eran lo mismo, y a la creencia de que era una cuestión puramente técnica que no entusiasmaba mucho a los mandos superiores y medios. Es por ello que nace la calidad orientada a la prevención, con el fin de implementar medidas apropiadas para abordar las recomendaciones del análisis estadístico, como reconstruir el equipo para mejorar su capacidad de procesamiento, rechazar lotes defectuosos de materiales comprados, incluso si esto significaba continuar trabajando en la línea de producción, o probar un nuevo producto antes de iniciar su producción.
- Calidad orientada al sistema: Otro cambio de calidad importante que apoyó el desarrollo de un enfoque de garantía de calidad fue la introducción de la orientación sistémica. La parcela productiva fue el centro de atención en la tecnología hasta mediados del siglo XX, porque se entendía que los procesos de producción eran los más fáciles de utilizar, creaban los problemas más cualitativos y eran programas orientados al negocio. Sin embargo, la introducción de un enfoque preventivo pronto demuestra que este objetivo es imposible de alcanzar si el departamento de producción es el único que se

ocupa de ello. Con el tiempo, la implementación de programas de mejora se extiende a otras áreas funcionales (dirección, marketing, finanzas, etc.), por lo que la función de calidad amplía su área de investigación a operaciones y procesos desarrollados en cualquier departamento o campo, generándose un sistema integrado.

- Calidad orientada al coste: Este enfoque de la calidad surge porque las empresas notaron que fabricar productos sin aplicar un sistema de gestión de la calidad hacía que incurrieran en errores, fallas, desviaciones durante el proceso productivo, generando un inventario de productos defectuosos, perdiendo materias primas o en el peor de los casos, arriesgándose a entregarle al cliente un producto de mala calidad. Por lo tanto, orientar la calidad a los costos se utiliza como una forma de prevención.
- Calidad orientada a las personas: Este enfoque es más humanista e integrativo, busca motivar a los colaboradores con el fin de conseguir el mejor de sus rendimientos en los procesos de la empresa.
- Calidad orientada culturalmente: Hace referencia al conjunto de hábitos y valores que se le dan a una persona para que las emplee en beneficio de la empresa, se consigue a través de las capacitaciones y formación continua en los trabajadores.



Figura 3 Modelo de las 7-S de McKinsey

Fuente: Peters & Waterman, 2018.

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

El gurú de la calidad, Crosby (1979) define por primera la calidad como un objetivo alcanzable, una acción medible y un beneficio para la empresa. La calidad se posiciona como el principio organizacional rector que determina el éxito de la gestión y la estrategia empresarial.

Esto quiere decir que, la gestión de la calidad se propone como una forma sistemática de garantizar que las actividades y procesos de una organización se realicen según lo previsto. Además, se establece el propósito de que en cada actividad o proceso también se establecen objetivos medibles y se utilicen las medidas necesarias para alcanzar los objetivos especificados.

Las acciones preventivas centran y priorizan tanto la gestión de situaciones que podrían derivar en problemas graves a largo plazo (invertir ahora para evitar “grietas” en unos años) como en la implementación de procesos y actividades de formación de los empleados para definir con precisión ambas actividades.

En resumen, Crosby ha propuesto una serie de principios que están presentes en los principios de todo sistema de calidad moderno y, en particular, en los sistemas ISO 9001.

Evolución del concepto de Calidad.

El concepto de calidad ha tenido protagonismo en diferentes hitos históricos que marcaron a la humanidad y a la sociedad empresarial. En la Tabla 1 se recopila información sobre las etapas de la historia que contribuyeron con la creación del concepto de calidad como es conocido hoy en día. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, Colección estudios, 2014)

Tabla 4 Concepto de calidad a través del tiempo.

Etapas de la historia	Sucesos importantes	Influencia en la calidad y servicio
Prehistoria – periodo Neolítico (7000 – 3000 a.c.)	Los pueblos hacen uso de materiales más elaborados con el fin de conseguir viviendas más fuertes. Se utiliza piedra pulimentada y por primera vez la rueda y el telar son incorporados a sus tareas. Las poblaciones reconocen la necesidad de planear, organizar y controlar.	El proceso administrativo está enfocado hacia el servicio es por eso que la implementación del telar y la dedicación a la ganadería y agricultura se originaron con el fin de brindar un servicio personalizado y basado en el intercambio. Las personas no estaban dispuestas a intercambiar productos de baja calidad, llevando a los comerciantes a mejorar sus procesos de elaboración.
Edad antigua (3000 a.C – 476)	Surgimiento de la escritura y construcción de carreteras y aldeas. Nace la organización social, política y creación de leyes. Las prácticas de verificación de la calidad se rigen por el código Hammurabi.	Surge la necesidad de acceder a servicios de educación, salud, seguridad, cultura y justicia y con ello nacen entidades que supervisan el cumplimiento correcto de las leyes que ayudan a garantizar la calidad en ese tipo de servicios.

<p>Herencia de Grecia y Roma</p>	<p>Se incrementan los estudios en filosofía, arte, medicina e ingeniería. El concepto de calidad es definido por primera vez por Aristóteles.</p>	<p>Principios de excepción.</p>
<p>Edad Media</p>	<p>Termina la Revolución Francesa y América es descubierta. Cae el imperio romano de Occidente y con ello surgen instituciones como los monasterios, universidades e imprentas. En 1033 ya habían más conceptos de calidad. San Anselmo menciona lo siguiente: “Deben existir coordinadas espacio-temporales y culturales para que la calidad se ubique”. Asimismo, las relaciones internacionales se abren camino, existe más interacción entre diferentes continentes.</p>	<p>Se crean nuevas estructuras de productividad y tecnología. Las normas sobre calidad se perfeccionan por la aparición de gremios y sindicatos. La calidad dependía en su mayoría del productor o artesano por lo que les costaba mantener un estándar regular, es por ello que las normas de inspección de calidad se hacen explícitas, para evitar errores humanos dentro del proceso de elaboración de los productos. Con las primeras apariciones de la globalización nace la industria hotelera, los diferentes estándares de calidad de los negociantes generan un mejoramiento en la prestación de servicios.</p>
<p>Edad Moderna</p>	<p>Revolución industrial (primer periodo) e mecanización de procesos, el telar deja de ser artesanal y se convierte en</p>	<p>Se da lugar a la combinación de técnicas de fabricación y se amplía el conocimiento sobre ideas filosóficas, políticas y sociales. Las personas empiezan a</p>

	hidráulico. El artesano es desplazado por la máquina.	cuestionarse sobre la calidad de servicios y productos que consumen.
Edad Contemporánea	Independencia de muchos países y un trágico pero importante suceso para la ciencia: lanzamiento de la primera bomba atómica. Los medios de comunicación se hacen masivos, se hace posible el acceso a radio y televisión. Florece la cultura industrial.	La calidad es aumentada a nivel general por el aumento de productividad. La industria alimentaria inicia con pie derecho y las autoridades exigen la aplicación de métodos de conservación e higiene.
Edad Actual	La ONU es conocida por primera vez, asimismo se reconocen los derechos humanos, seguros de trabajo y se empieza a utilizar la auditoria.	Nacen las normas ISO, aparece el concepto de desarrollo humano, el enfoque es integral y se define calidad como un sistema de mejora que involucra, organización, procesos y producto. Adicionalmente las condiciones de trabajo son fundamentales para conseguir un buen rendimiento en el colaborador. La calidad es reconocida como un factor que determina la competitividad de una empresa.

Fuente: Torres et al. (2012)

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

A lo largo de la historia la calidad ha estado presente en diferentes grados y enfoques, inicialmente se la ponía en práctica mediante la verificación de productos (inspección), en segunda instancia, las empresas implementaron controles de calidad combinados con inspección general, de esa forma se establecían criterios de evaluación según los intereses de

la empresa, después, la inspección y control no eran suficientes y la calidad se media a través de 3 factores: aseguramiento de la calidad, control de calidad e inspección. Hoy en día la calidad necesita ser gestionada para ser competitivos. (Fig. 3)

Figura 4 Evolución de la calidad



Fuente: Valdizán Aste (2017).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

Torres et al. (2012) menciona que la percepción de calidad inició con tareas básicas de rechazo y aceptación sobre productos, posteriormente se realizaban actividades de control más específicas, pero sin asegurar la calidad, después, la inspección y control no bastaban por lo que se procuró implementar acciones de aseguramiento de la calidad y finalmente, las empresas enfocaron sus recursos en gestionar la calidad de sus productos y servicios.

- 1. Inspección:** La primera fase tiene evidencia gráfica en varias tumbas de la ciudad de Tebas (1450 aC), indicando la presencia de un inspector que comprobaba que los bloques estaban elaborados en el tamaño correcto, aceptando o rechazando los productos que elaboraban.
- 2. Control de calidad:** Durante la década de 1920, la complejidad tanto de la fabricación como de los productos aumentó, lo que hizo que la inspección del

producto fuera más difícil e incluso más costosa, y se desarrolló una serie de nuevos métodos para controlar y mejorar la calidad, aplicando métodos estadísticos para el control de calidad, dando lugar al llamado control de calidad estadístico, que pretende ir más allá de la inspección e intentar identificar y eliminar las causas de los errores.

3. **Aseguramiento de la calidad:** Con el advenimiento de la ingeniería de confiabilidad y los avances logrados en la guerra en áreas como la nuclear, aeroespacial y de defensa, existe la necesidad de garantizar que los productos cumplan con requisitos de calidad determinados y ha comenzado el desarrollo llamado Calidad garantizada o aseguramiento de la calidad
4. **Gestión de la calidad:** A principios de la década de 2000, la calidad pasó de ser una prioridad competitiva a un requisito competitivo crítico en muchos mercados. En otras palabras, la calidad no garantizaba el éxito, sino que era un requisito previo para competir en el mercado. Por lo tanto, muchas organizaciones centran sus esfuerzos en la mejora de la calidad, incluida la normativa ISO.

Los responsables de la calidad también han cambiado: inicialmente era responsabilidad exclusiva del fabricante del producto a través de los inspectores, luego pasó a ser responsabilidad de todos los que fundaron la empresa.

2.2.2. Estrategias

El concepto de estrategia no es preciso, sin embargo, este fue utilizado por primera vez en un contexto militar para posteriormente ser utilizado en el sector empresarial y organizacional. El significado de estrategia se traduce en la destrucción del rival a través del uso eficaz de los recursos. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Según Cruz y López (2016) indican que la norma ISO 9001:2015 se basa en los principios, términos y definiciones básicas de la calidad y establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad, son un conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados para establecer políticas, objetivos y procesos de calidad que permiten alcanzar dichos objetivos.

2.2.3. Servicio

Es un medio de proporcionar valor a los clientes, contribuyendo a los resultados que los clientes quieren lograr sin incurrir en costos y riesgos específicos. (Bon, y otros, 2008)

2.2.4. Calidad de Servicio

La calidad de servicio es el hábito de una organización para interpretar las necesidades y expectativas de los clientes y con ello brindarles servicios accesibles, adecuados, relevantes, flexibles, tangibles, útiles, oportunos y seguros. servicio y confiabilidad, incluso ante situaciones inesperadas o fallas, de manera que los clientes se sientan comprendidos, atendidos y atendidos personalmente, con compromiso, eficiencia y sorpresa con mayor valor del esperado, asegurando así mayores ingresos y menores costos de mantenimiento. organización. (Pizzo, 2013)

2.2.5. Cliente

El cliente es un individuo, empresa u organización que voluntariamente compra o adquiere productos o servicios que necesita o desea para sí mismo o para otro individuo u organización; Es, por tanto, la razón fundamental por la que se crean, producen y venden productos y servicios.

CAPITULO II

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Diseño de la investigación

1.1 Diseño

El diseño de la investigación corresponde al diseño no experimental porque la investigación se basa en la observación de fenómenos organizacionales, no se manipulan las variables, y se obtienen datos para llegar a una conclusión. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2020, p.174)

1.2 Tipo

El tipo de investigación es aplicada, porque el objetivo es aplicar el saber existente en la solución de un problema práctico. Al encontrar una problemática en la empresa, se propone una solución, misma que será abordada a través de conocimientos prácticos y propios de la carrera profesional de Administración de empresas. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2020, p.34)

1.3 Enfoque

El enfoque de la investigación se posiciona dentro del enfoque cualitativo ya que usa la recolección de datos cualitativos o información de la empresa para probar una hipótesis. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2020, p.46)

2. Población y muestra

2.1. Población

Para objeto de este estudio, se utilizó la población total de trabajadores del área de servicio al cliente, teniendo como población la cantidad de 42 trabajadores en el Camposanto Ecológico de Arequipa.

2.2. Muestra

La técnica para determinar la muestra fue por conveniencia, utilizando la población total de trabajadores pertenecientes al área de servicio al cliente del Camposanto Ecológico, en el periodo 2024.

3. Técnicas de recolección de datos

Son todas aquellas técnicas y herramientas que el investigador realiza, con el fin de poder obtener información de una manera clara y precisa y estas son: la entrevista, la observación, el diagrama de flujo y el cuestionario de datos, estos son importantes para la recolección de datos en un momento particular con la finalidad de obtener una investigación clara y precisa (Fernández y Baptista, 2014). Para lograr el objetivo principal de esta investigación se utiliza el análisis documental y la observación directa.

3.1 Análisis documental.

Se utilizó información de la organización relacionada al reglamento interno de trabajo, organización interna y procesos.

3.2 Observación directa

Se realizó un trabajo de observación de 1 mes y medio en el Camposanto ecológico, recolectando data visual importante. Este trabajo de campo nos permitió conocer los procesos de comunicación, operaciones y preparaciones del servicio.



Fuentes secundarias:

- Investigaciones de pre grado.
- Revisión de bibliografía.
- Artículos y libros.

Método por observación:

- Trabajo de campo (1 mes y medio).
- Observación directa.

Revisión documental

- Análisis del Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
- Revisión de documentación de la empresa (políticas internas, ética en el trabajo, reglamentos y más).

4. Recursos necesarios

4.1 Recursos Humanos

- Tesista Alejandra Chirinos Chávez
- Tesista María Camila Mispireta Carreón
- Personal del área de servicio al cliente del Camposanto Ecológico de Arequipa

4.2 Recursos Materiales

- 2 laptops
- 1 impresora
- Lapiceros
- Materiales de escritorio
- Hojas bond A4

- Agendas de apuntes

4.3 Recursos Financieros

- La investigación fue autofinanciada por ambas tesis.

5. Cronograma de la investigación



Tabla 5 Cronograma de actividades de la investigación

Elección del tema de investigación y determinación de la factibilidad del tema.	■								
Determinación de la problemática de la investigación.	■								
Análisis y delimitación del problema.	■								
Elaboración de los objetivos e identificación de variables de la investigación.	■								
Búsqueda de antecedentes de la investigación.	■	■							
Búsqueda de las bases teóricas y conceptuales	■	■							
Elaboración del marco conceptual.			■						
Elaboración del análisis interno a través de la observación directa en el Camposanto y el análisis documental.			■	■					
Elaboración del análisis externo considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.				■	■				
Elaboración de las estrategias de servicio al cliente.					■	■			
Elaboración de conclusiones y recomendaciones.							■	■	
Elaboración y verificación de la bibliografía de la investigación.									■

Elaboración: Elaboración propia

CAPITULO III

CAPÍTULO III: RESULTADOS

1. Análisis interno del Camposanto Ecológico de Arequipa

Para determinar los factores internos que afectan al Camposanto Ecológico de Arequipa se analizan los datos históricos, características y los procesos en el área de servicio al cliente.

1.1. Historia de la empresa

El Camposanto Ecológico de Arequipa inicia sus actividades económicas en 1994, convirtiéndose en el primer cementerio ecológico en el sur del país. La propuesta de valor de la empresa era preservar la historia familiar en espacios que respeten el medio ambiente.

1.1.1. Productos y servicios

El Camposanto Ecológico ofrece productos y servicios destinados a brindar una experiencia reconfortante ante la pérdida de un ser querido. Asimismo, la empresa fúnebre se encarga de brindar servicios de cuidado y mantenimiento de los espacios de sepultura.

Tabla 6 Productos y servicios del Camposanto Ecológico de Arequipa

Tipo	Producto/servicio	Descripción
Producto	Tumbas conmemorativas	Las tumbas conmemorativas son espacios para inhumación ubicados bajo tierra, responden a la forma más común de enterramiento. Por lo general, puede acoger más de un cadáver, dependiendo a la profundidad del espacio adquirido.
Servicio	Cremación	La cremación es una forma de destruir cuerpos o restos de cadáveres a través del calor, en un crematorio, hasta llegar a reducirlo en cenizas.
Producto	Columbarios	Los columbarios son espacios pequeños, diseñados para el descanso exclusivo de urnas con cenizas.

Producto	Cinerarios	Los cinerarios so espacios bajo tierra destinados a albergar las cenizas de los restos mortales cremados.
----------	------------	---

Fuente: Documentación interna del Camposanto (2024).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

1.1.2. Forma de venta

1.1.2.1 Venta inmediata

La modalidad de venta inmediata es la forma tradicional de atender un servicio funerario. El Camposanto se encarga de dar asesoría y acompañamiento personalizado durante todo el proceso de contratación del servicio.

1.1.2.2 Venta futura

Debido al crecimiento de la cultura de prevención en el Perú, cada vez son más las familias que buscan adquirir seguros o planes a futuro para estar preparados frente a un accidente o siniestro. El Camposanto Ecológico de Arequipa brinda la opción de contratar o comprar anticipadamente un producto o servicio fúnebre, la venta se realiza brindando un pago inicial para posteriormente completar el valor total del servicio o producto a través del pago de cuotas o mensualidades. Los beneficios de adquirir un bien o servicio bajo esta modalidad están ligados a la tranquilidad emocional y económica frente a un siniestro.

1.1.3. Análisis AMOFHIT

El análisis interno a través de la herramienta AMOFHIT nos ayuda a determinar las características actuales de la empresa y su capacidad para afrontar los nuevos retos de la industria. Asimismo, a través del análisis de los siguientes aspectos: a) Administración y Gerencia, b) Marketing y ventas, c) Operaciones, Logística e Infraestructura, d) Finanzas, e) Recursos humanos, f) Sistemas de información y g) Tecnología, podemos calcular la capacidad del Camposanto Ecológico para generar ventaja competitiva.

1.1.3.1 Administración y Gerencia

El Camposanto Ecológico de Arequipa está constituido como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), tiene la condición de activo e inició, legalmente, sus actividades

económicas el 01 de septiembre de 1993. Es una persona jurídica de derecho privado y se ampara bajo la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios N°26298.

Dentro de las actividades comerciales declaradas ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) están las siguientes: a) Pompas Fúnebres y Activades Conexas, b) Actividades inmobiliarias y c) Otras actividades de tipo servicio NCP. La empresa es de origen familiar y sus procesos se han visto influenciados por el tipo de negocio que es, puesto que, más del 80% de las actividades no tienen un estándar establecido, sino que se modifican según los criterios de los trabajadores. La empresa cuenta con un Directorio, un Gerente General y un jefe de operaciones, autoridades máximas dentro de la organización.

1.1.3.2 Marketing y ventas

Respecto al área de Marketing, la empresa cuenta con presencia en redes sociales, principalmente en Facebook e Instagram, sin embargo, se percibe desactualización en redes sociales sobre las tendencias de consumo, tampoco existe constancia ni continuidad en el contenido que se publica. Con el gran incremento de empresas que utilizan la herramienta de Facebook ADS, se espera que la empresa cuente con un canal de atención vía WhatsApp Business, pero no existe un canal diferenciado y exclusivo para atender a los posibles clientes, por el contrario, el número de contacto de la empresa es de uso comercial de una vendedora del mismo Camposanto, imposibilitando la correcta repartición de “leads” o clientes potenciales a todas las vendedoras de la empresa.

Por otro lado, no se tiene registro de algún informe o documento que nos muestre un plan de marketing a corto o largo plazo, por lo tanto, no existen objetivos de ventas claros ni planes de acción para lograrlos. Además, se percibe cierto hermetismo respecto a la investigación de mercado, el Camposanto nunca ha contratado los servicios de una consultora o empresa de Marketing que los ayude a comprender las nuevas tendencias de consumo en el rubro funerario y como se desarrolla los competidores directos e indirectos.

Conforme el área de ventas, se observa que la forma más común de concretar una venta es a través del trabajo de campo, que, consiste en salir a campo y recorrer las calles de determinados distritos ofreciendo los servicios del Camposanto de puerta a puerta. Esta forma

de venta presencial tiene buenos resultados cuando se trata de atender a un público que supera los 50 años de edad, sin embargo, no es una forma eficiente de llegar a un público joven o conformado por adultos jóvenes, esto por el gran porcentaje de consumidores que prefieren contratar un servicio por WhatsApp o por llamada telefónica. Asimismo, la venta de campo no solo requiere muchos más esfuerzos (caminar largas distancias, pasajes o transporte) sino que también expone a las vendedoras de sufrir de algún robo, a sufrir descompensaciones por deshidratación debido a los fuertes rayos del sol e incluso se exponen a sufrir violencia física por ingresar a domicilios desconocidos con el fin de conseguir una venta.

Por lo tanto, se identifica que el Camposanto Ecológico de Arequipa no está siguiendo las nuevas tendencias de venta de los mercados globalizados, a pesar de ser un rubro difícil de humanizar, la empresa cuenta con servicios de interés en los peruanos por la creciente aceptación a los seguros de vida, seguros y planes familiares de sepelio.

Los precios son fijos y se establecen según la naturaleza del servicio, sea un servicio inmediato o a futuro y según la zona de interés, mientras la ubicación del espacio de sepelio se encuentre más cerca del ingreso principal, mayor será su precio y mientras más alejados esté el precio se reducirá.

Tabla 7 Simulación de cotización en una zona alejada

Concepto	Precio
Precio Base	S/17,500.00
Descuento promocional (máximo 10%)	S/1,750.00
Precio promocional	S/15,750.00
Inicial	S/15,750.00
Saldo a financiar	S/14,175.00
12 cuotas sin intereses (1 año)	S/1,181.00
24 cuotas (2 años)	S/628.00
36 cuotas (3 años)	S/431.00
48 años (4 años)	S/333.00
60 cuotas (5 años)	S/274.00
Precio al contado	S/14,875.00

Fuente: Documentación interna del Camposanto (2024).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

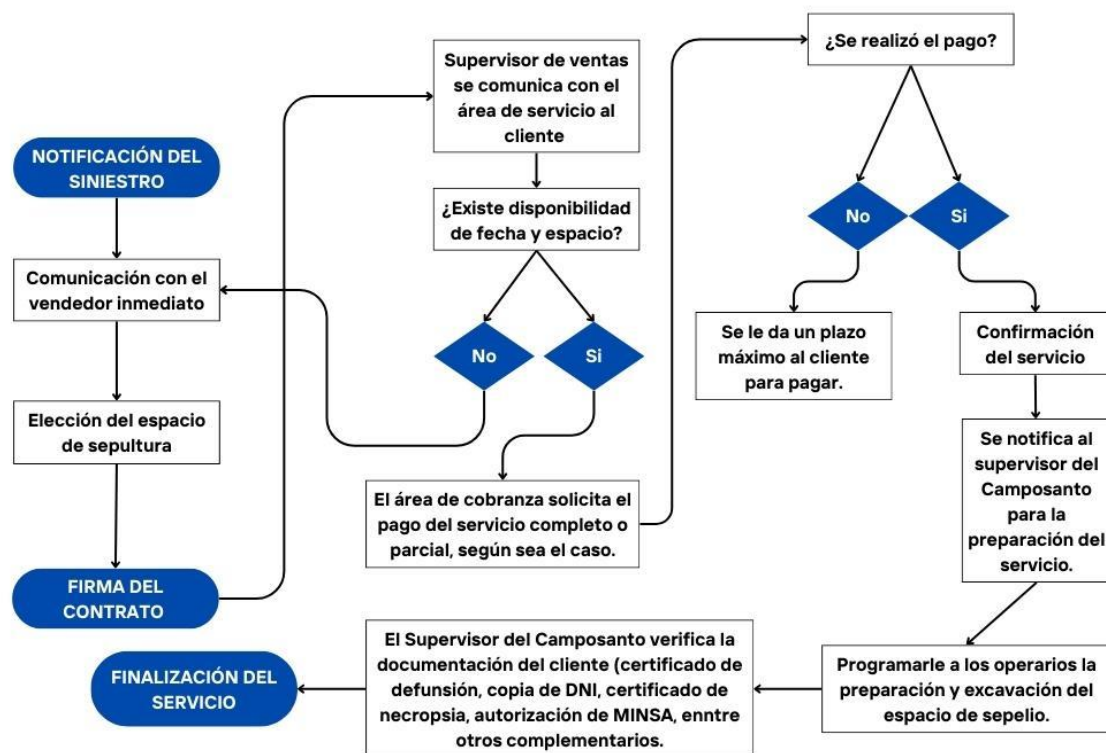
En la Tabla 7 se muestra una cotización diseñada para una zona alejada del ingreso principal del Camposanto. Esta cotización está diseñada para una sepultura familiar de 5 espacios y se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Periodo de carencia: 30 días
- Restricciones: Para hacer uso del primer nivel del espacio se deberá haber pagado el 20% del valor total de la sepultura.
- Validez del descuento: No válido si el espacio es utilizado antes de los 30 días.
- El cliente debe pagar el servicio de sepelio aparte y según los precios que se manejen en el momento de suscitarse el siniestro.
- Si se fraccionan las cuotas en dos años o más habrá un interés de 0.05% y TEA de 6% anual.

1.1.3.3 Operaciones, logística e infraestructura

El terreno construido en donde opera el Camposanto es de propiedad total de la empresa y no se registra prestamos con entidades financieras para adquirirlo. Asimismo, el Camposanto cuenta con procesos definidos, pero no con personal designados específicamente para realizar determinada actividad. Los procesos mejor definidos en el Camposanto son los de ventas.

Figura 5 Proceso de venta inmediata



Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

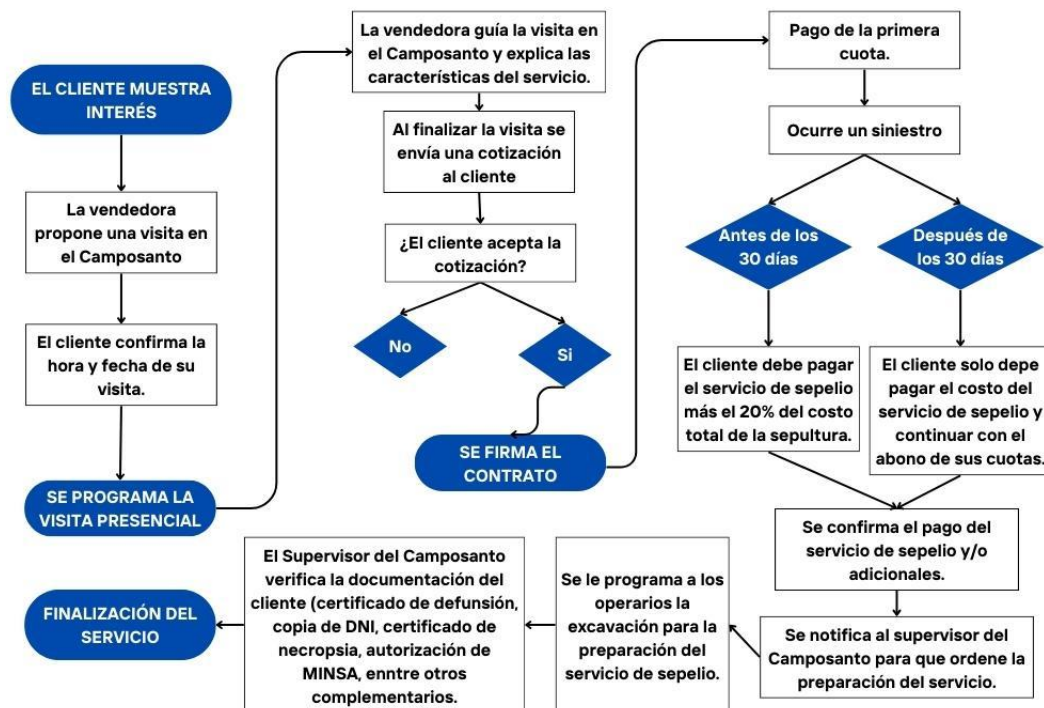
En la Fig. 5 se observa el proceso para atender y finalizar una venta de naturaleza inmediata, esto quiere decir que el siniestro se dio de forma repentina. Se determina que el principal problema es que el cien por ciento de la información detallada del cliente la maneja la asesora de ventas, y no existe una base de datos en donde el resto del personal pueda verificar los datos del cliente, en caso de que la asesora se encuentre ausente. Adicionalmente, no existe un canal formal de comunicación en donde quede registro de la solicitud para preparar un servicio o la notificación de pagos, toda comunicación se ejecuta de forma presencial, por llamada o mensaje de texto.

El panorama cambia al tratarse de una venta a futuro puesto que el siniestro no es el punto de partida. En este caso, las vendedoras a futuro generan un interés en el cliente a través de la aplicación de estrategias de ventas. Una vez generado el interés, la vendedora propone una visita presencial al Camposanto, el cliente debe confirmar su disponibilidad para

programar la visita y en caso de que la respuesta sea positiva se pacta la reunión en donde se especifican las características del servicio como precio, condiciones de pago, facilidades de pago, inclusiones y exclusiones. Todas estas especificaciones son enviadas al cliente por el medio de comunicación de su preferencia y tiene la opción de aceptar la propuesta o rechazarla. En el caso favorable de aceptar la cotización, la vendedora a futuro gestiona la firma del contrato, una vez firmado el contrato el cliente debe realizar el pago de la primera cuota, el área de cobranza confirma este abono y se culmina la venta.

Adicionalmente este proceso puede extenderse en caso de que ocurra un siniestro, según las políticas de la empresa, si el acontecimiento fortuito se presenta antes de los 30 días de haberse contratado el servicio, el cliente debe hacer el pago del servicio de sepelio y adelantar el veinte por ciento del servicio total de sepultura. Por otro lado, si el siniestro se da 30 días después de haber contratado el servicio, el cliente solamente hace el pago del servicio de sepelio y sigue con la programación de pagos. (Ver Fig. 6)

Figura 6 Proceso de venta a futuro



Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

1.1.3.4 Finanzas

La empresa no cuenta con el registro público de sus estados financieros en la plataforma de la Superintendencia de Mercado de Valores y tal información solamente es conocida por el personal que forma parte del área de Contabilidad. Además, el personal del área de contabilidad indica que el Camposanto tiene varias cuentas por cobrar. La división de utilidades en el periodo anual 2023 fue la siguiente:

Renta anual de la empresa, antes de los impuestos: S/2,623,078.00

Porcentaje a distribuir: 5%

Monto a distribuir: S/131,154.00

Conforme a las normas legales para Cementerios, el Camposanto creó una cuenta bancaria, también conocida como “Fondo de Mantenimiento y Conservación (FOMA)”, el cual es de naturaleza inembargable y que su objetivo es costear los gastos de limpieza, mantenimiento y conservación del cementerio, una vez se haya ocupado el 85% de su capacidad.

1.1.3.5 Recursos Humanos

El Camposanto cuenta con 96 trabajadores registrados en planilla, mismo que han sido divididos en las diferentes áreas de la empresa según su experiencia profesional y capacitación profesional. La fuerza de la empresa se concentra en el personal del área de ventas por ser quienes general los principales ingresos de la empresa. En cuanto a la remuneración, inicia desde el sueldo básico de S/1025.00 y llega a multiplicarse dependiendo la experiencia del perfil postúlate, el área de trabajo de pertenencia y su desempeño laboral.

Por ejemplos:

Rango remunerativo Operarios: S/1600.00 – S/2100.00

Rango remunerativo Personal de Limpieza: S/1600.00 – S/1800.00

Rango remunerativo administrativos: S/2000.00- S/3500.00

Rango remunerativo vendedoras: S/1025.00 + comisiones

Sin embargo, no se ha diseñado una tabla de comisiones para los vendedores, ocasionando incertidumbre en la remuneración que podrían llegar a tener.

Cabe mencionar que la empresa terceriza 2 actividades: seguridad del Camposanto y mantenimiento de podadoras y bombas de agua. El personal perteneciente al Camposanto indica que la empresa con la que se terceriza los servicios de seguridad envía a personas que pertenecen al grupo de adultos mayores para realizar las actividades correspondientes a la labor, cuestionándose así el óptimo rendimiento del personal puesto que el perfil del trabajador de seguridad de Camposanto debe cumplir con ciertas cualidades físicas.

Además, se realizan capacitaciones a los trabajadores de diferentes áreas, pero no existe una programación de todas las capacitaciones en el año.

1.1.3.6 Sistemas de información

Se cuentan con equipos como: computadoras, teléfonos, celulares e impresoras. Respecto a las computadoras, todas cuentan con Microsoft Office instalados y acceso a internet, en el caso de los teléfonos celulares, son de uso comercial mayormente o para comunicar la preparación de un servicio. No se cuenta con un sistema o software especializado para los estados financieros ni para el control de inventarios. La facturación se realiza a través del portal de la SUNAT y se imprimen las boletas, más no se cuenta con un sistema de facturación o emisión de boletas.

La no digitalización de inventarios genera un problema grave puesto que no se sabe el número de existencias de herramientas necesarias para los procesos, su estado ni tampoco se puede predecir cuándo es momento de realizar una compra, como en el caso de los materiales e insumos que requiere el personal de limpieza para continuar con sus actividades.

Por otro lado, se identificó que el Camposanto cuenta con un Enterprise Resource Planning (ERP) que es un software que les ayuda a gestionar las sepulturas, la cobranza de servicios de sepelio y cuotas de pago. Sin embargo, se presenta una deficiencia respecto al registro de los servicios de cremación y a la documentación de sepulturas y cremaciones, la cantidad de documentación para sepulturas es amplia por ser el servicio con mayor demanda en el Camposanto, dificultándose su registro en el sistema por el volumen de expedientes. Se

observa que la documentación para sepulturas, enviada por los familiares del difunto, se recepciona por un medio de comunicación informal, WhatsApp.

Los equipos son básicos, no cuenta con características especiales puesto que se realizan actividades básicas y se planea tercerizar servicios de publicidad y marketing que conllevan trabajar con equipos especializados. Asimismo, en los procesos ejecutados por los operarios como excavación y preparación del servicio de sepelio aún se utilizan métodos anticuados como la excavación con lampa, esto quiere decir que, no se está invirtiendo en agilizar y automatizar los procesos.

2. Análisis PESTEL

Para determinar los factores externos que influyen en el Camposanto Ecológico de Arequipa se optó por aplicar el análisis PESTEL.

Tabla 8 Análisis PESTEL

FACTORES	ASPECTOS
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Casos de corrupción en el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. ● Incertidumbre política. ● Desaprobación del 85% de la población sobre las gestiones de la presidenta Dina Boluarte.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Luz verde para iniciar las operaciones de Mega Proyectos Mineros y el Puerto de Chancay. ● Proyecciones positivas sobre el crecimiento económico del país en 2025. ● El empleo formal crecerá en un 3.1% en 2024. ● Estabilidad macroeconómica. ● La tasa de pobreza monetaria urbana aumentó a un 26.4% y la pobreza rural descendió a un 39.8%. ● La tasa de morosidad en la población arequipeña en enero del 2024 era significativa al 5.3%

	<ul style="list-style-type: none"> ● PBI 2023, los sectores económicos que más influyen en su crecimiento y su relación con Arequipa.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de mortalidad en Arequipa ● Cantidad de personas que cuentan con un fondo o seguro de jubilación. ● Población de adultos mayores y adultos jóvenes en el Perú. ● Clases sociales y estilos de vida en el Perú. ● Migración extranjera. ● Índice de desarrollo humano en el Perú. ● Crecimiento demográfico en Arequipa. ● Cobertura de salud en el Perú.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Surgimiento de herramientas de publicidad y marketing (Google ADS, Facebook ADS e Instagram ADS) para la generación de ventas. ● Digitalización de procesos y actividades. ● Competitividad Digital del Perú
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de contaminación de la inhumación. ● Desastres naturales en el Perú. ● Nivel de accidentalidad en Arequipa. ● Fenómeno del niño y la niña.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ley N°26298 de Cementerios y Servicios Funerarios. ● Reglamento de la Ley de Cementerios D.S.03-94-SA. ● Ley General de Salud N°26842. ● D. Leg.1503 que modifica la Ley 26298 y Ley 26842. ● Ley N° 30868 que modifica la Ley 262898. ● Código Civil.

	<ul style="list-style-type: none"> • D.S. 026-2021-SA, que modifica el D.S. 03-94-SA. • D.S. 031-2021-SA, que modifica el D.S. 03-94-SA.
--	--

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

2.1. Factores Políticos

En el año 2024, la corrupción atacó gravemente al Perú, viéndose casos de corrupción y delitos relacionados en funcionarios e instituciones públicas. La Contraloría General de la República presentó resultados del índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional (INCO) correspondientes al 2024, dando a conocer que más del 50% (16 de 26) de las instituciones gubernamentales regionales alcanzaron un nivel alto o muy riesgoso de corrupción o conducta incorrecta. (Contraloría del Perú, 2024)

Según el Observatorio Nacional Anticorrupción, en el año 2022 la cantidad de sanciones administrativas disciplinarias y funcionales impuestas contra servidores y exservidores civiles casi se duplicaron en comparación con el año 2018. (Observatorio Nacional Anticorrupción, 2024)

Tabla 9 Número de casos de corrupción en Perú, 2018-2022.

AÑO	GOBIERNO NACIONAL	GOBIERNOS REGIONAL	GOBIERNO LOCAL	TOTAL GENERAL
2018	572	936	345	1851
2019	619	434	346	1399
2020	426	219	175	820
2021	794	441	486	1721
2022	1099	829	1118	3040

Fuente: Observatorio Nacional Anticorrupción (2022).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

En la Tabla 9 se observa la cantidad de casos de corrupción sancionados desde el año 2018 al 2022, pudiendo observar mayor cantidad de actividades antiéticas en el

Gobierno Nacional, asimismo, en el año 2022 la cantidad de casos de corrupción aumentó en 1319 en comparación al año anterior.

Tabla 10 Top 15 de los departamentos con mayor nivel de corrupción en el Perú.

Ranking	Provincia- Departamento	Macrorregión	Puntaje INCO 2024	Puntaje INCO 2023	Puntaje INCO 2022	Puntaje
1	JORGE BASADRE- TACNA	SUR	61.7	59.3	60.4	Alto
2	ZARUMILLA- TUMBES	NORTE	51.8	41.2	47.5	Mediano alto
3	CASMA-ANCASH	CENTRO	51.4	46.8	52.5	Mediano alto
4	MARISCAL NIETO- MOQUEGUA	SUR	50.5	60.8	61.2	Mediano alto
5	CONTRALMIRAN TE VILLAR- TUMBES	NORTE	49.8	44.4	51	Mediano alto
6	PIURA-PIURA	NORTE	49.3	66.7	65.8	Mediano alto
7	TAMBOPATA- MADRE DE DIOS	SUR	48.7	51.2	54.9	Mediano alto
8	VIRU-LA LIBERTAD	NORTE	47.8	52.1	50.8	Mediano alto
9	AREQUIPA- AREQUIPA	SUR	47.4	59.5	61.6	Mediano alto
10	TACNA-TACNA	SUR	47.2	58.4	60.3	Mediano alto
11	ATALAYA- UCAYALI	CENTRO	45.9	45.7	54.3	Mediano alto

12	CALLAO-CALLAO	LIMA Y CALLAO	45.5	62.3	64.1	Mediano alto
13	TALARA-PIURA	NORTE	45.4	43.9	47.9	Mediano alto
14	LAMBAYEQUE- LAMBAYEQUE	NORTE	45.2	55.1	52.1	Mediano alto
15	ILO-MOQUEGUA	SUR	45	57.2	56.1	Medio

Fuente: Observatorio Nacional Anticorrupción (2024).

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

Arequipa se ubica en el puesto 9 de los departamentos con mayor nivel de corrupción, teniendo un riesgo mediano alto, esto podría afectar directamente al Camposanto en sus posibles alianzas comerciales con entidades públicas y el nivel de rechazo por parte de la población arequipeña por percibir al Cementerio Ecológico como corrupto.

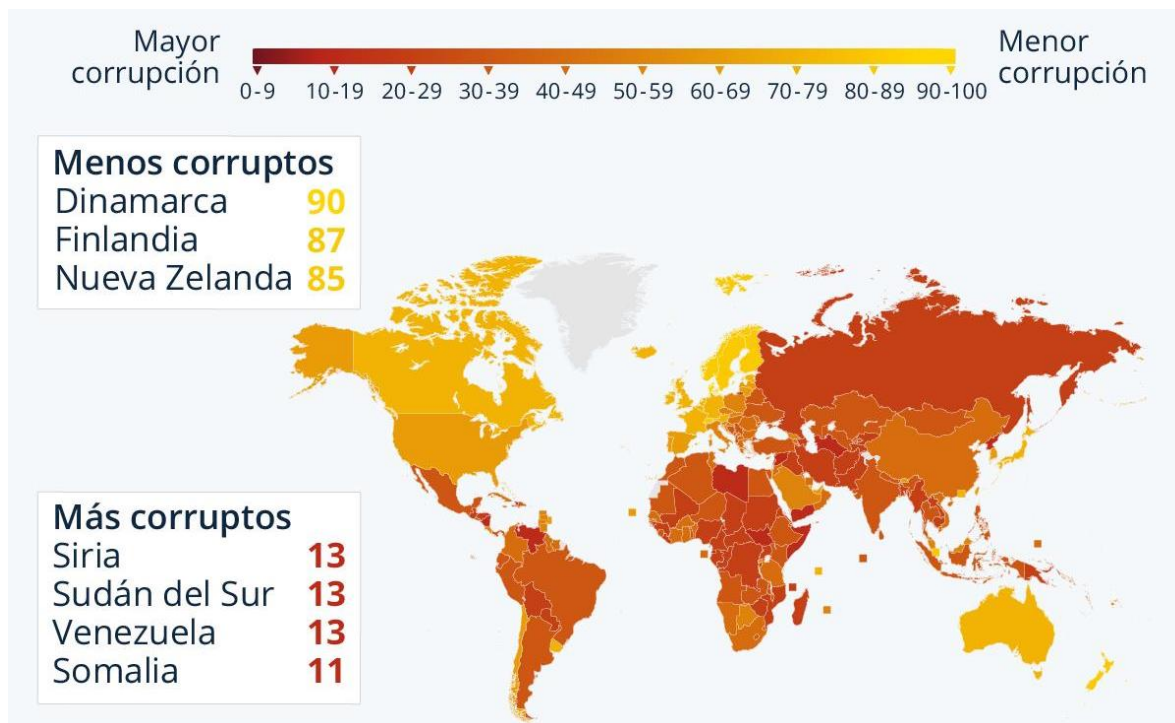
El contexto político que vive el país genera incertidumbre para todos los inversores debido a los constantes cambios de presidente, el enfrentamiento político entre los órganos legislativo y ejecutivo, así como el hecho de que la corrupción cada vez se presenta con mayor frecuencia en las entidades públicas, generando una inestabilidad que daña la economía del país, desalentando en gran medida a los inversores extranjeros y creando una atmósfera de falta de confianza entre consumidores e inversores, lo que a su vez conduce a una desaceleración del crecimiento económico interno.

El gobierno muestra cierta preocupación por la fuga de capital extranjero y por ello está tomando medidas para evitar un estancamiento de la economía; sin embargo, estas medidas no son suficientes si no van acompañadas de políticas y medidas correctivas que generen confianza tanto para los inversores como para los consumidores.

Florencia Melo menciona que, en el año 2023, los países con los niveles más bajos de corrupción en el sector público son Dinamarca (90 puntos), Finlandia (87) y Nueva Zelanda (85), seguidos de Noruega, Singapur, Suecia, Suiza, Países Bajos, Alemania y Luxemburgo, completando el top 10. En el otro extremo del índice están Somalia, Siria,

Sudán del Sur y Venezuela, lo que los convierte en los más afectados por la corrupción.
(Florencia Melo, 2024).

Figura 7 Mapa Mundial de la corrupción en el 2023.



Fuente: Statista (2024)

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

2.2. Factores Económicos

El ministro de Producción, Sergio González menciona que el impacto económico de la construcción de la Terminal Multipropósito del Puerto de Chancay será de aproximadamente \$4.500 millones al año, lo que representará el 1,8% del PIB del Perú y generará 8.550 empleos. Considerándose como un gran impulsor para la economía peruana.
(De La Vega Polanco, 2024)

El ministro González también destacó el potencial de Asia para la economía peruana, considerando que el mega puerto de Chancay nos permitirá acceder al mercado de Asia-Pacífico, hogar del 55% de la población mundial, el 22% de las importaciones y el 38% del

PIB (PIB) total del mundo. Asimismo, explicó que una de las características especiales del nuevo puerto marítimo es que podrá recibir los barcos más grandes del mundo con una capacidad de hasta 18.000 TEU.

Al respecto, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) pronostica que, en los primeros años de funcionamiento, el mega puerto de Chancay transportará entre el 30% y el 40% de las mercancías del país hacia China y el Sudeste Asiático. Por su parte, la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Elizabeth Galdo, dijo que el nuevo puerto "tiene el potencial de concentrar el 25% del valor de las exportaciones agrícolas del Perú transportadas por vía marítima".

Así, con los puertos de Chancay y Callao, el Perú cuenta con todos los elementos necesarios para convertirse en un centro portuario de Sudamérica y desde allí concentrar mercancías hacia Asia y otras partes del mundo.

Para 2025, el crecimiento previsto es del 3,1% y se sustenta en la consolidación de la inversión privada, especialmente en sectores estratégicos como la minería, con una mayor inversión en proyectos importantes como San Gabriel, Chalkobamba, la ampliación de Toromocho, así como nuevos proyectos de lanzamiento. proyectos mineros como Romina, Ampliación Cerro Verde, Corani y Safranal; además de la infraestructura, donde se seguirán desarrollando eventos importantes como la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez.

La estabilidad macroeconómica y las condiciones de financiación favorables seguirán respaldando la demanda interna y el consumo privado se verá estimulado por el crecimiento del empleo.

Asimismo, al ser el Perú un país productor de materias primas y haberse pronosticado un aumento de los precios de las materias primas, mejorarían las condiciones comerciales en el país, estimulando la inversión privada y el crecimiento económico, a mediano plazo, es decir, 2026-2028, esperándose que el crecimiento del PIB alcance un promedio del 3,0% anual gracias al aumento de los flujos de inversión privada, especialmente en proyectos de infraestructura y nueva minería, así como al mayor desarrollo de sectores estratégicos.

Además, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) está tomando medidas para aumentar el PIB potencial del país mediante el aumento de la productividad y la competitividad en sectores clave, asegurando así un crecimiento fuerte y sostenible.

2.3. Factores Sociales

La tasa de mortalidad en el Perú ha aumentado considerablemente desde el 2020, esto por factores asociados al sistema de salud y la crisis sanitaria por Covid-19, asimismo, la migración extranjera y la implantación de grupos criminales en el Perú, han generado un mayor número de descensos al año.

Específicamente en Arequipa, el departamento alcanzó 7260 descensos en el periodo 2022 por causas asociadas, mayormente, al estado de salud de los arequipeños.

Tabla 11 Causas de mortalidad en el departamento de Arequipa, 2022.

CAUSAS	TOTAL
Total general	7260
INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO, SIN OTRA ESPECIFICACION	784
NEUMONIA, NO ESPECIFICADA	353
ENFERMEDAD RESPIRATORIA AGUDA DEBIDO AL NUEVO CORONAVIRUS SARS-COV-2	352
OTRAS ENFERMEDADES PULMONARES INTERSTICIALES CON FIBROSIS	320
OTRAS CIRROSIS DEL HIGADO Y LAS NO ESPECIFICADAS	218
NEUMONIA BACTERIANA, NO ESPECIFICADA	121
TUMOR MALIGNO DE LOS BRONQUIOS O DEL PULMON, PARTE NO ESPECIFICADA	111
INFECCION DE VIAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	110
COVID-19, VIRUS NO IDENTIFICADO (DIAGNÓSTICO INCONCLUSO O NO CONFIRMADO AUN)	108
SENILIDAD	104

TUMOR MALIGNO DE LA PROSTATA	103
TUMOR MALIGNO DEL ESTOMAGO, PARTE NO ESPECIFICADA	102
SEPSIS, NO ESPECIFICADA	91
EXPOSICION A FACTORES NO ESPECIFICADOS QUE CAUSAN OTRAS LESIONES Y LAS NO ESPECIFICADAS	83
DIABETES MELLITUS NO ESPECIFICADA, CON OTRAS COMPLICACIONES ESPECIFICADAS	79
TUMOR MALIGNO DE LA MAMA, PARTE NO ESPECIFICADA	73
ENFERMEDAD PULMONAR INTERSTICIAL, NO ESPECIFICADA	59
HIPERTENSION ESENCIAL (PRIMARIA)	57

Fuente: REUNIS - Repositorio Único Nacional de Información en Salud.

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

Por otro lado, la incertidumbre económica y política ha generado un retiro masivo de los fondos de pensiones en el Perú, teniendo en consideración que, en su mayoría, los servicios que ofrece el Camposanto superan los S/15,000.00, este capital que poseen los peruanos podría ser visto como una oportunidad para el cementerio, por la facilidad de adquisición de los servicios. Tan solo en el 2024, más de 3 millones de peruanos presentaron su solicitud para el retiro del fondo de pensiones.

El Camposanto dirige sus productos y servicios principalmente a la clase socioeconómica B y C. En el año 2023, el 30 % de la población peruana se ubicaba dentro de la clase media, lo que significa que 1 de cada 3 peruanos pertenece a este segmento, por otro lado, la clase socioeconómica media alta está conformada por el 6,3 % y un 23,9 % como clase media baja o en riesgo de vulnerabilidad.

La clasificación de la población en cada sector socioeconómico depende de diferentes factores, pero el Instituto de Educación Digital del Estado de Puebla (IEDEP) emplea la metodología de “seguridad económica” propuesta por el Banco Mundial, que se basa en

clasificar a la población según sus ingresos económicos diarios. Los rangos actualizados son los siguientes:

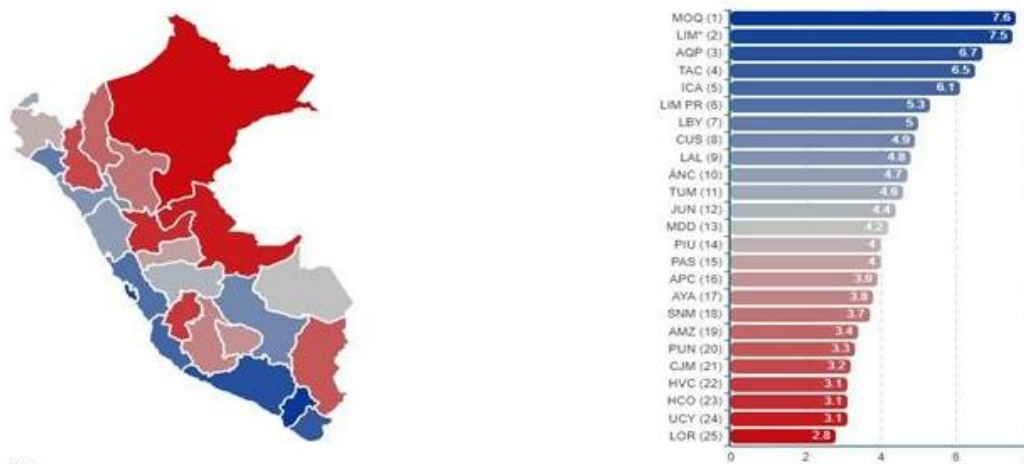
- Clase media: gana entre US\$ 14 y US\$ 81 diariamente.
- Clase media baja: gana entre US\$ 14 y US\$ 30 diariamente.
- Clase media alta: gana entre US\$ 31 a US\$ 81 diariamente.

Conforme a una investigación expuesta en la Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, Moquegua, Ica, Arequipa y Lima cuenta con una población del 40% sobre el total que pertenece a la clase media; mientras que, en el otro extremo, Huancavelica no llega al 10 %. Asimismo, la capital del Perú concentra aproximadamente el 50% de la clase media a nivel nacional, lo que representa la diferencia de ingresos entre la población limeña y la población del resto de ciudades del Perú. (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, 2024)

Respecto a la edad, la mayoría de personas pertenecientes a la clase media tiene entre 30 y 60 años de edad, estando en la cúspide de su vida laboral y reproductiva, trabajando más horas y teniendo ingresos crecientes. En segundo lugar, en cuanto a volumen y participación, se encuentra la población joven (23.5%) que tiene un patrón de consumo diferente y por su temprano acceso al mercado laboral tiene mayores posibilidades de obtener un crédito bancario, y finalmente, los adultos mayores (17.1%) y los menores de edad (15%) quienes representan, en su mayoría, a la población dependiente de la clase trabajadora.

Según el Gobierno Regional de Arequipa, la zona sur del país presenta mayor porcentaje de competitividad regional, siendo Arequipa la tercera ciudad más competitiva. El resultado fue producto de la mejora en la ejecución de su inversión pública y aprobación de la gestión del gobierno regional. (Gobierno Regional de Arequipa, 2024)

Figura 8 Índice de competitividad regional 2023, Perú.



Fuente; Instituto Peruano de Economía (IPE), 2024.

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

2.4. Factores Tecnológicos

En los últimos tiempos, el Perú ha atravesado un proceso constante de modernización tecnológica, motivado tanto por la necesidad de integrarse a un entorno digital cada vez más globalizado como por las demandas de un mercado con altos niveles de competencia. Esta evolución se ha reflejado principalmente en tres áreas clave: la adopción de herramientas digitales para marketing y publicidad, la digitalización de procesos en empresas y entidades gubernamentales, y el posicionamiento del país en términos de competitividad digital frente a otras economías emergentes.

Un aspecto particularmente destacado ha sido la expansión del uso de plataformas digitales como Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads, que han transformado la manera en que las empresas peruanas —sobre todo las micro, pequeñas y medianas (MIPYMES)— promocionan sus productos o servicios. Estas soluciones permiten realizar una segmentación precisa del público objetivo, administrar los presupuestos publicitarios de manera eficiente y obtener métricas en tiempo real, lo que se traduce en nuevas posibilidades comerciales en el entorno online. Gracias a esto, muchos emprendimientos locales han logrado ampliar su

visibilidad y competir en nuevos mercados sin recurrir a altos costos publicitarios tradicionales.

Simultáneamente, la transformación digital de procesos internos se ha convertido en una estrategia esencial tanto en el sector privado como en el público. Desde la incorporación de sistemas como ERP y CRM en empresas hasta la creación de plataformas digitales para servicios estatales, el país ha avanzado hacia una gestión más automatizada, accesible y eficiente. Esta transformación no solo conlleva una reducción de gastos operativos, sino que también mejora la experiencia de los usuarios y proporciona herramientas para una toma de decisiones más precisa y basada en datos. La emergencia sanitaria por la COVID-19 actuó como catalizador en este proceso, acelerando la implementación de tecnologías en áreas como salud, educación, comercio y servicios financieros.

No obstante, el país aún enfrenta desafíos significativos en cuanto a su competitividad en el ámbito digital. De acuerdo con mediciones internacionales como el Índice de Competitividad Digital Mundial (publicado por el IMD), persisten brechas importantes en infraestructura tecnológica, inversión en innovación, formación de profesionales con habilidades digitales y conectividad en zonas alejadas. Para avanzar en este terreno, es esencial implementar políticas públicas enfocadas en la transformación digital, fortalecer las competencias tecnológicas de la población y asegurar un acceso equitativo a las herramientas digitales.

En resumen, el panorama tecnológico en el Perú muestra un escenario de cambio en el que coexisten avances relevantes con importantes retos. La incorporación de soluciones digitales en el marketing, la automatización de procesos y la necesidad de fortalecer la competitividad tecnológica son pilares fundamentales que marcarán el rumbo del desarrollo empresarial y económico del país en la era digital.

2.5. Factores Ecológicos

El entierro o la inhumación es una fuente de una serie de contaminantes ambientales. Los líquidos de embalsamamiento pueden contaminar las aguas subterráneas con mercurio,

arsénico y formaldehído. El propio ataúd también puede estar contaminado. Otra fuente de contaminación es la presencia de isótopos radiactivos detectados en el cuerpo, entre ellos: la radiación, como resultado de la radioterapia contra el cáncer. Además, los niveles de consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero aumentan en el proceso de incineración.

Teniendo en cuenta el contexto ecológico y alineándolo con la filosofía del Camposanto y su compromiso con el cuidado del medio ambiente, se emplea el uso de un horno ecológico que tiene como principal ventaja una menor cantidad de emisiones tóxicas a la atmosfera, en comparación a otro tipo de hornos para cremación.

Por otro lado, el fenómeno del niño y de la niña afectan directamente a la zona norte del Perú, específicamente a ciudades como: Tumbes, Piura, Chiclayo, etc., sin embargo, termina repercutiendo en otras zonas del país por el aumento del precio de productos que constituyen la canasta básica. En cuanto los precios aumentan la designación de presupuesto de los arequipeños cambia, priorizando la alimentación sobre el pago de mensualidades de seguros, servicios y otros productos, incluidos los del Camposanto.

2.6. Factores Legales

Para la creación de cementerios y empresas funerarias, se debe empezar por el análisis y entendimiento de la Ley 26298 y sus disposiciones detalladas en el Anexo 04, incluyendo los siguientes aspectos:

- El reglamento indica que los cementerios pueden ser público o privado.
- Las autoridades provinciales y distritales son responsables de supervisar las operaciones del cementerio.
- Las áreas del cementerio deben ser utilizadas exclusivamente para este fin.
- Todo cementerio deberá brindar los siguientes servicios: inhumación, exhumación, traslado, transporte de cadáveres e inhumación o funeral. Además, los cementerios podrán prestar los siguientes servicios adicionales: cremación, ceniceros o criptas, cementerios comunales y fosas comunales.
- El entierro puede ser temporal o permanente.

- Los precios de los servicios funerarios estarán determinados por la oferta y la demanda individual.
- Los funerales, entierros y cremaciones podrán ser realizados por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, previa aprobación de la autoridad competente.

Por otro lado, es importante conocer si el marco legal y gubernamental del Perú es favorable para el desarrollo empresarial en el país, ya que el modelo de negocios está orientado a la creación de empresas.

3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis del microentorno de la empresa se realizó bajo la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Las teorías estratégicas de Michael Porter proporcionan un análisis competitivo de la organización que brinda servicios funerarios y propios de un cementerio que puede ayudarle a comprender la estructura del campo en el que compite la empresa y posicionarse de manera rentable y menos afectada por las estrategias de los competidores. Este análisis examina cinco fuerzas:

- I. Poder de negociación de los proveedores,
- II. Poder de negociación de los clientes
- III. Amenaza del surgimiento de nuevos competidores
- IV. Amenaza de productos o servicios sustitutos
- V. Intensidad competitiva en la industria.

3.1. Poder de negociación de los proveedores

Toda organización requiere de otros bienes o servicio para funcionar correctamente, asimismo, necesitan una capacidad efectiva para negociar el precio del servicio y las condiciones de pago.

El Camposanto, al ser un cementerio privado requiere de los siguientes bienes y/o servicios:

- Lápidas de mármol: la empresa cuenta con un proveedor fidelizado de lápidas de mármol con quien ha establecido condiciones de pago y entrega para atender a sus clientes de forma efectiva.

- Sarcófago o Urnas de Concreto: el Camposanto cuenta con una empresa a la que le terceriza la fabricación de las urnas, para su fabricación se requieren materiales de construcción como: cemento, fierro, confitillo, arena, malla electrosoldada, entre otros materiales.
- Mantenimiento perpetuo de las áreas verdes: la empresa requiere de proveedores de abono, fertilizantes, y equipo de jardinería.

En este caso en particular, el poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que el Camposanto cuenta con gran participación comercial en Arequipa y sus operaciones, al menos en mantenimiento, serán perpetuas, convirtiéndose en una organización atractiva por la estabilidad que hay para trabajar.

Asimismo, los servicios que demanda el Camposanto cuentan con gran oferta y una diversidad de precios que evita que los proveedores actuales quieran aumentar sus precios sin justificación. Por lo tanto, el Camposanto no presentará problemas relacionados al poder de negociación de los proveedores.

3.2. Poder de negociación de los clientes

La ciudad de Arequipa cuenta con una opción limitada de cementerios privados y el Camposanto Ecológico de Arequipa cuenta con gran participación comercial debido a los años de permanencia en el mercado, causando confianza en los consumidores arequipeños. Además, la infraestructura y la variedad de zonas en el cementerio hacen mayor competitivo al camposanto frente a otros cementerios locales. Sin embargo, también existe alta demanda en cementerios públicos por su menor costos de adquisición, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es medio.

3.3. Amenaza del surgimiento de nuevos competidores

El mercado es dinámico por naturaleza y siempre existe la probabilidad que ingresen empresas con nuevas ofertas de productos o servicios, sin embargo, esta amenaza en la ciudad de Arequipa es alta por el surgimiento de los siguientes competidores y sus estrategias de precios bajos.

- Grupo Muya – Camposanto Ecológico Esperanza Eterna: Con participación comercial en la Región Lambayeque, Región Ancash, Región Lima-Cañete, Región

Ica-Pisco, Región Piura, Región Junín, Región Cusco y recientemente en la Región Arequipa. Es un competidor altamente competitivo por su experiencia a nivel nacional y por su introducción al mercado con precios bajos.

- Camposanto Mapfre: a pesar de no contar con un terreno destinado para las actividades propias de un cementerio en la ciudad de Arequipa, cuenta con popularidad y experiencia en otras regiones del Perú, haciendo muy probable su participación en el mercado arequipeño.
- Cementerio de la PNP Arequipa - Chiguata: Es un competidor altamente competitivo por la anterior alianza comercial entre el Camposanto Ecológico y esta organización pública.

A pesar del surgimiento de nuevos competidores, aún existen barreras que reducen el ingreso de nuevos cementerios en Arequipa, tales como:

- Barrera Económica: Alta inversión inicial que se necesita para construir y operar un cementerio.
- Barrera Legal y administrativa: la burocracia administrativa que dificulta el trámite de los documentos solicitados para la Licencia, por desconocimiento, lentitud o por otros intereses.
- Barrera Social: El conocimiento del negocio en su totalidad y el rechazo inicial que se tiene al empezar un negocio de este rubro, ya que el sentimiento de estar lucrando con la muerte suele estar presente.
- Falta de experiencia en la industria: este tipo de negocio requiere de personal especializado encargado de la administración y operación, por ser un factor clave de éxito. Al incorporarse en el mercado sin conocimiento y preparación adecuada podía generar el acceso.

3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

De acuerdo con disposiciones sanitarias todos los cadáveres deben ser manipulados por expertos, debiendo ser cremados o enterrados, en lugares autorizados. Actualmente el Camposanto cuenta con el servicio de sepultura bajo tierra y cremación, siendo igual o más competitivo de otros centros que solo ofrece servicios de cremación, pero, las tendencias de consumo cambian y cada vez son más las personas que optan por la cremación y la planta de

árboles con las cenizas del fallecido, teniendo una oportunidad nueva de innovación dentro del Camposanto. Por lo expuesto se determina que la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, pero que se deben considerar formas más innovadoras de abordar la muerte.

3.5. Intensidad competitiva en la industria.

La industria de cementerios y funerarias se ha reactivado a partir de la crisis sanitaria, asimismo, los niveles de delincuencia en el Perú cada vez son más por la falta de políticas públicas que atiendan la necesidad de protección de los peruanos y por la migración de grupos u organizaciones criminales, por lo tanto, cada vez hay más descensos en el Perú, convirtiendo la industria en una altamente competitiva. Cabe mencionar que existen diferentes barreras para ingresar en el mercado tales como: legales, económicas (por la alta inversión), sanitarias, entre otras, por lo que se considera que la intensidad de competitividad es alta.

4. Análisis estratégico

Para conocer a profundidad la situación actual del Camposanto Ecológico de Arequipa se aplican 4 matrices que permiten el análisis del proceso estratégico.

4.1. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) facilita la evaluación e identificación de amenazas y oportunidades considerando la información política, legal, gubernamental, económica, financiera, social, cultural, tecnológica, ecológica y ambiental del entorno. Asimismo, partiendo desde el análisis PESTEL se puede elaborar la Matriz MEFE con mayor facilidad.

El objetivo de la evaluación de factores externos es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, si hay una buena respuesta por parte del Camposanto.

Para realizar el análisis de factores externos se sigue la siguiente secuencia:

1. Identificación de factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa.
2. Asignación de un peso.

La asignación de peso se realiza considerando la importancia que tiene el factor evaluado sobre el éxito de la empresa. El rango para asignación de peso varía entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).

3. Asignación de una calificación del 1 al 4, teniendo en cuenta que la calificación dentro de este rango tiene los siguientes valores:

1=Respuesta mala

2=Respuesta media

3=Respuesta superior a la media

4=Respuesta superior

4. Obtención del valor ponderada multiplicando el peso asignado por la calificación asignada. Para obtener el total ponderado de la empresa se suman los valores de la puntuación y se califican dentro del rango del 1 al 4, considerando que 1 indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas y, por el contrario, 4 indica que la empresa está respondiendo eficazmente ante las oportunidades y amenazas.

Tabla 12 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Matriz MEFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Posibles alianzas comerciales con empresas mineras o mega proyectos en Arequipa,	0.1	2	0.2
Ventaja competitiva sobre nuevos competidores por la participación de mercado del Camposanto y el reconocimiento en Arequipa.	0.07	3	0.21

Mayor disposición de efectivo a raíz del retiro del fondo de pensiones.	0.05	2	0.1
Oportunidad de abarcar o atender a un mayor porcentaje de la población (clase media).	0.06	3	0.18
Uso de un horno ecológico para reforzar la filosofía del Camposanto y evitar sanciones legales por contaminación ambiental.	0.03	4	0.12
Incremento de ventas por internet por el uso de herramientas digitales.	0.3	2	0.6
Subtotal de OPORTUNIDADES			1.41
AMENAZAS			
Crisis económica y política.	0.05	1	0.05
Aumento de competidores con estrategias de precios bajos.	0.1	1	0.1
Aumento de la tasa de morosidad en Arequipa.	0.06	1	0.06
Uso de herramientas digitales como Facebook ADS, Instagram ADS y publicidad en redes sociales.	0.18	2	0.36
Subtotal de AMENAZAS			0.57
TOTAL	1.00	-	1.98

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

Conforme a la Matriz MEFE se determina que la respuesta del Camposanto frente a las oportunidades no es acertada, puesto que se tiene conocimiento de las oportunidades, pero no se toman acciones para aprovecharlas, el ponderado subtotal de oportunidades obtenido

es de 1.41 y el ponderado subtotal de amenazas es de 0.57, es decir, el Camposanto no está aprovechando las oportunidades del entorno externo y a su vez, está minimizando el impacto que las amenazas podrían tener en la organización. Nótese también que el factor más importante, que afecta a la industria es: El incremento de ventas por internet por el uso de herramientas digitales, que tiene un peso de 0.3 pero que lamentablemente no se está aprovechando correctamente y que, a pesar de los años de experiencia del Camposanto en el mercado, recién en el año 2024 se está atendiendo esta oportunidad.

4.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La matriz MEFI proporciona información sobre el impacto aproximado de los factores internos en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Esta herramienta nos ayuda a comprender mejor cómo opera el Camposanto desarrollando e implementando así las estrategias que mejor se adapten a sus circunstancias específicas.

Algunos factores a considerar al crear una matriz MEFI incluyen marketing (digital o fuera de línea), entorno organizacional, situación financiera, capital humano, imagen pública y más. Esta herramienta se utiliza para identificar inmediatamente las fortalezas y debilidades internas que deben evaluarse y valorarse. Asimismo, la matriz MEFI proporciona información actualizada sobre el desempeño de la empresa, lo que permite tomar medidas inmediatas para desarrollar, construir e implementar estrategias adecuadas para la organización.

Para elaborar la matriz MEFI se considera la siguiente información:

1. Identificar las fortalezas y debilidades del Camposanto.
2. Asignar el peso o grado de influencia de cada factor teniendo en cuenta un rango de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La asignación de peso se debe realizar preguntándose que tanto influye el factor evaluado en el desempeño productivo y rentable de los procesos internos.
3. Asignar una calificación contemplando los siguientes criterios
 - 1=Debilidad mayor
 - 2=Debilidad menor
 - 3=Fortaleza menor

4=Fortaleza mayor

4. Determinar el valor ponderado multiplicando el peso asignado por la calificación.

Tabla 13 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Matriz MEFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Los trabajadores de la empresa tienen apertura al cambio y son entusiastas frente a las nuevas formas de trabajo.	0.1	4	0.4
El Camposanto cuenta con reconocimiento entre la población Arequipeña, quienes percibe el cementerio como una empresa confiable.	0.15	4	0.6
El Camposanto no tiene deudas por pagar, estabilizándolos financieramente.	0.03	3	0.09
La empresa cuenta con un Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que les facilita la verificación de los espacios disponibles en el cementerio.	0.07	3	0.21
La empresa es coherente con su filosofía empresarial e incluye el uso de maquinaria y equipo amigable con el medio ambiente en sus procesos (horno ecológico).	0.05	3	0.15

Subtotal de FORTALEZAS			1.45
DEBILIDADES			
El cementerio está ubicado en una zona alejada, dificultándose su acceso.	0.1	1	0.1
La empresa no es muy activa en redes sociales.	0.15	1	0.15
La empresa no vende por internet, no hacen uso de herramientas digitales.	0.15	1	0.15
Los directivos de la empresa no quieren reducir sus precios a pesar de que los competidores trabajan con estrategias de precios bajos.	0.1	1	0.1
La empresa no cuenta con manuales de funciones, guías ni procesos establecidos.	0.1	1	0.1
Subtotal de DEBILIDADES			0.6
TOTAL	1.00	-	2.05

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

El total ponderado por debajo de 2.5 significa que la organización es débil a nivel interno y, por el contrario, los totales ponderados superiores a 2.5 significan fuerza interna en la organización

Comparando los valores de la organización se puede observar que las fuerzas internas son favorables porque existe un valor ponderado de 1.45 en cuestión de fortalezas, contra un 0.6 de debilidades (La empresa tiene más fortalezas que debilidades). Sin embargo, el total da un valor de 2.05, situándose por debajo de 2.5, lo que indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

4.3. Análisis MPC

La matriz de perfil competitivo nos permite evaluar e identificar a los principales competidores de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Para realizar el análisis MPC se consideran los siguientes criterios:

1. Asignación del peso en la matriz, el peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.
2. Asignar el rating a la empresa evaluada, lo que significa una evaluación de lo que la empresa competidora está haciendo bien o no. Los valores van entre 1 y 4, significando lo siguiente:
 - 1= Gran debilidad
 - 2=Debilidad menor
 - 3=Fuerza menor
 - 4=Gran fortaleza.
3. Determinar el puntaje, que es el resultado de multiplicar el peso asignado por el rating.



Tabla 14 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Matriz de perfil competitivo							
		Cementerio Parque de la Esperanza		Parque del Recuerdo de Arequipa		Esperanza Eterna – Camposanto Ecológico	
Factores clave	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad y Marketing	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Administración interna	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Finanzas	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Tecnología	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Innovación y desarrollo	0.25	4	1	3	0.75	4	1
Gestión de marca	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1		3.7		3.20		3.55

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

En la Tabla 14 se determinan el nivel de competencia de 3 cementerios con un nivel de participación similar al del Camposanto Ecológico, asimismo, se asigna un peso correspondiente a los aspectos más valorados para el cementerio, teniendo como factor de mayor relevancia la innovación y desarrollo seguido de la gestión de marca y publicidad y marketing, esto teniendo en cuenta los constantes cambios en los patrones de consumo y la dinámica del rubro.

El ponderado total de evaluación de cada cementerio indica que el competidor que significa una mayor amenaza es el **Cementerio Parque de la Esperanza** con un ponderado de 3.70 por su fortaleza en publicidad y marketing, administración interna e innovación y desarrollo. En segundo lugar, se encuentra **Esperanza Eterna – Camposanto Ecológico** con un ponderado de 3.55, valorando su fortaleza en administración interna y gestión de marca.

4.4. Análisis FODA

En la Fig. 9 se identifica y explica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Camposanto, mismas que coinciden con la identificación de la problemática de la investigación y demás aspectos desarrollados en este documento.

Se observa que la empresa tiene muchas fortalezas, pero también una gran cantidad de debilidades significando un riesgo potencial. Por otro lado, una de las debilidades más importantes es la del uso de herramientas digitales para la generación de leads o clientes potenciales. Considerar el uso de tecnología y herramientas digitales es vital, sobre todo en una sociedad tan globalizada, asimismo y como se ha mencionado en el análisis PESTEL, el público objetivo del Camposanto es la clase media y la población que pertenecen a esta clase socioeconómica está en el rango de 30 a 60 años, considerando que se incluye a la población joven dentro del rango, también se debe tomar en cuenta que este sector de la población designa gran parte de su tiempo en el uso de redes sociales. Esto quiere decir que, el Camposanto debe diversificar su forma de abordar a sus clientes e idear una estrategia según las características del usuario.

Figura 9 Matriz FODA del Camposanto

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólida trayectoria institucional de más de 25 años en el sector funerario, lo que respalda la confianza del mercado y el posicionamiento sostenido de la organización en la región. • La disponibilidad de espacios para implementar programas de concientización sobre la muerte posiciona a la organización como un ente comprometido con temas sensibles y de alto impacto social logrando ser más atractiva para establecer alianzas comerciales con empresas locales, generando sinergias que potencien recursos y visibilidad. • Colaboradores con actitud proactiva y compromiso con la mejora continua, enfocados en identificar y corregir deficiencias e insatisfacciones del cliente. • La empresa cuenta con los equipos necesarios para realizar una correcta comunicación efectiva y atención al cliente. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de servicio al cliente carece de perfiles profesionales estructurados y funciones definidas, debido a la ausencia de un diseño organizacional y reglamento interno. • El sistema de comunicación interna es ineficiente y no estandarizado, lo que dificulta la transmisión de información y perjudica la coordinación entre departamentos. • Falta de estrategias efectivas implementadas por el cementerio para fortalecer la relación con la comunidad y el entorno, lo que limita su integración y aceptación local. • Ausencia de un programa formal de fidelización y falta de mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción del cliente, lo que dificulta la retención y mejora continua del servicio.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del interés por la salud mental y el bienestar emocional, que da respaldo a estrategias como el Programa de Acompañamiento en el Luto. • Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas privadas del entorno local, lo que permitiría ampliar la red de colaboración, diversificar los canales de captación de clientes y fortalecer la propuesta de valor del Camposanto. • Oportunidad de presentarse ante los megaproyectos aprobados en el sur para atender los fallecimientos de los trabajadores y sus familiares • Acceso a herramientas tecnológicas especializadas que permiten optimizar tanto la búsqueda y selección de talento humano calificado, como la estructuración de procesos de comunicación internos más eficientes y adaptados a las necesidades operativas del área de servicio al cliente. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores al mercado que implementan estrategias de precios agresivos por debajo del nivel promedio del sector, lo cual puede generar presión competitiva significativa y erosión de la cuota de mercado. • Creciente competencia por parte de cementerios que adoptan herramientas digitales avanzadas para la captación y gestión de clientes potenciales, lo que representa un riesgo de pérdida de competitividad en el entorno digital. • Competidores con sólida experiencia operativa y equipos profesionales especializados, lo que fortalece su posicionamiento en el desarrollo de cementerios ecológicos.

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

4.5. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Estrategias de crecimiento utilizando fortalezas para aprovechar oportunidades:

FO1. Impulsar alianzas estratégicas con empresas locales utilizando la sólida trayectoria institucional y el compromiso social, para ampliar canales de captación de clientes y reforzar el posicionamiento del Camposanto.

FO2. Utilizar la actitud proactiva del personal y su enfoque en mejora continua para implementar programas de concientización y acompañamiento emocional, alineados con el creciente interés por la salud mental y el bienestar.

FO3. Optimizar la atención al cliente con los equipos existentes, incorporando herramientas tecnológicas para mejorar procesos de comunicación interna y selección de talento.

4.6. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Usar fortalezas internas para contrarrestar amenazas externas:

FA1. Reforzar la propuesta de valor frente a la competencia con precios agresivos, capitalizando la confianza ganada por la trayectoria institucional y el enfoque en temas sensibles como el acompañamiento en el duelo.

FA2. Mejorar la eficiencia operativa aprovechando la actitud proactiva del equipo y los recursos tecnológicos para contrarrestar la falta de protocolos y prevenir pérdida de competitividad frente a competidores más avanzados digitalmente.

4.7. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Reducir debilidades internas aprovechando oportunidades del entorno.

DO1. Establecer alianzas con empresas privadas locales para fortalecer la integración comunitaria y compensar la actual falta de estrategias efectivas de relacionamiento con el entorno.

DO2. Aprovechar herramientas tecnológicas para estructurar mejor el área de servicio al cliente, incluyendo diseño organizacional, reglamento interno y canales eficientes de comunicación.

DO3. Diseñar un programa de fidelización y mecanismos para medir la satisfacción del cliente, alineados con la creciente demanda de atención emocional y personalizada.

4.8. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Reducir debilidades internas y minimizar amenazas del entorno.

DA1. Desarrollar un diseño organizacional claro y protocolos operativos definidos para mejorar la coordinación interna y hacer frente a la competencia con mayor profesionalización.

DA2. Implementar estrategias de digitalización progresiva que permitan competir con cementerios tecnológicamente avanzados y minimizar el impacto de la comunicación interna deficiente.

DA3. Fortalecer la relación con la comunidad para reducir la vulnerabilidad ante nuevos competidores más posicionados localmente.

5. Estrategias para el área de servicio al cliente

5.1 Primera estrategia diseñada para el área de servicio al cliente en un Camposanto

Habiendo identificado ya que uno de los grandes problemas del Camposanto es la falta de un perfil del trabajador y la delimitación de funciones, se pretende elaborar el perfil de cada colaborador del área de servicio al cliente con el fin de:

- Evitar la usurpación de funciones.
- Mejorar el proceso de selección del personal.
- Mantener un estándar del profesional ideal dentro del Camposanto.
- Evaluar de mejor forma el rendimiento del colaborador según las funciones del puesto.
- Facilitar el lanzamiento de convocatorias de personal.
- Crear una base y cultura organización dentro del Camposanto.

Conforme a la información establecida en el organigrama del camposanto, en el área de servicio al cliente existe 4 perfiles de colaborador:

a) Jefe de Servicio al Cliente

LOGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código:	0000121
		Aprobado:	01/08/2024
		N° plazas:	1
Identificación del puesto			
<p>Nombre del puesto: Jefe de Servicio al Cliente</p> <p>Reporta a: Jefe de Operaciones</p> <p>Categoría: Jefatura</p>			
Función principal			
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar el cumplimiento efectivo del proceso de atención al cliente. ● Supervisar la correcta recepción de la documentación solicitada para sepulturas y cremaciones. ● Supervisar el correcto desempeño de los subordinados del área. ● Coordinar con otras áreas las necesidades de la empresa. 			
Funciones específicas			
<ul style="list-style-type: none"> ● Delegar funciones relacionadas a la elaboración y cumplimiento de un plan de acción mensual para mejorar el rendimiento del área de atención al cliente. ● Capacitar a los trabajadores del área de servicio al cliente. ● Establecer metas y objetivos del área. ● Supervisar y controlar las métricas de efectividad de cada colaborador del área. 			
Competencias del puesto			
Educación			
Profesional titulado y colegiado en Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial, Negocios Internacionales o carreras afines.			
Formación			
<ul style="list-style-type: none"> ● Maestría en Gestión Empresarial, Dirección de empresas o afines. ● Maestría en experiencia del consumidor. ● Maestría en innovación en la experiencia del cliente. ● Contar con alguna especialidad en Gestión de Camposantos o Cementerios 			

- Especialidad en Supervisión de personal o dirección de personas (mínimo 15 personas).
- Conocimiento avanzado de Microsoft Office.
- Manejo de herramientas estadísticas o de presentación de datos como: Power Bi.
- Curso de SAP Integral (indispensable).

Experiencia

Acreditar experiencia no menor a 5 años en el rubro funerario, en cargos de nivel directivo y/o de nivel gerencial, ya sea en entidades públicas o privadas. Preferentemente que se haya desarrollado como profesional en el área comercial o de servicio al cliente.

Habilidades

- Capacidad para dirigir personal.
- Comunicación asertiva.
- Resolución de conflictos.
- Capacidad de análisis.
- Control y organización.
- Orientación a resultados.
- Trabajo bajo presión.
- Habilidades comunicativas
- Trabajo en equipo.

b) Supervisor del Camposanto

LOGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código:	0000122
		Aprobado:	01/08/2024
		Nº plazas:	1

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Supervisor del Camposanto
Reporta a: Jefe de Servicio al cliente
Categoría: Supervisión

Función principal
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar y supervisar el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos comerciales a corto y largo plazo. ● Revisar la documentación para sepulturas y cremaciones y notificar de la ausencia de algún documento. ● Revisión y control del ERP y el sistema de control del terreno (asignación de tumbas). ● Establecer estrategias de atención al cliente y el plan de acción para llevarlas a cabo. ● Supervisar el correcto desarrollo laboral del asistente de operaciones y los operarios.
Funciones específicas
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un plan de acción mensual para mejorar el rendimiento del área de atención al cliente. ● Elaborar y presentar al jefe de servicio al cliente el rendimiento de cada colaborador del área de servicio al cliente. ● Supervisar el cumplimiento de la jornada laboral del asistente de operaciones y los operarios. ● Brindar el soporte necesario para optimizar el rendimiento laboral del personal que tenga a cargo ● Presentar al jefe de servicio al cliente los objetivos del área. ● Delegar funciones relacionadas al almacenamiento, revisión y control de la documentación de los clientes. ● Programar las labores diarias del personal operativo.
Competencias del puesto
Educación
Profesional titulado y colegiado en Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial, Negocios Internacionales o carreras afines.
Formación
<ul style="list-style-type: none"> ● Maestría en Gestión Empresarial, Dirección de empresas o afines.

- Contar con alguna especialidad en Gestión de Camposantos o Cementerios.
- Especialidad en Supervisión de personal o dirección de personas.
- Conocimiento avanzado de Microsoft Office.
- Manejo de herramientas estadísticas o de presentación de datos como: Power Bi.

Experiencia

Acreditar experiencia no menor a 3 años en el rubro funerario, en cargos de nivel directivo y/o de nivel gerencial, ya sea en entidades públicas o privadas. Preferentemente que se haya desarrollado como profesional en el área comercial o de servicio al cliente.

Habilidades

- Capacidad para dirigir personal.
- Comunicación asertiva.
- Resolución de conflictos.
- Capacidad de análisis.
- Control y organización.
- Orientación a resultados.
- Trabajo bajo presión.

c) Asistente de operaciones

LOGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código:	0000123
		Aprobado:	01/08/2024
		Nº plazas:	1
Identificación del puesto			
Nombre del puesto: Asistente de operaciones			
Reporta a: Supervisor del Camposanto			
Categoría: Asistente			
Función principal			

<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar las actividades diarias con los operarios según los objetivos de corto y largo plazo del Camposanto. ● Solicitar la documentación para sepulturas y cremaciones a los clientes y reportarlas con el Supervisor del Camposanto. ● Supervisar el correcto desarrollo laboral de los operarios.
<p>Funciones específicas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar el cumplimiento eficaz de las operaciones de la empresa, principalmente en la preparación de un servicio. ● Supervisar la preparación de los servicios de sepelio. ● Verificar el cumplimiento de la programación de los operarios. ● Reportar al Supervisor del Camposanto las faltas y deficiencias en el proceso operativo de la empresa
<p>Competencias del puesto</p>
<p>Educación</p>
<p>Bachiller en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines.</p>
<p>Formación</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Bachiller ● Contar con cursos o especializaciones en dirección de operaciones y procesos. ● Curso o especialización en liderazgo o manejo de personal. ● Conocimiento avanzado de Microsoft Office. ● Manejo de softwares de gestión de procesos.
<p>Experiencia</p>
<p>Acreditar experiencia no menor a 1 año en puestos similares, de preferencial en el área comercial o de servicio al cliente.</p>
<p>Habilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación asertiva. ● Resolución de conflictos. ● Orientación a resultados. ● Trabajo bajo presión.

d) Operario

LOGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código:	0000124
		Aprobado:	01/08/2024
		Nº plazas:	20
Identificación del puesto			
Nombre del puesto: Operario del Camposanto Reporta a: Asistente de operaciones Categoría: Operario			
Función principal			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de los servicios de sepelio, verificación del espacio comprado y uso correcto de las herramientas de excavación y preparación del servicio. • Mantenimiento general del Camposanto. 			
Funciones específicas			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado los materiales de excavación. • Reportar el estado de los materiales para la preparación de un servicio o la falta de alguna herramienta para proceder con la adquisición de la misma. • Preparación de horno crematorio. • Manipulación de cadáveres. • Coordinar con el asistente de operaciones la preparación de un servicio. 			
Competencias del puesto			
Educación			
Secundaria completa.			
Experiencia			
Acreditar experiencia de mínimo 6 meses en puestos relacionados al área operativa.			
Habilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. 			

- Vocación de servicio.
- Orientación a resultados.

5.1.1 Costos de implementación

Considerando que en la presente investigación ya se diseñó el perfil ideal de cada puesto de trabajo perteneciente al área de servicio al cliente, los costos estimados están ligados a la implementación de la estrategia, por lo tanto, la inversión necesaria para implementar la estrategia es la siguientes:

- Impresión de documentos de descripción del perfil: S/200.00 por 500 unidades (costo único)
- Capacitación del personal para identificar las características de cada perfil: S/500.00 (costo único)

Costo total: S/700.00 (costo único)

5.2. Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente.

Habiéndose identificado que uno de los principales problemas en el área de servicio al cliente y en general en todo el Camposanto es la comunicación, la estrategia que responderá a este reto es la de elaborar el correcto proceso de comunicación en el área de servicio al cliente.

Primero: Características de la comunicación.

La comunicación en el Camposanto debe contar con las siguientes características:

- Claridad.
- Coherencia.
- Concisión.
- Sencillez
- Interacción.
- Relevancia.

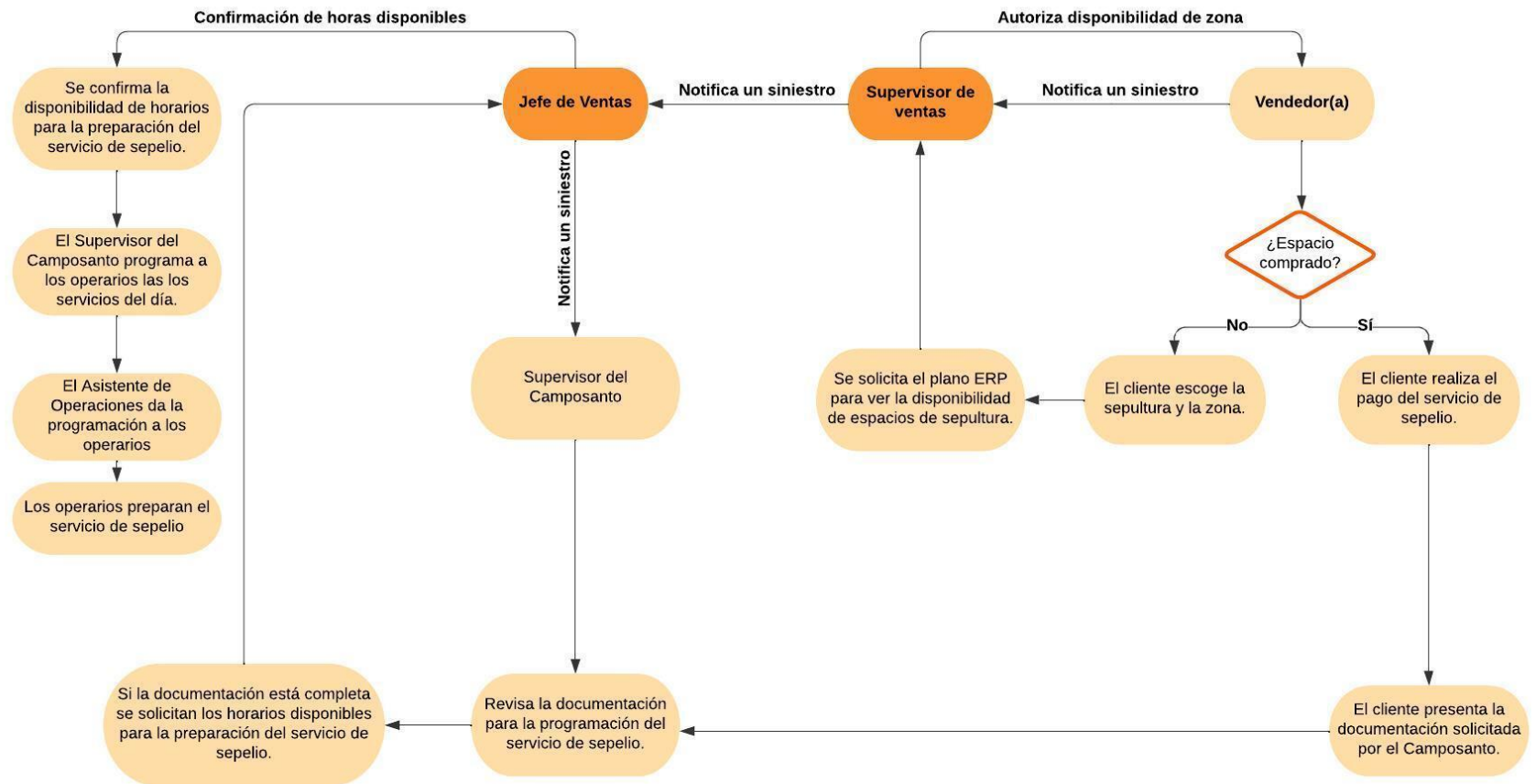
Segundo: La comunicación debe poder almacenarse para identificar rápidamente los problemas y darles solución, por lo tanto, se propone el siguiente proceso de comunicación.

Primera acción: creación de correos corporativos.

Segunda acción: uso de formatos de reporte de siniestros.



Figura 10 Proceso de comunicación en el Camposanto – ACTUAL.



Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

En la Fig. 10 se muestra el proceso de comunicación actual del Camposanto al suscitarse un siniestro, interactuado dos áreas de la empresa: el área de servicio al cliente y el área de ventas.

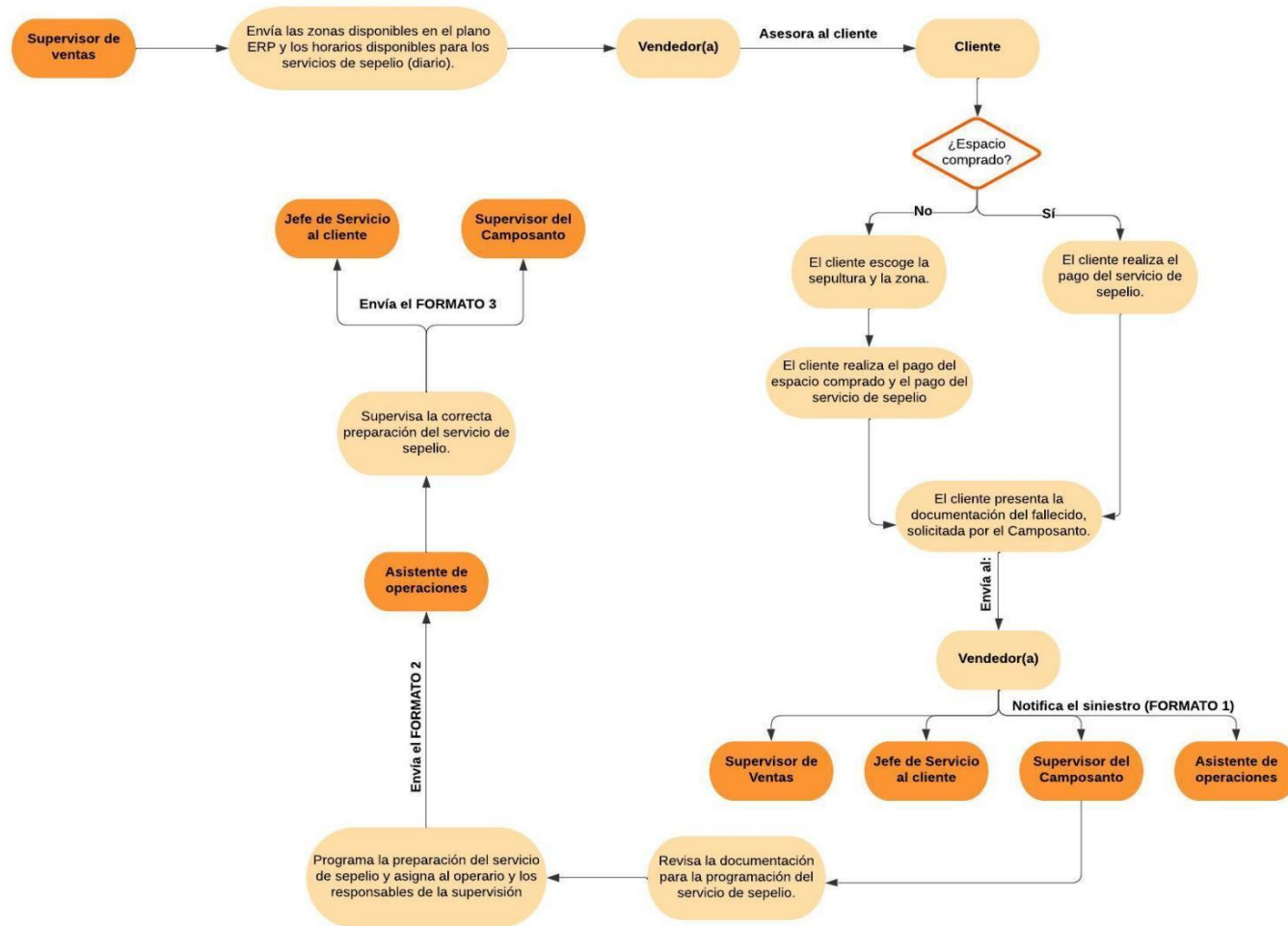
La primera deficiencia identificada es que el vendedor o la vendedora no cuenta con una actualización diaria sobre los espacios disponibles en cada zona del Camposanto, a pesar de contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) en donde se encuentran todas las zonas del Camposanto digitalizadas y actualizadas, asimismo, la disponibilidad de horarios diarios para la preparación de los servicios de sepelio, son información que la vendedora no recibe al iniciar sus actividades diarias, sino que las solicita conforme tiene un posible cierre de ventas, dificultándose el proceso de venta y generando malestar en el cliente por la limitación de información de la vendedora.

En segundo lugar, se observa una clara desorganización y usurpación de funciones, los trabajadores del área de servicio al cliente no tienen sus funciones definidas y cuando el vendedor o vendedora notifica un siniestro se continúa el proceso de servicio al cliente según la disponibilidad de cada colaborador.

En tercer lugar, no existe un medio de comunicación definido para la interacción entre los colaboradores de ambas áreas según su jerarquía, además, tampoco se considera el contexto y la accesibilidad que los colaboradores tienen a los recursos de la empresa. Esto quiere decir que; no se puede proponer que el medio de comunicación entre operarios sea por el correo corporativo porque, por la naturaleza de su puesto de trabajo, no cuentan con acceso a una computadora.

Finalmente, la comunicación se da de manera informal a través de mensajes de texto y mensajes de WhatsApp, siendo imposible almacenarla o verificarla en caso de ser necesario. En la presente investigación se propone un nuevo proceso de comunicación, incluyendo el uso de formatos que se manejen de forma digital e impresa para formalizar, pero a la vez facilitar la información.

Figura 11 Proceso de comunicación en el Camposanto – PROPUESTA.



Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

En la Fig. 11 se propone un proceso de comunicación más organizado y diseñado con el fin de evitar una mala experiencia para el usuario. El proceso de servicio al cliente depende de dos áreas: el área de servicio al cliente y el área de ventas.

El proceso de comunicación inicia con el Supervisor de ventas, quien tiene la tarea diaria de verificar la disponibilidad de espacios en cada zona del Camposanto a través del ERP para posteriormente enviarle al vendedor o vendedora la disponibilidad de zonas y los horarios disponibles para la preparación de un servicio de sepelio. Con esta información el vendedor(a) podrá proceder con el proceso de ventas, asesorar al cliente con la firma del contrato y el pago del espacio de sepultura más el pago del servicio de sepelio o solo el pago del servicio de sepelio, en caso de que el cliente ya tenga un espacio comprado. Una vez finiquitado los trámites administrativos entre el cliente y el Camposanto, el vendedor(a) notifica sobre el siniestro, utilizando el formato 1 (Anexo 2) y adjuntando la documentación del fallecido a: a) Supervisor de Ventas, b) jefe de Servicio al cliente, c) Supervisor del Camposanto y d) Asistente de operaciones y por medio del correo corporativo.

Recibida la información el Supervisor del Camposanto tiene la tarea de verificar la veracidad de la documentación presentada por los familiares del fallecido y comparar la información del formato 1 con la del sistema que registra los servicios.

Posteriormente, el Supervisor del Camposanto envía el formato 2 (Anexo 7) al asistente de operaciones, este formato incluye el horario asignado para la preparación del servicio, el nombre del fallecido, los datos del espacio separado, el nombre del operario asignado y el nombre de la persona que supervisará la correcta preparación del servicio.

El asistente de operaciones debe recibir el formato 2 de todos los clientes ingresados por día y programarles las actividades diarias a los operarios, considerando el contexto de trabajo de los operarios, el formato 2 debe ser entregado de forma impresa.

Finalmente, y siguiendo la programación de sepelios, el Asistente de operaciones debe supervisar la correcta preparación del servicio llenando el formato 3 (Anexo 8) que incluye información relacionada a los instrumentos e inmobiliario utilizado por los operarios, al término de la preparación del servicio se envía el formato 3 al Supervisor del

Camposanto adjuntando una fotografía del servicio, misma que debe coincidir con lo declarado en el documento.

5.2.1. Costos de implementación

Los costos de la estrategia de mejora del proceso de comunicación interna al reportarse un siniestro o posible venta no representan un costo mayor, puesto que para hacer realidad la estrategia propuesta no se requiere un esfuerzo mayor como compra de equipos o instrumentos. Los costos de la tercera estrategia son los siguientes:

- Capacitación: **S/1000.00**
- Impresión de formatos: **S/200.00 mensual → S/2400.00 anual**
- Electricidad por escaneos, etc.: **S/50.00 mensual → S/600.00 anual**

COSTO TOTAL ANUAL:

$$S/1000.00 + S/2400.00 + S/600.00 = S/4000.00$$

5.3. Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente

El rubro funerario, por su naturaleza, es muy difícil de abordar, desde el punto de vista comercial, y se debe ser cuidadoso al momento de implementar una estrategia que busque fidelizar al cliente. El marketing funerario se distingue por sobre otros por la cantidad de emociones presentes en una pérdida y como la empresa debe abordar o brindar soporte a su cliente.

El deseo de retener clientes en la industria funeraria va más allá de la simple lógica comercial. Este es un negocio donde las emociones y el respeto son la moneda de cambio y cada interacción tiene gran importancia en el contexto de las emociones humanas. Por eso, cuando hablamos de fidelizar a los clientes en las funerarias, no podemos, como en otros sectores, referirnos a las estrategias convencionales de venta cruzada o de compra repetida.

Para las funerarias, generar lealtad significa construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el boca a boca, ya sea de la manera tradicional o mediante herramientas digitales y relaciones públicas.

En esta industria, las familias buscan un servicio que pueda satisfacer sus necesidades inmediatas, así como una empresa que pueda guiarlas con sensibilidad durante todo el proceso. Por tanto, la fidelidad en este sector se mide por la calidad de la relación con los clientes.

De tal manera, la estrategia de fidelización propuesta pretende establecer una relación a largo plazo con los clientes y demostrar el compromiso del Camposanto con la labor de soporte emocional a raíz de una pérdida.

5.3.1. Programa Integral de Acompañamiento en el luto.

Esta estrategia está dirigida para las familias que atraviesan un proceso de luto y les es complicado asimilar la pérdida de su familiar. El Programa Integral de Acompañamiento en el luto es una iniciativa propuesta para atender una necesidad que surge en la etapa de post venta. El Programa consta de 2 partes:

- Asesoría psicológica gratuita (hasta 3 sesiones)
- Material informativo para superar la pérdida de forma saludable.

5.3.1.1. Objetivo del Programa Integral de acompañamiento en el luto.

El objetivo del programa es acompañar el proceso de duelo de las familias bajo la supervisión de un psicólogo profesional en este campo, quien será un apoyo sumamente importante para la pronta sanación emocional. Aunque la pérdida no puede ocurrir de la noche a la mañana, la colaboración entre terapeuta y paciente es el camino más seguro hacia una recuperación satisfactoria.

El objetivo de la terapia del duelo es que el paciente recupere el equilibrio emocional a través del apoyo psicológico, para ayudar al doliente a gestionar los pensamientos y emociones de forma saludable. Visto desde forma comercial, se busca entablar lazos de confianza entre nuestros clientes y el Camposanto.

Uno de los aspectos más importantes de esta terapia es que los pacientes puedan encontrar el apoyo y la orientación que necesitan durante un momento extremadamente sensible, lo que les permitirá aceptar y comprender su dolor. En última instancia, el paciente podrá integrar activamente lo sucedido y seguir adelante.

Para llevar a cabo las sesiones de psicología el Camposanto tendrá que contar con los siguientes recursos:

- Un profesional titulado y colegiado en la Carrera profesional de Psicología, con especialidad en terapia del duelo.
- Espacio adecuado dentro del Camposanto para el desempeño del profesional de la salud (infraestructura).
- Inmobiliario adecuado para amoblar el espacio de trabajo del profesional de la salud.
- Equipo tecnológico (computadora y celular) para programación de citas y seguimiento del cliente.
- Útiles de escritorio.

5.3.1.2. Beneficiarios del Programa Integral de acompañamiento en el luto.

El Programa Integral de acompañamiento en el luto está dirigido para familiares con parentesco de primer y segundo grado, esto quiere decir que incluye a los siguientes familiares:

- El titular del servicio.
- Cónyuge del fallecido.
- Hijos del fallecido.
- Padres del fallecido.
- Nietos del fallecido.
- Hermanos del fallecido.
- Abuelos del fallecido.

5.3.1.3. Duración del programa

Solo se podrá acceder al Programa Integral de acompañamiento en el luto antes de los 45 días de haberse realizado el servicio de sepelio. Además, se deben programar las 3 sesiones de asesoría psicológica gratuita dentro de los 15 días de haber solicitado ser beneficiario del programa.

5.3.2. Material informativo para superar la pérdida de forma saludable

El material informativo para superar la pérdida de forma saludable será elaborado por el o la profesional de la salud mental y será proporcionado al beneficiario durante el proceso de atención psicológica, adicionalmente, se le brindará material adicional al culminar el programa para que el impacto de la iniciativa sea a largo plazo. El material informativo puede ser:

- Folletos
- Guías
- Libros
- Artículos.
- Material audiovisual (documentales, películas, filmes cortos)

V.1.1. Costos de implementación

Para estimar los costos de la implementación de esta estrategia, se realiza una investigación de los montos que se manejan en el mercado, obteniendo las siguientes cifras:

- Psicólogo: S/2000 mensual = **S/24,000 anual**
- Infraestructura y muebles (ya existente)
- Laptop y teléfono: **S/2500**
- Iluminación: S/35 mensual → **S/420 anual**
- Útiles de escritorio: S/35 mensual = **S/420 anual**
- Impresión de material: S/100 mensual = **S/1200 anual**

COSTO TOTAL ANUAL:

$$S/24,000 + S/2500 + S/420 + S/420 + S/1200 = S/28,540.00$$

5.4. Establecer una programación de mantenimiento y limpieza regular

Para optimizar el rendimiento del personal operario y que la repartición de tareas sea más justa se propone establecer una programación o cronograma de mantenimiento y limpieza.

El plan establecido está diseñado para un mes y se dividirá el total de operarios entre las 4 semanas, esto quiere decir que; si en un determinado mes existen 20 operarios activos, se asignaría 5 operarios por semana para realizar las actividades de mantenimiento y limpieza, de esta forma no se descuidan las actividades ligadas a la preparación de los servicios de sepelio y se optimiza el rendimiento laboral de los operarios que no tienen asignado la preparación de un servicio de sepelio. Asimismo, la programación de mantenimiento y limpieza facilita la asignación de tareas del Supervisor del Camposanto a los operarios porque ya se tiene una organización y conocimiento sobre los operarios libres y operarios ocupados, resultando más fácil el control y supervisión del personal.

5.4.1. Costos de implementación

Esta estrategia será implementada principalmente por los operarios del Camposanto y los costos son los siguientes:

- Impresión del cronograma mensual: S/5.00 → **S/60 anual**
- Materiales y suministros: S/550.00 → **S/6600 anual**
- Equipo de limpieza: S/250.00 → **S/3000 anual**

COSTO TOTAL ANUAL:

$$S/60.00+S/6600.00+S/3000.00=S/9660.00$$

Tabla 15 Programación de mantenimiento y limpieza del Camposanto.

	ACTIVIDADES					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
SEMANA 1	Limpieza de accesos y caminos.	Limpieza de tumbas y nichos.	Revisión y limpieza de cinerarios.	Limpieza del crematorio y áreas circundantes.	Revisión y limpieza de jardines y áreas verdes.	Informe de actividades de la semana con el Supervisor.
SEMANA 2	Revisión y reparación de puertas y cerraduras.	Mantenimiento del sistema de riego.	Revisión y limpieza de sistema de drenaje.	Inspección y reparación de cercas del Camposanto	Revisión y actualización de señalización	Revisión y limpieza de jardines y áreas verdes.
SEMANA 3	Limpieza de capillas y áreas de ceremonia.	Mantenimiento de equipos de cremación.	Limpieza y desinfección de áreas de almacenamiento.	Revisión y limpieza de sistemas de iluminación.	Revisión y limpieza de jardines y áreas verdes.	Informe de actividades de la semana con el Supervisor.
SEMANA 4	Revisión de inventario de suministros y materiales.	Planificación de mantenimiento preventivo.	Revisión de registros de mantenimiento.	Evaluación de eficiencia energética y de agua.	Revisión y limpieza de jardines y áreas verdes.	Limpieza y desinfección de áreas de almacenamiento.

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

5.5. Colaboración con empresas locales

Con esta estrategia se pretende crear alianzas comerciales entre empresas locales, de tal forma un equipo seleccionado rigurosamente representará al Camposanto para realizar capacitaciones en las diferentes empresas de Arequipa, logrando concientizar sobre la importancia de comprar un espacio de sepultura y el compromiso del camposanto con sus clientes, de tal forma se establecen relaciones mutuamente beneficiosas.

Las alianzas comerciales tendrán principalmente 2 objetivos:

- Crear clústeres de apoyo: Esto quiere decir que el Camposanto establecerá relaciones con florerías, funerarias, empresas de servicios conmemorativos y proveedores de materiales e insumos.
- Captación de nuevos clientes: Generando alianzas comerciales con empresas locales se puede llegar al acuerdo de brindarle un descuento especial en el precio de los espacios de sepultura a todos los trabajadores pertenecientes a la empresa con la que se finiquitó una alianza. De esta forma se consigue impactar positivamente en los ingresos por ventas y en la participación de mercado.

Asimismo, la estrategia debe cumplir con las características necesarias para lograr una aplicación exitosa, considerando lo siguiente:

Establecer acuerdos de colaboración:

- Acuerdos de referencia mutua.
- Descuentos y promociones conjuntas.
- Acuerdos de exclusividad.

Organizar eventos y actividades conjuntas:

- Seminarios y talleres sobre planificación funeral y conmemoraciones.
- Eventos conmemorativos y ceremonias.

5.1.2. Costos de implementación

Esta estrategia, al ser más compleja y requerir más esfuerzo, involucra costos mayores, incluyendo transporte, asistencia a eventos, organización a eventos, visitas

presenciales para finiquitar alianzas, etc. Por lo que los costos son muy variables, sin embargo, se estimaron los siguientes costos que podrían presentarse regularmente:

- Visitas y viáticos: S/2000 mensual = → **S/24,000 anual**
- Asesoría legal: **S/5000**
- Marketing: S/1500 mensual = → **S/18,000 anual**

COSTO TOTAL ANUAL:

$$S/24000.00+S/5000.00+S/18000.00=S/47000.00$$

5.6. Establecer canales de comunicación claros y oportunos

La aplicación de esta estrategia tiene como objetivos:

- Establecer canales de comunicación efectivos y oportunos con los clientes y stakeholders.
- Proporcionar información clara y precisa sobre los servicios y productos del Camposanto.
- Mejorar la experiencia del cliente a través de la comunicación efectiva.
- Reducir errores de comunicación y malentendidos.

Canales de comunicación que se utilizarán:

- Teléfono: Línea directa de atención al cliente, según la consulta se deriva al canal correspondiente.
- Correo electrónico: Para consultas, solicitudes y atención de quejas o reclamos.
- Sitio web: Para solicitar información sobre cotizaciones e interactuar con la historia del Camposanto.
- Formularios de contacto: Difundidos en las redes sociales a través de la generación de leads.
- Reuniones personales: Para visitas para escoger la zona de sepultura de interés, coordinación de citas en el programa de psicología o dudas.
- Mensajes de texto: Para recordatorio de pago de cuotas o notificaciones.

5.6.1. Costos de implementación

La implementación es esta estrategia requiere el esfuerzo de todo el equipo en encargado de redes, atención al cliente y contabilidad, puesto que se gestionará los diferentes tramites del cliente por el canal que corresponda, los costos estimados son los siguientes:

· Sistema de comunicación: **S/2000.00**

· Capacitación: **S/1500.00**

· Mantenimiento de equipos: **S/3000.00**

COSTO TOTAL ANUAL:

$S/2000.00+S/1500.00+S/3000.00=S/6500.00$

5.7. Crear un programa de concientización sobre la muerte

Tal como se ha analizado el entorno externo en el desarrollo de esta investigación, la concientización sobre la previsión de costos asociados a la muerte es importante para ampliar el segmento de mercado. La estrategia de creación de un programa de concientización sobre la muerte tiene los siguientes objetivos:

- Fomentar la conciencia y aceptación de la muerte de la comunidad.
- Promover la planificación y preparación ante un siniestro.
- Posicionar al Camposanto como líder en el sur del país, en el rubro funerario.

Para que la estrategia obtenga buenos resultados en la aplicación de indicadores de éxito se requiere los siguientes componentes en el programa:

- Talleres y seminarios: Capacitación sobre planificación funeral, testamentos y cuidado de los seres queridos.
- Conferencias: Brindar información sobre la muerte y el duelo apoyándose del equipo de psicología.

- Cines-foros: Para proyectar películas y sensibilizar al público objetivo a través de herramientas audio-visuales.

5.7.1. Costos de implementación

Esta estrategia no implica mayores costos de implementación debido a que comparte características con el programa de psicología gratuita, sin embargo, la presente estrategia será ejecutada por las vendedoras con el fin de generar cierre de ventas. Asimismo, la organización de las capacitaciones y talleres informativos se facilita por la creación de alianzas comerciales con empresas locales.

Por lo tanto, los costos de implementación son los siguientes:

- Impresión: S/300.00
- Talleres (logística optimizada): S/1500 trimestral → S/6000 anual

COSTO TOTAL ANUAL: S/6300.00

5.8. Realizar encuestas de satisfacción al finalizar un servicio.

La retroalimentación o también conocido como “feedback” es una herramienta de gestión interna que nos ayuda a perfeccionar los procesos y hacer cambios y mejoras oportunas, asimismo, nos ayuda a construir una mejor experiencia para el cliente.

Por ende, esta estrategia busca cumplir los siguientes objetivos:

- Medir la satisfacción del cliente después de un servicio de sepelio o cremación.
- Identificar áreas de mejora en los servicios que ofrece el Camposanto.
- Aumentar los niveles de calidad y eficiencia de los servicios.
- Fortalecer la relación entre cliente/familiares y el Camposanto.

La metodología para aplicar la encuesta de satisfacción del cliente consiste en: primero, que el vendedor o vendedora entreguen la encuesta de satisfacción al titular del servicio o familiares cercanos (máximo 3 familiares por difunto) del difunto al finalizar el sepelio; segundo, utilizar escalas de calificación (1-5) para evaluar la satisfacción; tercero,

incluir en la encuesta preguntas abiertas para recopilar información más exacta y precisa y finalmente analizar los resultados y realizar los ajustes necesarios en el servicio.

Tabla 16 Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente					
A través de la información proporcionada en esta encuesta nos ayudarás a mejorar nuestros servicios e implementar mejoras a nivel general en el Camposanto. Califica nuestro servicio considerando que 1 es pésimo servicio y 5 excelente servicio. Agradecemos tu honestidad.					
1. Datos generales					
Nombre del difunto:					
Fecha de servicio:					
Telf. Contacto:					
2. Satisfacción con el servicio					
¿Cómo calificarías la atención y servicio recibido?	1	2	3	4	5
¿Estuvo satisfecho con el tiempo en que le programaron el servicio de sepelio?	1	2	3	4	5
¿La ceremonia fue realizada según sus expectativas?	1	2	3	4	5
¿El personal fue amable y respetuoso?	1	2	3	4	5
¿La sepultura fue realizada de forma digna y respetuosa?	1	2	3	4	5
¿La infraestructura fue adecuada para el servicio de sepelio?	1	2	3	4	5
¿El estado del equipo, herramientas y áreas verdes era óptimo?	1	2	3	4	5
3. Comentarios y sugerencias					
¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre nuestro servicio?					

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Hubo algo que no le gustó o que podríamos mejorar?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

5.1.2. Costos de implementación

Esta estrategia es muy beneficiosa para identificar las zonas de mejora y los costos son bajos, por lo tanto, el costo anual representará un porcentaje mínimo sobre los beneficios monetarios que genera la estrategia propuesta. Se identifican los siguientes costos:

Impresión mensual: S/50 → **S/600 anual**

COSTO TOTAL ANUAL: S/600.00

6. Proceso de implementación de las estrategias

6.1. Análisis de prioridad de estrategias

Para determinar la prioridad de las estrategias se analizan 5 factores: alineación estratégica que quiere decir su importancia con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, retorno de la inversión, efecto en el consumidor, innovación y costo/beneficio. El análisis de prioridad nos ayuda a determinar el grado de importancia de cada estrategia y el orden en el que se van a explicar.

En la Tabla 17 se realiza el análisis de prioridad, considerando las 9 estrategias propuestas en esta investigación. Para efectuar la evaluación de prioridad de otorga un valor a cada criterio de evaluación, obteniendo la siguiente escala de evaluación.

- Alineación estratégica: de 0 a 20
- Retorno de la Inversión: de 0 a 30
- Efecto en el consumidor: de 0 a 20
- Innovación: de 0 a 15
- Costo/beneficio: de 0 a 15

Asimismo, la suma total de la puntuación asignada a cada factor evaluado debe sumar 100 puntos. El resultado total debe analizarse según los siguientes rangos:

- 70 a 80 puntos: Prioridad baja
- 80 a 90 puntos: Prioridad media
- 90 a 100 puntos: Prioridad alta



Tabla 17 Análisis de priorización de estrategias

Estrategias	Alineación estratégica	Retorno de la Inversión	Efecto en el consumidor	Innovación	Costo/beneficio	TOTAL
	Hasta 20	Hasta 30	Hasta 20	Hasta 15	Hasta 15	Hasta 100
Determinar el perfil ideal de los colaboradores de servicio al cliente.	20	30	18	12	15	95
Determinar las funciones específicas de cada colaborador del área de servicio al cliente.	20	30	18	12	15	95
Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente.	20	27	18	12	13	91
Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente.	15	20	17	15	12	79

Establecer una programación de mantenimiento y limpieza regular.	10	30	10	7	15	72
Colaboración con empresas locales.	20	15	20	12	14	81
Establecer canales de comunicación claros y oportunos.	20	25	20	10	14	89
Crear un programa de concientización sobre la muerte.	10	25	18	14	12	79
Realizar encuestas de satisfacción al finalizar un servicio.	20	30	19	10	15	94

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

6.2. Implementación y características de la implementación

Tabla 18 Plan de implementación de las estrategias de servicio al cliente

Plan de Implementación de estrategias diseñadas para el área de servicio al cliente.					
Estrategias	Orden de prioridad	Tiempo de implementación	Responsables	KPI o factores de éxito	Retorno de la Inversión
Determinar el perfil ideal de los colaboradores de servicio al cliente.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Impresión de documentos: 1 día Capacitación del personal: 3 días Tiempo de implementación: 4 días	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Recursos humanos Asistente de recursos humanos Jefe de Servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de respuesta: <2h Satisfacción del cliente: >90% Tasa de errores: <5% Tasa rotación de personal: <10% Tasa de retención: >6 meses Porcentaje de usurpación de funciones: <2% 	ROI
Determinar las funciones específicas de cada colaborador del área de servicio al cliente.					El beneficio que genera esta estrategia se estima en: <ul style="list-style-type: none"> Aumento de productividad: S/2100.00 Reducción de costos de reclutamiento: S/800.00 Beneficio total: S/2900.00 Cálculo del ROI: $ROI = \frac{(2900 - 700)}{700} \times 100$ $ROI = \frac{(2200)}{700} \times 100$ $ROI = 314.29\%$

					Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 314%.
Elaborar el proceso correcto de comunicación en el área de servicio al cliente.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ● Impresión de los formatos: 1 día ● Capacitación del personal para uso de formatos: 3 días ● Prueba y ajuste: 7 días TOTAL: 11 días	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor de ventas ● Jefe de servicio al cliente ● Supervisor del Camposanto ● Vendedor(a) ● Asistente de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de reporte de siniestro: <1h ● Tasa de errores: <5% ● Satisfacción del cliente: >95% ● Tiempo promedio de programación de un servicio: <24h ● Nivel de cumplimiento de formatos: >99% 	ROI
					<p>El beneficio que genera la tercera estrategia se estima en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de eficiencia: S/3000.00. ● Reducción de errores: S/2000.00. <p>Beneficio total: S/5000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(5000 - 4000)}{4000} \times 100$ $ROI = \frac{(1000)}{4000} \times 100$ $ROI = 25\%$ <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 25%.</p>
					ROI

<p>Desarrollar una propuesta de fidelización del cliente.</p>	<p>Baja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Selección y contratación del profesional: 2 semanas ● Preparación de la infraestructura y equipamiento: 4 semanas ● Difusión del programa y preparación de materiales: 6 semanas <p>Tiempo de implementación: 3 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Profesional de psicología. ● Proveedor de servicios de publicidad y Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de sesiones realizadas ● Porcentaje de clientes que usan el beneficio: >70% ● Tasa de fidelización. ● Satisfacción del cliente (encuesta al término del programa). ● Mejora de reputación del Camposanto. 	<p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fidelización: S/15000.00 ● Reputación mejorada: S/20000.00 <p>Beneficio total: S/35000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(35000 - 28540)}{28540} \times 100$ $ROI = \frac{(6460)}{28540} \times 100$ $ROI = 22.63\%$ <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 23%.</p>
ROI					

<p>Establecer una programación de mantenimiento y limpieza regular.</p>	<p>Baja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquisición de materiales: 5 días ● Capacitación e implementación del programa: 1 semana <p>Tiempo de implementación: 12 días.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor del Camposanto. ● Asistente de operaciones ● Operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de satisfacción del cliente: >90% ● Nivel de limpieza: >95% de áreas limpias y organizadas. ● Nivel de productividad de operario: >98% 	<p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de la productividad: S/8000.00 ● Reducción de tiempos de inactividad: S/5000.00 <p>Beneficio total: S/13000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(13000 - 9660)}{9660} \times 100$ $ROI = \frac{(3340)}{9660} \times 100$ $ROI = 34.57\%$ <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 35%.</p>
	<p>Media</p>				<p>ROI</p>

Colaboración con empresas locales.		<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación y selección de empresas: 3 meses ● Desarrollo de acuerdos legales-comerciales: 2 meses ● Campañas conjuntas: 1 mes <p>Tiempo de implementación: 6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe de servicio al cliente. ● Jefe de Contabilidad ● Jefe de ventas ● Vendedor (a) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de empresas locales colaboradora: >10 ● Incremento en ventas: 20% ● Nivel de participación en eventos conjuntos: 90% 	<p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nuevos ingresos estimados por alianzas: S/70,000.00 <p>Beneficio total: S/70000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(70000 - 47000)}{47000} \times 100$ $ROI = \frac{(23000)}{47000} \times 100$ $ROI = 48.93\%$ <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 49%.</p>
					ROI

<p>Establecer canales de comunicación claros y oportunos.</p>	<p>Media</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación del sistema de comunicación en línea: 2 meses ● Capacitación para atención en línea: 2 semanas ● Desarrollo de T&C, procedimientos para tramites y resolución de conflictos: 1 mes <p>Tiempo de implementación: 2 meses y 2 semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe de Servicio al cliente. ● Jefe de Ventas ● Vendedor(a) ● Proveedor de servicios de publicidad y Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de satisfacción del cliente: >90% ● Tiempo de respuesta a consultas: <2h ● Nivel de errores en la comunicación: <5% ● Nivel de participación en encuestas de satisfacción: >80% 	<p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de errores y reclamos: S/3500.00 ● Mejora en la experiencia del cliente: S/4500.00 <p>Beneficio total: S/70000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(8000 - 6500)}{6500} \times 100$ $ROI = \frac{(1500)}{6500} \times 100$ <p>ROI = 23.07%</p> <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 23%.</p>
	<p>Baja</p>				<p>ROI</p>

<p>Crear un programa de concientización sobre la muerte.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación de las vendedoras: 1 mes ● Creación de material educativo: 2 semanas ● Organización de eventos y talleres: 2 meses <p>Tiempo de implementación: 3 meses y 2 semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Profesional en psicología. ● Vendedor(a) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de sesiones de asesoría y consejería: >100 mensuales ● Número de asesorías que terminaron en cierre de venta: >35% 	<p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incremento en el ingreso por ventas: S/10000.00 <p>Beneficio total: S/10000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(10000 - 6300)}{6300} \times 100$ $ROI = \frac{(3700)}{6300} \times 100$ <p>ROI = 58.73%</p> <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 59%.</p>
<p>Realizar encuestas de satisfacción al finalizar un servicio.</p>	<p>Alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Impresión y preparación de encuestas: 1 días ● Capacitación para 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe de servicio al cliente ● Vendedor(a) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de satisfacción con los servicios funerario: >85% 	<p style="text-align: center;">ROI</p> <p>Para determinar el retorno de la inversión se debe calcular los beneficios de la estrategia:</p>

		<p>comunicación asertiva: 2 días</p> <p>Tiempo de implementación: 3 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje de encuestas realizadas: >70% del total de servicios mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora en la experiencia del cliente: S/3000.00 <p>Beneficio total: S/3000.00</p> <p>Cálculo del ROI:</p> $ROI = \frac{(3000 - 600)}{600} \times 100$ $ROI = \frac{(2400)}{600} \times 100$ $ROI = 400\%$ <p>Por lo tanto, el retorno de la inversión es del 400%.</p>
--	--	--	--	--

Elaboración: Elaboración realizada por los investigadores.

En la tabla 18 se observa que la primera y segunda estrategia están conectadas porque al definir el perfil ideal del colaborador también se definen sus funciones principales, asimismo, al ser una tarea simple pero que no muchas empresas aplican, los costos de implementación no son elevados y el retorno de la inversión es a corto plazo, indicando que su aplicación es beneficiosa en tiempo y costo. La implementación de la estrategia 1 y 2, es de prioridad alta y su impacto se vería reflejado positivamente en el ahorro de costos para contratar a un nuevo colaborador y en la satisfacción del cliente por la reducción de errores debido a funciones no definidas.

Asimismo, se especifican las características del plan de implementación, considerando su nivel de prioridad, previamente calculado, además del tiempo de implementación, los responsables de asegurar la correcta implementación, los KPI's o factores de éxito y el retorno de la inversión: dividido en ROI y tiempo de retorno. Para calcular el ROI se utiliza la siguiente fórmula:

Formular para calcular el ROI se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio total} - \text{costo de implementación})}{\text{Costo de implementación}} \times 100$$

CONCLUSIONES

PRIMERO, En relación con el objetivo principal de esta investigación, se concluye que el Camposanto Ecológico de Arequipa enfrenta una debilidad estructural significativa en su organización interna. Esta situación fue evidenciada por los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual arrojó un puntaje ponderado de 2.05, ubicándose por debajo del nivel medio (2.5) que indica una capacidad aceptable de gestión. Este puntaje refleja carencias en la estandarización de procesos, definición de funciones y coordinación operativa, aspectos clave para el adecuado funcionamiento del área de servicio al cliente.

La ausencia de instrumentos de gestión como manuales de funciones actualizados y procesos formalizados genera un ambiente de incertidumbre laboral que afecta la claridad en la toma de decisiones y fomenta la usurpación de funciones entre colaboradores. Como resultado, se producen errores operativos que comprometen la calidad del servicio brindado a los usuarios, afectando directamente su nivel de satisfacción. Esta debilidad estructural impide a la empresa responder con eficacia a las demandas del entorno y limita su capacidad de generar valor sostenido en el tiempo.

SEGUNDO, El análisis del entorno externo mediante el modelo PESTEL evidenció que la organización opera en un contexto volátil, marcado por condiciones económicas adversas e inestabilidad política. Estos factores generan incertidumbre en los consumidores y dificultan la planificación a largo plazo. No obstante, también se identificaron oportunidades en dimensiones sociales y tecnológicas, como el cambio en la percepción sobre servicios funerarios y la creciente adopción de soluciones digitales, que podrían ser aprovechadas estratégicamente por la empresa.

TERCERO, El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió evidenciar que, aunque el poder de los proveedores es limitado, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas del sector funerario son elevadas. Esta alta competitividad obliga al Camposanto a diferenciarse mediante estrategias que fortalezcan su propuesta de valor, ya que los clientes

cuentan con más opciones y mayor acceso a información, lo que incrementa sus exigencias y reduce la lealtad por inercia.

CUARTO, Se concluye que a pesar del surgimiento de nuevas tendencias de consumo en la industria funeraria, la población peruana mantiene una preferencia por prácticas tradicionales, por lo que la amenaza de productos o servicios sustitutos aún es baja.

QUINTO, Se concluye como una oportunidad clave para el Camposanto la creación de alianzas comerciales con empresas locales. Esta estrategia podría fortalecer su posicionamiento aprovechando su actual participación de mercado y su prestigio regional.

SEXTO, Se concluye que, aunque los factores externos no pueden ser controlados por la organización, es posible anticiparse a ellos o aprovechar sus efectos. Por ello, es recomendable establecer un sistema continuo de monitoreo del entorno, que permita a la empresa prepararse frente a los cambios del contexto.

SÉPTIMO, Se concluye que la falta de herramientas digitales y procesos de comunicación efectivos en el Camposanto Ecológico de Arequipa limita la trazabilidad de los servicios y dificulta la atención oportuna al cliente, afectando negativamente su fidelización. La implementación de formatos y herramientas digitales en la comunicación interna permitiría optimizar el flujo de información, reducir errores operativos y fortalecer la relación con los usuarios.

OCTAVO, Se concluye que la implementación de estrategias estructuradas en el área de servicio al cliente, como la definición de perfiles de puesto, la asignación clara de funciones, la estandarización de procesos de comunicación y el diseño de programas de fidelización, contribuye significativamente a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. En un contexto como el de la industria funeraria en Arequipa, que se encuentra en constante crecimiento y con una competencia cada vez más intensa, estas acciones resultan indispensables para que el Camposanto fortalezca su posicionamiento, retenga a sus clientes actuales y atraiga nuevos usuarios a través de recomendaciones positivas.

RECOMENDACIONES

PRIMERO, Se recomienda que el Camposanto organice una reunión institucional con el objetivo de socializar la propuesta estratégica desarrollada en esta investigación. Durante esta sesión, se deberán delegar funciones específicas, establecer plazos de ejecución y definir los indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir el progreso y éxito de cada estrategia implementada.

Esta acción garantizará que todo el personal esté alineado con el plan de acción tanto a corto como a largo plazo. Consecuentemente, se sugiere realizar evaluaciones trimestrales de los KPI definidos, con el fin de supervisar el cumplimiento de los procesos establecidos y efectuar los ajustes necesarios en función de las nuevas necesidades y desafíos que enfrente la organización.

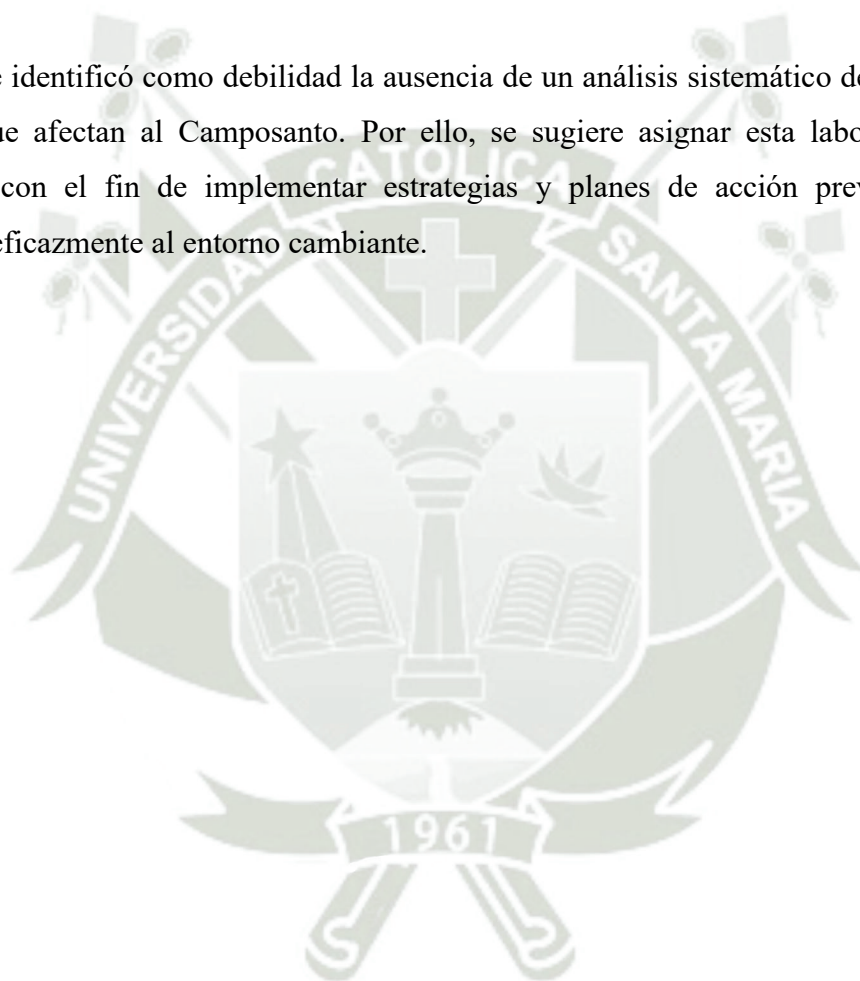
SEGUNDO, Se recomienda invertir en la digitalización de procesos y base de datos de clientes. Automatizar el registro de documentos y datos del cliente contribuirá a la trazabilidad del servicio, facilitará la comunicación y permitirá tomar decisiones basadas en información precisa.

TERCERO, Se recomienda establecer canales de comunicación interna y externa efectivos, que faciliten la coordinación entre las distintas áreas de la empresa y mejoren la calidad del servicio al cliente. Para ello, se sugiere implementar herramientas tecnológicas como sistemas CRM, intranet corporativa o aplicaciones móviles, que permitan una comunicación fluida, oportuna y personalizada, tanto dentro de la organización como con los usuarios.

CUARTO, Se recomienda capacitar de forma periódica al personal en atención al cliente y gestión emocional, considerando que se trata de un servicio altamente sensible. Es fundamental que los colaboradores reciban entrenamiento continuo en habilidades blandas, resolución de conflictos y empatía, con el objetivo de brindar una atención humana y generar experiencias memorables para los usuarios. Asimismo, se recomienda delegar a la psicóloga institucional la responsabilidad de liderar las capacitaciones del personal del área de servicio al cliente.

QUINTO, Se recomienda diseñar e implementar un manual de funciones actualizado y de cumplimiento obligatorio. Este documento permitirá estandarizar los procesos operativos del área, definir con claridad las responsabilidades de cada puesto, evitar la usurpación de funciones y asegurar la continuidad de buenas prácticas, incluso en contextos de rotación del personal. Su aplicación contribuirá a mejorar la eficiencia organizacional y garantizar un servicio al cliente más coherente y profesional.

SEXTO, se identificó como debilidad la ausencia de un análisis sistemático de los factores externos que afectan al Camposanto. Por ello, se sugiere asignar esta labor a personal calificado, con el fin de implementar estrategias y planes de acción preventivos que respondan eficazmente al entorno cambiante.



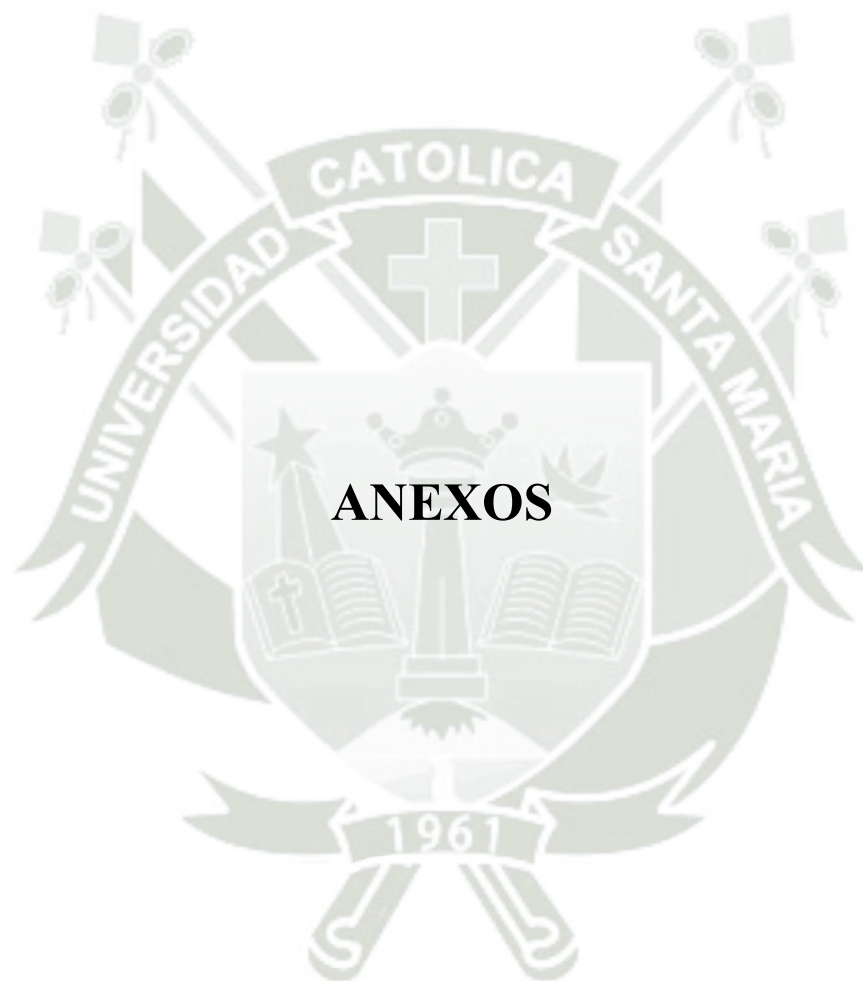
Referencias

- Bon, J., De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Van der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Gestión de Servicios de ti basada en itiL*. Van Haren Publishing.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Cando Almache, M. D. (2019). PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL COMERCIAL DAYAREN. *Tesis de pregrado*. Babahoyo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Cepeda Arce, J. E. (2022). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Contraloría del Perú. (2024). Contraloría identifica a las 321 entidades públicas con mayores riesgos de corrupción e inconducta funcional a nivel nacional. *Índice de Riesgos de Corrupción e Inconducta Funcional (INCO) 2024*. Gerencia de Comunicación Corporativa.
- De La Vega Polanco, M. (24 de junio de 2024). *El peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/246305-megapuerto-de-chancay-impulsara-crecimiento-economico-del-peru#:~:text=%E2%80%9CEl%20impacto%20econ%C3%B3mico%20de%20la,de%20la%20Producci%C3%B3n%2C%20Sergio%20Gonz%C3%A1lez>.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Florencia Melo, M. (31 de enero de 2024). Los países más y menos corruptos del mundo. *Statista*.

- Flores Vega, J. C. (2022). Tesis de pregrado. *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la Empresa Casa Blanca*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Gobierno Regional de Arequipa. (1 de Julio de 2024). *Plataforma Digital del Gobierno Peruano*. Obtenido de Arequipa es la tercera región más competitiva del país: <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/981384-arequipa-es-la-tercera-region-mas-competitiva-del-pais>
- Grovas Tejada, G. P., & Valdivia Loaiza, A. J. (2022). Tesis de pregrado. *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA MEJORA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL SECTOR AVÍCOLA, CASO SÚPER FRESQUITOS, AREQUIPA 2021*. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Guzmán Medina, C. X. (2019). Tesis de pregrado. *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA "ATABEX S.R.L."*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andres.
- Hernández Luque, J. A. (2019). Tesis de pregrado. *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA LIPOGEN S.A.S*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial. (3 de junio de 2024). *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de <https://lacamara.pe/radiografía-de-la-clase-media-en-el-peru/>
- JAMANCA RÍOS, G. D. (2019). Tesis de pregrado. *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas*

- lean en los procesos comerciales de una organización educativa*. Lima: Universidad ESAN.
- López Rey, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideas propias Editorial.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Murillo, A. (19 de febrero de 2021). La industria funeraria en América Latina en la pandemia. *Forbes Centroamérica*.
- Naranjo Armijo, P. C. (2022). Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Noboa Pesantes, S. C. (2021). TESIS DE MAESTRÍA. *Propuesta de adaptación al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en Zurita & Zurita Laboratorios*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Observatorio Nacional Anticorrupción. (2024). Indicadores de la Corrupción. Contraloría del Perú. Obtenido de Contraloría del Perú.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1985). *En Busca Excelencia. Lecciones de las Empresas Mejores Gerenciadas de Estados Unidos*. HARPER COLLINS.
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de calidad en el servicio. *Dialnet*.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). (2023). *La identificación y los registros civiles de peruanas y peruanos en el Bicentenario. Información estadística del 2012 al 2021*. Departamento de Arequipa. Editorial de la RENIEC: Lima.
- Rodríguez Lara, C. (2020). PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MEDI-THERMIC S.A.S. Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.

- Salas Peña, C. M. (2019). PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ISEG PERÚ S.A.C. *Tesis de posgrado*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, D. (2017). *El mentor: Guía de mentoring para el liderazgo y la gestión empresarial*. España: Almuzara.
- Soza Espinoza, B. A. (2020). Plan estratégico para incrementar ventas en un 50% de la empresa Simplificalo, Central de Servicios S. A. al término del 2023. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Torres Saumeth, K. M., Ruiz Afanador, T. S., Solís Ospino, L., & Martínez Barraza, F. (20 de noviembre de 2012). Obtenido de Repositorio UDG Virtual: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4400435>
- Torres Saumeth, K. M., Ruiz Afanador, T. S., Solís Ospino, L., & Martínez Barraza, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Universidad de Guadalajara*, págs. 100-107.
- Valdizán Aste, O. (2017). *Interpretación de la norma ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Universidad Agraria la Molina, Lima.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Eco Editoriales.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). Colección estudios. *Calidad y Servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vargas Troncoso, D. (2023). ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO, APLICADA A CLIENTES DEL BANCO EDWARDS SUCURSAL BASE NAVAL DE TALCAHUANO, SEGÚN EL MODELO SERVQUAL. *Tesis de pregrado*. Concepción, Chile: Universidad de Concepción.



ANEXO 1

LEY DE CEMENTERIOS Y SERVICIOS FUNERARIOS LEY N° 26298

Ley de Cementerios y Servicios Funerarios

Ley N° 26298

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA POR CUANTO:

El Congreso Constituyente Democrático ha dado la Ley siguiente:

TITULO I DE LOS ALCANCES Y FACULTADES

Artículo 1o.- Las personas jurídicas, públicas y privadas, nacionales y extranjeras están facultadas para construir, habilitar, conservar y administrar cementerios y locales funerarios y prestar servicios funerarios en general, de acuerdo con las normas de la presente Ley, su Reglamento y el Código Sanitario.

Artículo 2o.- Corresponde a la Autoridad de Salud dictar las normas técnico-sanitarias relativas a cementerios y servicios funerarios, públicos y privados; otorgar la autorización sanitaria para la construcción y funcionamiento de cementerios y locales para servicios funerarios de acuerdo a dichas normas, al Código Sanitario y a las que fije el Reglamento de la presente Ley.

TITULO II DE LOS CEMENTERIOS

Artículo 3o.- Los Cementerios podrán ser públicos y privados. Corresponde al Estado, a través de la entidad competente, la construcción, habilitación, conservación y administración de los primeros.

Corresponde a las personas jurídicas, nacionales y extranjeras, la ejecución de obras de infraestructura de cementerios, la conservación y administración de los locales y la prestación de los servicios funerarios autorizados.

Las Municipalidades Provinciales y Distritales controlarán su funcionamiento.

Artículo 4o.- Los terrenos calificados para cementerios deberán ser destinados única y exclusivamente a este objeto.

Artículo 5o.- No podrán instalarse cementerios ni crematorios en los terrenos considerados parques metropolitanos, zonales o distritales, existentes o por ejecutarse.

Artículo 6o.- Los Cementerios prestarán todos o algunos de los servicios que se indican a continuación:

- a) Inhumación.
- b) Exhumación.
- c) Traslado.
- d) Depósito de cadáveres en tránsito.
- e) Capilla o velatorio.
- f) Reducción.
- g) Cremación.
- h) Columbario u osario.
- i) Cinerario común.
- j) Fosa Común.

Los servicios a que se refieren los incisos a), b), c), d) y e) se prestarán en forma obligatoria en todo cementerio.

Los Cementerios públicos deberán reservar un área para la prestación de los servicios funerarios de inhumación en fosa común o cremación de cadáveres de indigentes o de restos humanos no reclamados.

Artículo 7o.- Los tipos de sepulturas y condiciones generales para su uso temporal o perpetuo en Cementerios Privados, serán determinados en el Reglamento de la presente Ley.

Los tipos de sepulturas y condiciones generales para su concesión en uso temporal o perpetuo en Cementerios Públicos, serán determinados en el Reglamento de la presente Ley. El dominio de los terrenos para sepulturas que no

hubieren sido construídos por los concesionarios en uso perpetuo, dentro de los 10 años posteriores a su concesión, revertirá a favor del cementerio.

Artículo 8o.- Las entidades públicas fijarán los derechos de las sepulturas y servicios funerarios que se presten en los cementerios públicos.

Los precios de las sepulturas y las tarifas de los servicios funerarios en los cementerios privados se determinarán de acuerdo a la oferta y la demanda.

Artículo 9o.- La Autoridad de Salud podrá disponer la clausura temporal o definitiva de los cementerios y de los locales de servicios funerarios, públicos y privados, por razones que constituyan amenaza contra la salud pública.

Artículo 10o.- Los Cementerios registrarán todas las inhumaciones que en ellos se efectúen, así como las de los fallecidos a causa de enfermedades infecto-contagiosas y llevarán los demás registros y archivos que determine el Reglamento de la presente ley.

Artículo 11o.- El funcionamiento de los Cementerios se regirá por un Reglamento Interno que será aprobado por la Autoridad Sanitaria.

TITULO III DE LOS SERVICIOS FUNERARIOS

Artículo 12o.- Los servicios funerarios de Agencia Funeraria y Velatorio, podrán ser prestados por personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con autorización de la Autoridad Sanitaria correspondiente, de acuerdo con los requisitos técnico-sanitarios que establece el Reglamento.

La Municipalidad Distrital podrá prestar el servicio funerario de Agencias Funerarias y Velatorios por cualquiera de las modalidades dispuestas en el Art. 53o. de la Ley No. 23853 "Ley Orgánica de Municipalidades" y controlará su funcionamiento.

Artículo 13o.- El servicio funerario de Cremación podrá ser prestado por personas jurídicas, nacionales y extranjeras, con autorización de la Autoridad Sanitaria. La Municipalidad Provincial correspondiente podrá prestar el servicio funerario de cremación por cualquiera de las modalidades dispuestas en el Art. 53o. de la Ley No. 23853, "Ley Orgánica de Municipalidades", de acuerdo con los requisitos técnico-sanitarios que establece el Reglamento.

La Municipalidad Distrital controlará su funcionamiento.

CAPITULO I DE LAS AGENCIAS FUNERARIAS

Artículo 14o.- Las Agencias Funerarias proveerán urnas, ataúdes, ánforas, cofres y todos aquellos bienes y servicios necesarios para la inhumación, cremación, transporte y traslado de cadáveres y restos humanos. El Reglamento determinará las características de los bienes y condiciones mínimas para la prestación de los servicios.

CAPITULO II DE LOS VELATORIOS

Artículo 15o.- Los velatorios albergarán transitoriamente los cadáveres y restos humanos, para sus exequias, hasta su traslado, inhumación ó cremación.

Los requisitos técnico-sanitarios de estos locales y las condiciones mínimas del servicio serán determinados en el Reglamento.

Artículo 16o.- Los Velatorios registrarán los nombres de los cadáveres cuyas exequias realicen, así como el de la persona que solicitó el servicio.

CAPITULO III DE LAS INHUMACIONES

Artículo 17o.- Las inhumaciones se efectuarán en los cementerios, previo cumplimiento de lo dispuesto por el Código Sanitario, salvo mandato judicial y deberán inscribirse en el Registro de Estado Civil.

Artículo 18o.- Las personas mayores de edad podrán disponer por anticipado acerca del lugar y forma de su inhumación, debiendo registrar su manifestación de voluntad en el cementerio elegido.

Artículo 19o.- Los requisitos técnico-sanitarios para las inhumaciones, serán determinados por el Reglamento.

CAPITULO IV DE LOS CREMATORIOS

Artículo 20o.- Toda entidad pública o privada propietaria de cementerios existentes o por crearse está obligada a brindar servicios de cremación, en localidades que cuenten con población no menor a los 400,000 habitantes.

Artículo 21o.- Las cremaciones se efectuarán previo cumplimiento de las disposiciones técnico-sanitarias y con autorización de la Autoridad de Salud, salvo mandato judicial, y deberán inscribirse en el Registro de Estado Civil.

Artículo 22o.- Las personas mayores de edad podrán disponer por anticipado acerca de su cremación, debiendo registrar su manifestación de voluntad en el establecimiento crematorio.

Artículo 23o.- Todo establecimiento crematorio llevará el registro de las personas cremadas y de quien solicita el servicio.

Artículo 24o.- Todo cadáver que haga posible la propagación de un daño a la salud humana, por la naturaleza de la enfermedad de la persona antes de morir, será cremado previa autorización de la Autoridad Sanitaria.

Artículo 25o.- La cremación de cadáveres y de restos inhumados se efectuará de conformidad con lo dispuesto en el Código Sanitario, a solicitud del cónyuge o del familiar más cercano, o por mandato judicial.

CAPITULO V DE LAS EXHUMACIONES Y DEL TRANSPORTE DE CADAVERES O RESTOS HUMANOS

Artículo 26o.- La exhumación de un cadáver o resto humano para su cremación, traslado a otro recinto o establecimiento funerario, dentro del territorio nacional, internamiento al país y transporte internacional se efectuará previa autorización de la Autoridad de Salud, a petición de sus deudos o por orden judicial.

TITULO IV DE LA DISTRIBUCION DE CADAVERES Y RESTOS HUMANOS PARA FINES DE INVESTIGACION CIENTIFICA

Artículo 27o.- Los cadáveres o restos humanos no identificados o que no hayan sido reclamados dentro del plazo que señala el Código Sanitario y su Reglamento, podrán ser dedicados a fines de investigación científica.

Artículo 28o.- Los cadáveres o restos humanos de las personas mayores de edad, que hayan hecho manifestación de voluntad de donar sus restos para fines de investigación científica, serán entregados a sus destinatarios.

TITULO V DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 29o.- Cualquier infracción a las normas técnico-sanitarias será sancionada por la autoridad Municipal, salvo lo dispuesto en el art. 9o. de la presente ley.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

PRIMERA.- El Ministerio de Salud elaborará el Reglamento en un plazo de sesenta días a partir de la publicación de la presente ley de acuerdo a los principios de simplificación administrativa.

Los cementerios informales ubicados en terrenos del Estado, pasarán al dominio de la Municipalidad Distrital correspondiente, la que deberá efectuar el saneamiento físico-legal de acuerdo con la autorización sanitaria que le otorgue la Autoridad de Salud. En caso contrario, dicha Autoridad procederá a su clausura.

SEGUNDA.- A partir de la vigencia de la presente Ley, derógase los artículos 85o., 86o., 87o., 88o. y 91o. del Decreto Ley No. 17505, Ley No. 23512, Ley No. 24944, Decreto Supremo No. 012-86-PCM, Resolución Vice-Ministerial No. 0164-87-SA/DVM y todas las disposiciones legales que se opongan a la presente ley.

TERCERA.- La presente Ley entrará en vigencia a los treinta días de la publicación de su Reglamento en el Diario Oficial El Peruano.

CUARTA.- La aplicación del artículo 20o. se realizará en el plazo de 2 años.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los ocho días del mes de Marzo de mil novecientos noventa y cuatro.

JAIME YOSHIYAMA
Presidente del Congreso Constituyente Democrático

CARLOS TORRES Y TORRES LARA
Primer Vicepresidente del Congreso Constituyente Democrático

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintidos días del mes de marzo de mil novecientos noventa y cuatro.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República

JAIME FREUNDT-THURNE OYANGUREN
Ministro de Salud

ANEXO 2 FORMATO 1 – SEPELIO

Fecha: _____

Contrato: _____

Reporte de Siniestro Formato 1-Sepelio

AVI: _____

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Nacimiento: _____

F. Fallecimiento: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

Funeraria: _____

- ¿Se realizará misa?

Si No

En caso de ser afirmativo, por favor especifique el tipo de misa.

- ¿Se realizará responso?

Si No

Antecedentes

- ¿Quién es el usuario o titular del servicio?

- ¿Ya se ha ocupado algún espacio de la tumba?

Si No

En caso de ser afirmativo, por favor indicar el nombre completo.

Documentación

- | | | |
|---|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Copia de DNI fallecido. | <input checked="" type="checkbox"/> Copia de DNI del titular del espacio de sepultura. | <input type="checkbox"/> Otro. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Denuncia policial. | <input checked="" type="checkbox"/> Certificado de necropsia. | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acta de defunción. | <input checked="" type="checkbox"/> Autorización del MINSA. | |

Características del Ataúd

Largo: _____

Ancho: _____

Alto: _____

ANEXO 2
FORMATO 1 – CREMACIÓN

Fecha: _____

Contrato: _____

Reporte de Siniestro

Formato 1-Cremaciones

AVI: _____

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Nacimiento: _____

F. Fallecimiento: _____

Peso (kg): _____

Sexo: _____

Religión: _____

Nivel: _____

Funeraria: _____

- ¿Se realizará misa?

Sí No

En caso de ser afirmativo, por favor especifique el tipo de misa.

- ¿Se realizará responso?

Sí No

Antecedentes

- ¿Quien es el usuario o titular del servicio?

Documentación

- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Copia de DNI fallecido. | <input type="checkbox"/> Copia de DNI del titular del espacio de sepultura. | <input type="checkbox"/> Otro. |
| <input type="checkbox"/> Denuncia policial. | <input type="checkbox"/> Certificado de necropsia. | |
| <input type="checkbox"/> Acta de defunción. | <input type="checkbox"/> Autorización del MINSA. | |

ANEXO 3
FORMATO 1 – PÁRVULO

Fecha: _____

Contrato: _____

Reporte de Siniestro

Formato 1-Párvulos

AVI: _____

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Nacimiento: _____

F. Fallecimiento: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

Funeraria: _____

- ¿Se realizará misa?

Sí No

En caso de ser afirmativo, por favor especifique el tipo de misa.

- ¿Se realizará responso?

Sí No

Antecedentes

- ¿Quién es el usuario o titular del servicio?

Documentación

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Copia de DNI fallecido. | <input type="checkbox"/> | Copia de DNI del titular del espacio de sepultura. | <input type="checkbox"/> | Otro. |
| <input type="checkbox"/> | Denuncia policial. | <input type="checkbox"/> | Certificado de necropsia. | | |
| <input type="checkbox"/> | Acta de defunción. | <input type="checkbox"/> | Autorización del MINSA. | | |

Características del Ataúd

Largo: _____

Ancho: _____

Alto: _____

ANEXO 4
FORMATO 1 – NICHOS

Fecha: _____

Contrato: _____

Reporte de Siniestro

Formato 1-Nichos

AVI: _____

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Nacimiento: _____

F. Fallecimiento: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

Funeraria: _____

- ¿Se realizará misa?

Si No

En caso de ser afirmativo, por favor especifique el tipo de misa.

- ¿Se realizará responso?

Si No

Antecedentes

- ¿Quién es el usuario o titular del servicio?

Documentación

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Copia de DNI fallecido. | <input type="checkbox"/> | Copia de DNI del titular del espacio de sepultura. | <input type="checkbox"/> | Otro. |
| <input type="checkbox"/> | Denuncia policial. | <input type="checkbox"/> | Certificado de necropsia. | | |
| <input type="checkbox"/> | Acta de defunción. | <input type="checkbox"/> | Autorización del MINSA. | | |

Características del Ataúd

Largo: _____

Ancho: _____

Alto: _____

ANEXO 5
FORMATO 1 – CINERARIO

Fecha: _____

Contrato: _____

Reporte de Siniestro

Formato 1-Cinerario

AVI: _____

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Nacimiento: _____

F. Fallecimiento: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

Funeraria: _____

- ¿Se realizará misa?

Si No

En caso de ser afirmativo, por favor especifique el tipo de misa.

- ¿Se realizará responso?

Si No

Antecedentes

- ¿Quien es el usuario o titular del servicio?

Documentación

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Copia de DNI fallecido. | <input type="checkbox"/> | Copia de DNI del titular del espacio de sepultura. | <input type="checkbox"/> | Otro. |
| <input type="checkbox"/> | Denuncia policial. | <input type="checkbox"/> | Certificado de necropsia. | | |
| <input type="checkbox"/> | Acta de defunción. | <input type="checkbox"/> | Autorización del MINSA. | | |

**ANEXO 6
FORMATO 2**

Fecha: _____

Contrato: _____

**Preparación del servicio
Formato 2**

Fallecido: _____

DNI/Carnet de extranjería: _____

F. Sepelio: _____

Hora programada: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

Operación

- Operarios asignados:

1 _____

2 _____

3 _____

Supervisión

- Supervisor asignado:

Firma del supervisor

**ANEXO 7
FORMATO 3**

Fecha: _____

Contrato: _____

Conformidad del servicio
Formato 3

Fallecido: _____

Tumba: _____

Zona: _____

Ubicación: _____

Nivel: _____

F. Sepelio: _____

Hora del sepelio: _____

Características

Concepto	Malo (M)	Regular (R)	Bueno (B)
Estado de la lona			
Estado de la estructura			
Estado de la alfombra			
Estado de las sillas			
Estado de las fundas			
Estado alfombra pasarela			
Estado atril			
Estado porta floreros			
Estado porta lápida			
Estado parantes			
Estado cordones			
Estado losas de separación			
Estado Manta encimera			

Fecha: _____

Contrato: _____

Conformidad del servicio Formato 3

- ¿Se utilizó una lápida provicional?
 Si No
- ¿Se utilizó descensor?
 Si No
- ¿Se utilizó caja de herramientas?
 Si No
- ¿Se utilizó botiquín?
 Si No
- ¿Se utilizó equipo de sonido (microfono y parlante)?
 Si No
- ¿Se realizó la limpieza de equipos de protocolo?
 Si No
- ¿Qué cantidad de palas se usaron?

• OBSERVACIONES:

Supervisión

• Supervisor asignado:

Firma del supervisor

Se adjunta evidencia fotográfica de lo especificado en este formato.

ANEXO 8 ENTREVISTA ABIERTA

FORMATO DE ENTREVISTA

1. **¿Cómo describirías el proceso actual de atención al cliente en el Camposanto?**
2. **¿Consideras que los roles y funciones dentro del área están claramente definidos? ¿Por qué?**
3. **¿Qué tan efectiva es la comunicación entre los colaboradores del área de atención al cliente?**
4. **¿Existen manuales de funciones o protocolos claros que guíen tu trabajo diario?**
5. **¿Con qué frecuencia ocurren errores o malentendidos en la atención al cliente? ¿Podrías dar un ejemplo?**
6. **¿La empresa cuenta con herramientas digitales o sistemas que faciliten el seguimiento de los clientes?**
7. **¿Qué tan preparado(a) te sientes para manejar clientes en situaciones emocionales delicadas?**
8. **¿Consideras que la empresa brinda capacitaciones o apoyo suficiente para mejorar el trato con los usuarios?**
9. **¿Se realiza algún tipo de seguimiento o retroalimentación luego de atender a un cliente?**
10. **¿Qué aspectos del servicio al cliente crees que deberían mejorarse con urgencia?**
11. **¿Puedes dar un ejemplo de una estrategia que haya implementado el cementerio para fortalecer la relación de la empresa con la comunidad o el entorno?**
12. **¿Qué cambios propondrías para ofrecer un servicio más eficiente y empático?**

Por temas de confidencialidad de la información no se colocaron los datos completos de las 42 personas que participaron de esta entrevista abierta.



ANEXO 10
RELACIÓN DE ENTREVISTADOS

ITEM	NOMBRE	DNI
1	CANDIA, Luis	2358****
2	SALVADOR, Francisco	6481****
3	SOTO, Hernán	5248****
4	HUAMAN, Orlando	3246****
5	HUARACA, Wilber	7485****
6	MEDRANO, Christian	5289****
7	QUSIPE, Juan	4285****
8	QUISPE, Marcos	2325****
9	PUMA, Josué	2125****
10	ANCO, Silvio	2551****
11	MAMANI, Adán	2254****
12	QUISPE, Gustavo	2698****
13	COLQUE, Alexander	8475****
14	VILCA, HUGO	7421****
15	MANSIAS, NESTOR	1254***
16	HURTADO, Doria	2625****
17	CONDORI, Roxana	2285****
18	ANCCO, Ricardo	2185****
19	ARPHI, Elías	3589***
20	ARQUE, Florencio	4795****
21	HINOJODA, Alberto	7596****
22	GARCIA, Hilario	2358****

23	FLORES, Gilbert	6481****
24	QUISPE, Juan José	5248****
25	GUITIERREZ, Abraham	3246****
26	VALENCIA, Miguel Ángel	7485****
27	MAMANI, Oscar	5289****
28	CALDERON, Javier	4285****
29	DE LA TORRE, José Luis	2325****
30	DEL CARPIO, Wilbert	2125****
31	CALLA, Benito	2551****
32	FRANCO, Florencio	2254****
33	AGUILAR, Lewsterlin	2698****
34	MEZA MARCO	8475****
35	PAREJA, Paul	7421****
36	MARTINEZ, Federico	1254***
37	MAMANI ESTANISLADO	2625****
38	SOTOMAYOR OSWALDO	2285****
39	ALEJO GODOY	2185****
40	GOMEZ JORGE	3589***
41	CENTENO RUBEN	4795****
42	CENTENO JEREMY	2358****

ANEXO 11
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO -
EVIDENCIA 1



ANEXO 12
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO -
EVIDENCIA 2



ANEXO 13
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - PREPARACIÓN DE UN SERVICIO -
EVIDENCIA 3



ANEXO 14
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - MANTENIMIENTO DE LOS
ESPACIOS - EVIDENCIA 4



ANEXO 15
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - ESPACIOS COMUNES - EVIDENCIA
5



ANEXO 16
TRABAJO DE OBSERVACIÓN DIRECTA - ÁREA DESTINADA PARA EL
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN - EVIDENCIA 6

