

**IMPLEMENTACION
DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO
BAJO UN MODELO DE
GESTION DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL APLICADO
A CAMPOSANTO SANTA ANA
CAMPSANA S.A.**

**IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE APOYO AL
DUELO BAJO UN MODELO DE GESTION DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADO
A CAMPOSANTO SANTA ANA “CAMPSANA S.A.”**

MARIA FERNANDA RUBIO CABRERA

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas MAE

Unidad de Posgrados

Universidad Politécnica Salesiana UPS

MIREYA CRISTINA RUBIO CABRERA

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas MAE

Unidad de Posgrados

Universidad Politécnica Salesiana UPS

Dirigido por:

ING. XAVIER ORTEGA MBA

Ingeniero Comercial

Docente de la Maestría en Administración de Empresas MAE

Unidad de Posgrados

Universidad Politécnica Salesiana



Cuenca – Ecuador

Datos de catalogación bibliográfica

MARIA FERNANDA RUBIO CABRERA y MIREYA CRISTINA RUBIO CABRERA

Implementación del Centro de Apoyo al Duelo bajo un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial aplicado a Camposanto Santa Ana "Campsana S.A."

Universidad Politécnica Salesiana UPS Cuenca-Ecuador, 2010

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MAE

Formato 170 x 240

Breve reseña de los autores e información de contacto.



María Fernanda Rubio Cabrera

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas MAE

Universidad Politécnica Salesiana

Diplomado en Gerencia de Marketing Universidad Politécnica Salesiana

ferito78@hotmail.com – mrubio@camposantosantaana.com



Mireya Cristina Rubio Cabrera

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas MAE

Universidad Politécnica Salesiana

Diplomado en Gerencia de Marketing Universidad Politécnica Salesiana

crubio@conecel.com – zukristina@hotmail.com



Xavier Esteban Ortega Vásquez

Máster in Business Administration Universidad Adolfo Ibañez (Chile)

Especialista en Docencia Universitaria Universidad del Azuay

Ingeniero Comercial Universidad del Azuay

Docente Pregrado y Posgrado Universidad Politécnica Salesiana

xortega@ups.edu.ec – xortega@uazuay.edu.ec

Todos los derechos reservados

Queda prohibida salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación del autor.

DERECHOS RESERVADOS

2010 Universidad Politécnica Salesiana Cuenca-Ecuador - América del Sur

MARIA FERNANDA RUBIO CABRERA – MIREYA CRISTINA RUBIO CABRERA

Implementación del Centro de Apoyo al Duelo bajo un modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial aplicado a Camposanto Santa Ana “Campsana S.A.”

Edición y Producción: María Fernanda Rubio Cabrera y Mireya Cristina Rubio Cabrera

Diseño de la Portada: Cristian Marcelo Rubio Cabrera y Andrea Torres Salamea

INDICE

<i>Dedicatoria</i>	XIII
<i>Prefacio</i>	XIV
<i>Prólogo</i>	XV
<i>Agradecimiento</i>	XVI

INDICE DE CONTENIDOS

1 MARCO DE REFERENCIA FUNDAMENTACION	1
1. 1 <i>Antecedentes</i>	1
1. 2 <i>Filosofía Empresarial</i>	5
1. 2. 1 <i>Misión</i>	5
1. 2. 2 <i>Visión</i>	5
1. 2. 3 <i>Valores</i>	5
1. 3 <i>Estrategia Empresarial</i>	6
1. 4 <i>Objetivos del Estudio</i>	7
1. 5 <i>En Beneficio de la Comunidad: La Filantropía Empresarial</i>	8
1. 6 <i>La Responsabilidad Social Empresarial</i>	11
1. 6. 1 <i>Consideraciones de Importancia</i>	11
1. 6. 2 <i>Qué es la Responsabilidad Social Empresarial</i>	13
1. 6. 3 <i>Qué Beneficios tiene para las Organizaciones</i>	15
1. 6. 4 <i>Empresas que manejan exitosamente este concepto en el Ecuador</i>	17
1. 6. 5 <i>Es posible aplicar este concepto a las Empresas del Sector Funerario?</i>	23
2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	27
2. 1 <i>Análisis del Entorno</i>	27
2. 1. 1 <i>Factores Políticos y Legales</i>	27
2. 1. 2 <i>Factores Económicos</i>	28
2. 1. 3 <i>Factores Tecnológicos</i>	29
2. 1. 4 <i>Factores Sociales</i>	29

2. 1.	5	<i>Factores Psicológicos</i>	30
2. 2		<i>Análisis del Mercado Funerario en el País</i>	32
2. 3		<i>Análisis del Sector Funerario en la Ciudad de Cuenca</i>	34
2. 3.	1	<i>Rivalidad entre Competidores Existentes. Quiénes son y cómo trabajan.</i>	35
2. 3.	2	<i>Amenaza de Ingresos</i>	39
2. 3.	3	<i>Amenaza de Sustitutos</i>	40
2. 3.	4	<i>Poder Negociador de Compradores</i>	40
2. 3.	5	<i>Poder Negociador de Proveedores</i>	41
2. 4		<i>Matriz de Perfil Competitivo (Situación Actual)</i>	42
2. 5		<i>Investigación de Niveles de Satisfacción (Estudio de Campo)</i>	44
2. 5.	1	<i>Objetivos del Estudio</i>	44
2. 5.	2	<i>Metodología</i>	45
2. 5.	3	<i>Resultados</i>	47
2. 5.	4	<i>Limitaciones</i>	47
2. 5.	5	<i>Conclusiones</i>	48
2. 6		<i>Servicio de Atención al Cliente</i>	48
2. 6.	1	<i>Principales Consideraciones</i>	48
2. 6.	2	<i>Relevancia en el Servicio de Atención al Cliente como punto de partida para la creación del Centro de Apoyo al Duelo</i>	50
2. 7		<i>Análisis FODA</i>	55
2. 8		<i>Análisis STP</i>	58
2. 8.	1	<i>Segmentación</i>	58
2. 8.	1. 1	<i>Información de la población de la Provincia del Azuay</i>	58
2. 8.	1. 2	<i>Criterios de Segmentación</i>	61
2. 8.	1. 3	<i>Índices y Tasas de Mortalidad en la Ciudad de Cuenca</i>	64
2. 8.	1. 4	<i>Estadísticas sobre tipos de muerte, edades y otros indicadores</i>	66
2. 8.	2	<i>Target Group</i>	69
2. 8.	3	<i>Posicionamiento</i>	70
2. 9		<i>Análisis del Producto / Servicio que se comercializa</i>	73
2. 9.	1	<i>Unidades de Sepultamiento</i>	74
2. 9.	2	<i>Servicios Exequiales de Velación</i>	76
2. 9.	3	<i>Servicios Adicionales</i>	78

2. 10. Estructura Organizacional y principales aspectos del Talento Humano.....	78
2. 10. 1 Estructura.....	78
2. 10. 2 Beneficios e Incentivos.....	79
2. 10. 3 Higiene y Control de la Salud.....	80
2. 10. 4 Otros Aspectos de Interés.....	80
2. 11 Cultura Organizacional.....	82
2. 12 Imagen Corporativa.....	83
3 INTRODUCCION AL MODELO DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CREACION DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO	85
3. 1 Modelo de Gestión de Responsabilidad Social: Un Instrumento de Competitividad.....	85
3. 2 Análisis del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.....	88
3. 3 Teoría de la Mejora Continua y la Manera en la que se relaciona con el Sistema de Gestión RSE.....	92
3. 4 Propuesta de una Nueva cadena de Valor.....	95
3. 5 La Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Apoyo al Duelo: Generación de la Idea.....	98
3. 6 Desarrollo del Concepto.....	104
3. 7 Exposición del Servicio que se pretende desarrollar.....	108
3. 7. 1 Qué es el denominado Centro de Apoyo al Duelo.....	108
3. 7. 2 Funciones de Calidad y Elementos Psico-sociales.....	112
3. 7. 2. 1 Qué comprende este nuevo Servicio.....	112
3. 7. 2. 2 Conceptos de Importancia.....	115
3. 7. 2. 3 Perspectiva Social del Duelo.....	117
3. 7. 2. 4 Elementos y Factores de riesgo en el Duelo.....	123
3. 7. 2. 5 Las Fases del Duelo.....	129

4 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CREACION DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO 141

Etapas del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial

	141
4. 1 La Preparación.....	141
4. 1. 1 Presentación e Inducción.....	141
4. 1. 2 Compromiso, Responsabilidades, Planificación.....	144
4. 2 El Diagnóstico.....	156
4. 2. 1 Análisis Interno.....	156
4. 2. 1. 1 Proceso e Atención de Servicios.....	156
4. 2. 1. 2 Atención respecto del Servicio al Cliente.....	159
4. 2. 1. 3 Atención respecto del Servicio al Usuario.....	160
4. 2. 1. 4 Análisis de Sistemas, Políticas y Prácticas.....	160
4. 2. 2 Análisis Externo.....	164
4. 2. 2. 1 Percepción de los Grupos de Interés.....	164
4. 2. 2. 2 Benchmarking sectorial.....	167
4. 2. 3 Análisis FODA.....	170
4. 3 Planificación Estratégica y Operativa.....	172
4. 3. 1 Planificación Estratégica.....	173
4. 3. 1. 1 Misión y Visión.....	173
4. 3. 1. 2 Políticas.....	173
4. 3. 1. 3 Aspectos de Responsabilidad Social.....	176
4. 3. 1. 4 Requisitos Legales.....	178
4. 3. 1. 5 Objetivos Estratégicos.....	179
4. 3. 2 Planeación Operativa.....	179
4. 3. 2. 1 Objetivos específicos, metas y planes de acción.....	180
4. 3. 2. 2 Responsabilidades.....	196
4. 4 Implantación.....	200
4. 4. 1 Formación y Adaptación al Cambio.....	200
4. 4. 2 Desarrollo y Control Documental.....	203
4. 4. 3 Implantación y Registros.....	208
4. 5 Comunicación.....	211
4. 5. 1 Estrategia y Plan de Comunicación (Interno y Externo).....	211

4. 5. 2	<i>Reporte de Sustentabilidad de Medios</i>	232
4. 6	<i>Seguimiento y Medición</i>	232
4. 6. 1	<i>Indicadores</i>	233
4. 6. 2	<i>No Conformidades y Reclamos</i>	239
4. 6. 3	<i>Auditoría Interna</i>	240
4. 7	<i>Revisión y Mejora</i>	243
4. 7. 1	<i>Revisión por la Dirección</i>	244
4. 7. 2	<i>Ajuste y Mejora</i>	246

5 ESTUDIO EVALUATORIO 248

5. 1	<i>Determinación de la inversión y el costo del proyecto</i>	248
5. 2	<i>Autogeneración de recursos y sustentabilidad</i>	249
5. 3	<i>Revisión de volumen y tasas de crecimiento</i>	251
5. 3. 1	<i>Número de Clientes</i>	251
5. 3. 2	<i>Número de Compromisos o Contratos Concertados</i>	251
5. 3. 3	<i>Proyección de Ventas</i>	251
5. 4	<i>Análisis evaluatorio de recursos físicos, humanos y psicológicos</i>	252
5. 4. 1	<i>Análisis Evaluatorio de Recursos Físicos</i>	252
5. 4. 2	<i>Análisis Evaluatorio de Recursos Humanos</i>	254
5. 4. 3	<i>Análisis Evaluatorio de Recursos Psicológicos</i>	255

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<i>Conclusiones</i>	257
<i>Recomendaciones</i>	259

INDICE DE FIGURAS

Figura # 1. 1	<i>Mapa de Oportunidades</i>	25
Figura # 2. 1	<i>Matriz de Atributos Servicio Cliente</i>	45
Figura # 2. 2	<i>Matriz de Impacto Satisfacción al Cliente</i>	46
Figura # 2. 3	<i>Cadena de Servicio</i>	51
Figura # 2. 4	<i>Cuadrante de Posicionamiento (Identificación de Marca)</i>	72
Figura # 2. 5	<i>Círculo Virtuoso de Marketing</i>	73
Figura # 3. 1	<i>Criterios de RSE</i>	88
Figura # 3. 2	<i>Grupos de Interés</i>	91
Figura # 3. 3	<i>Nuevo Modelo de Toma de Decisiones</i>	91
Figura # 3. 4	<i>Relación de la Mejora Continua con el Sistema de Gestión RSE</i>	94
Figura # 3. 5	<i>Cadena de Valor sin considerar RSE</i>	96
Figura # 3. 6	<i>Cadena de Valor considerando RSE</i>	97
Figura # 4. 1	<i>Mapa de Procesos</i>	158
Figura # 4. 2	<i>Trabajo del CAD en la Etapa # 1</i>	183
Figura # 4. 3	<i>Pasos a Seguir en el CAD Etapa # 1</i>	183
Figura # 4. 4	<i>Trabajo del CAD en la Etapa # 2</i>	189
Figura # 4. 5	<i>Pasos a seguir en el CAD Etapa # 2</i>	190
Figura # 4. 6	<i>Trabajo del CAD en la Etapa # 3</i>	194
Figura # 4. 7	<i>Pasos a seguir en la Etapa # 4</i>	194
Figura # 4. 8	<i>Estructura CAD</i>	196
Figura # 4. 9	<i>Consideraciones para estrategias de Comercialización</i>	215
Figura # 4. 10	<i>Logo CAD</i>	220
Figura # 4. 11	<i>Mensajes de Duelo</i>	221
Figura # 4. 12	<i>Guía de Duelo</i>	221
Figura # 4. 13	<i>Separador de Hojas</i>	222
Figura # 4. 14	<i>Volantes</i>	222
Figura # 4. 15	<i>Tarjetas</i>	223
Figura # 4. 16	<i>Tarjetas de Presentación</i>	223
Figura # 4. 17	<i>Letrero CAD</i>	229
Figura # 4. 18	<i>Artes Revistas 1</i>	230
Figura # 4. 19	<i>Artes Revistas 2</i>	230
Figura # 4. 20	<i>Banners Institucionales</i>	231
Figura # 4. 21	<i>Modelo de RSE</i>	245

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1	<i>Benchmarking Anterior</i>	43
Tabla 2. 2	<i>Índices de Mortalidad en Cuenca</i>	64
Tabla 2. 3	<i>Estadísticas 2009 Azuay</i>	64
Tabla 2. 4	<i>Tasas de Natalidad y Mortalidad</i>	65
Tabla 2. 5	<i>Estadísticas sobre Tipos de Muerte</i>	66
Tabla 2. 6	<i>Principales causas de Mortalidad 2009</i>	68
Tabla 3. 1	<i>Relación Deming con la RSE</i>	92
Tabla 3. 2	<i>Relación Malcom Baldrige con la RSE</i>	93
Tabla 3. 3	<i>Pilares CAD</i>	112
Tabla 4. 1	<i>Compromiso de Contabilidad y Finanzas con el Proyecto RSE</i>	145
Tabla 4. 2	<i>Compromiso de Cobranzas con el Proyecto de RSE</i>	146
Tabla 4. 3	<i>Compromiso Tecnología Informática con el proyecto de RSE</i>	147
Tabla 4. 4	<i>Compromiso Recursos Humanos con el proyecto de RSE</i>	148
Tabla 4. 5	<i>Compromiso Nivel de Asistencia con el proyecto de RSE</i>	149
Tabla 4. 6	<i>Compromiso Ventas y Atención al Cliente con el proyecto de RSE</i>	150
Tabla 4. 7	<i>Compromiso Atención al Cliente Funeraria con el proyecto RSE</i>	151
Tabla 4. 8	<i>Compromiso Funeraria y Camposanto Servicios con el Proyecto de RSE</i>	152
Tabla 4. 9	<i>Compromiso Asistencia Logística con el proyecto de RSE</i>	153
Tabla 4. 10	<i>Compromiso Personal de Campo, Jardinería y Servicios Varios con el proyecto de RSE</i>	154
Tabla 4. 11	<i>Compromiso Secretaría-Recepción con el Proyecto de RSE</i>	155
Tabla 4. 12	<i>Equipo de Planificación CAD</i>	165
Tabla 4. 13	<i>Benchmarking Sectorial antes de aplicar RSE</i>	168

Tabla 4. 14	<i>Benchmarking Sectorial aplicando RSE</i>	169
Tabla 4. 15	<i>Etapa # 1 Año 2009-2010</i>	182
Tabla 4. 16	<i>Etapa # 2 Año 2011</i>	188
Tabla 4. 17	<i>Etapa # 3 Año 2012</i>	193
Tabla 4. 18	<i>Ficha Clínica para Adultos</i>	203
Tabla 4. 19	<i>Formulario de Evaluación de Conferencias</i>	204
Tabla 4. 20	<i>Formulario para Terapias Varias</i>	205
Tabla 4. 21	<i>Carta</i>	206
Tabla 4. 22	<i>Asuntos Pendientes</i>	207
Tabla 4. 23	<i>Registro de Control de Llamadas</i>	208
Tabla 4. 24	<i>Formulario de Seguimiento de Participantes a Charlas y Conferencias</i>	209
Tabla 4. 25	<i>Formulario de Seguimiento de Participantes en Talleres de Ayuda Mutua</i>	209
Tabla 4. 26	<i>Reporte Semanal de Consultas</i>	210
Tabla 4. 27	<i>Formulario de Seguimiento de Atenciones en Terapia Espiritual</i>	210
Tabla 4. 28	<i>Presupuesto Trimestral para medios y promociones</i>	232

INDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografía 1. 1	<i>Jardines e Instalaciones del Camposanto</i>	1
Fotografía 2. 2	<i>Salas de Velación</i>	2
Fotografía 2. 3	<i>Unidades para Inhumación</i>	2
Fotografía 2. 4	<i>Minipanteones</i>	3
Fotografía 2. 5	<i>Sala Capilla</i>	3
Fotografía 2. 6	<i>Jardín la Nueva Vida</i>	3

INDICE DE ANEXOS

Anexo # 1	<i>Formulario de la Encuesta Camposanto</i>	260
Anexo # 2	<i>Plan Muestral</i>	266
Anexo # 3	<i>Resultados Modelo por Atributos</i>	268
Anexo # 4	<i>Organigrama Institucional</i>	278
Anexo # 5	<i>Organigramas Departamentales</i>	278
Anexo # 6	<i>Formulario de la Encuesta Percepción del CAD</i>	281
Anexo # 7	<i>Resultados Encuesta CAD</i>	283
Anexo # 8	<i>Formulario de la Encuesta Satisfacción CAD</i>	292
Anexo # 9	<i>Determinación de la Inversión Inicial</i>	294
Anexo # 10	<i>Gastos puesta en Marcha Actividades CAD</i>	295
Anexo # 11	<i>Número de Clientes</i>	296
Anexo # 12	<i>Número de Compromisos o Contratos Concertados</i>	302
Anexo # 13	<i>Resumen de Ventas y Proyecciones 2008-2013</i>	308
Bibliografía		313

DEDICATORIA

A Dios, el autor de mis días, a mis padres por guiar mis pasos desde pequeña y por ser los sembradores de enseñanzas llenas de sabiduría, a mi esposo Milton que con su amor, apoyo, paciencia y comprensión me ha motivado a concluir con este importante reto, a este angelito que llevo en mi vientre y que al momento es mi mayor inspiración y a todas aquellas personas que han visto partir a sus seres amados y que ante tal situación esperan una palabra de aliento.

María Fernanda

A mi padre Dios por ser mi amigo incondicional y regalarme tantas bendiciones, a Rommel Antonio por su amor, comprensión y por ayudarme a crecer día a día, a mis Padres Marcelo y María Luisa por ser mi mayor ejemplo de trabajo y perseverancia y a mis dos Angelitos Marcelita y María Emilia por ser mi luz y llenar de alegría mi vida.

Cristina

PREFACIO

La experiencia de la pérdida de una persona amada es parte inevitable de la vida. Perder un ser querido es una de las tragedias más graves que puede sucedernos, y es poco lo que sabemos de cómo actuar con nosotros mismos o con nuestros familiares, amigos o conocidos.

Tradicionalmente se ha enseñado que la aflicción es una reacción normal que cada quien debe asumir como mejor pueda, en la mayoría de los casos sin ayuda especializada (sólo en caso de complicaciones) y que, como tal, no debe ser ni excesiva ni muy expresiva; es decir, que a pesar de ser tremendamente dolorosa, al mismo tiempo debe ser discreta o sin expresiones emocionales.

Aunque el duelo es una experiencia traumática y dolorosa, fue sólo hasta finales de la década de los años cincuenta cuando a las personas que habían perdido seres queridos se les comenzó a prestar atención profesional organizada.

Las Unidades o Centros de Atención y Apoyo al Duelo son organizaciones especializadas en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación.

Intervenir de manera preventiva en salud, es decir, vigilar y controlar los factores enfermizos asociados al duelo, y brindar elementos educativos a nivel individual, familiar, grupal e institucional, constituye un objetivo prioritario de estos centros.

“En ninguna otra situación como en el duelo, el dolor producido es total: es un dolor biológico (duele el cuerpo), psicológico (duele la personalidad), social (duele la sociedad y su forma de ser), familiar (nos duele el dolor de otros), y espiritual (duele el alma). En la pérdida de un Ser Querido duele el pasado, el presente y especialmente el futuro. Toda la vida, en su conjunto, duele”.

PROLOGO

A lo largo de la actividad dentro del mercado funerario se ha conocido personas con nombres extraños (viudas, viudos, huérfanos, padres sin hijos, niños sin abuelos, etc.) que acuden a nuestras empresas con intenso dolor y que presentan 2 tipos de necesidades: necesidades prácticas (logísticas) y necesidades afectivas.

Respecto de las primeras se puede decir que se ha venido trabajando continuamente, sin embargo las segundas han sido un tanto postergadas.

Si el funerario atiende a deudos, necesita conocer cómo tratar y manejar el DUELO, conocer a su cliente, saber que necesita y que siente. La prestación de un servicio adecuado exige, entre otras cosas, que el personal que labora en estas entidades sea un buen conocedor de la fase inicial del duelo, es decir, que conozca el perfil de su cliente y que cuente con los elementos necesarios para una atención especializada desde su rol.

Así mismo, al hablar de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario entender que ésta es una nueva forma de gestión, es una nueva forma de hacer negocios con la cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, esto es, asumiendo una actitud responsable con los distintos públicos y grupos de interés con los que se relaciona aportando de este modo a la competitividad de la empresa y al desarrollo económico del país.

Es por ello que Funeraria y Camposanto Santa Ana, pensando en el bienestar de los que quedan y con el firme deseo de ampliar su compromiso y responsabilidad humana y social, pone a disposición de la Comunidad en General su CENTRO DE APOYO AL DUELO, un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación, cuando se ha perdido o se está por perder a un Ser Querido.

El Centro integra un equipo de profesionales especializados que facilita la orientación y apoyo emocional, psicológico y espiritual de quienes acuden buscando información, ayuda y múltiples respuestas que el proceso de Duelo conlleva.

“Este es un compromiso permanente e indeclinable con la sociedad toda vez que el dolor de nuestra gente también es nuestro deber y responsabilidad”.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi dador de vida, mi luz y mi horizonte, a Funeraria y Camposanto Santa Ana en la persona del Ing. Simón Toral Chacón por la apertura brindada para el desarrollo de esta tesis y por la confianza demostrada a mi persona durante estos años de trabajo, al Ing. Xavier Ortega Vásquez MBA por compartirme siempre su experiencia y conocimientos y sembrar en mi un deseo fuerte de amor a la docencia y a mi hermana Cristina que ha sabido ser mi inseparable amiga y fiel compañera de estudio, porque su apoyo para culminar este reto ha sido incondicional y permanente.

María Fernanda

A mi padre Dios porque gracias a él soy lo que soy, al Ing. Xavier Ortega MBA por brindarnos sus valiosos conocimientos durante todos estos años y a mi hermana María Fernanda por ser mi compañera de lucha durante toda mi vida.

Cristina

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA: FUNDAMENTACION

1.1. Antecedentes.

RESEÑA HISTÓRICA:



Fotografía 1.1 *Jardines e Instalaciones del Camposanto*

Jardines e instalaciones del Parque Cementerio

En el año 1988 el Sr. Don Guillermo Vásquez Astudillo persona muy respetada, conocida y querida en esta ciudad y como presidente de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, adquiere a la Arquidiócesis de Cuenca un terreno de 5 hectáreas en el sector de Monay, de la parroquia Huayna Cápac en la ciudad de Cuenca, con el propósito de construir un Parque Cementerio destinado a la custodia de seres humanos fallecidos, y de esta manera contribuir económicamente al sustento de la Fundación.

En 1997 se constituye la compañía CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A.; siendo esta su razón social y como razón comercial la de Funeraria y Camposanto Santa Ana. Para su planificación y construcción se realizaron todos los estudios necesarios que luego de contar con las respectivas aprobaciones y permisos de funcionamiento tanto de los departamentos Municipales como de la Dirección de Salud, se iniciaron con las obras de construcción del Parque.

La empresa es pionera en la prestación de Servicios Exequiales y Unidades de Sepultamiento, trabajan con un profundo sentimiento humano, con un gran compromiso con la comunidad, de tal manera que la ciudadanía pueda contar con una empresa sólida, seria y confiable.

En la actualidad la participación accionaria de la empresa es: el 56 de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca; el 29% pertenece a Importadora Tomebamba S.A. y el 15% al I. Municipalidad de la ciudad de Cuenca.

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A. está afiliada a “ALPAR”, (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales). ALPAR tiene su sede en Medellín-Colombia, y a la “NFDA” (National Funeral Directors Associations) en USA, estas asociaciones se encargan de programar eventos que fomenten la integración del sector funerario en Latinoamérica y el mundo.

La empresa se encuentra afiliada también a la FIAT - IFTA que es la Asociación Mundial de Servicios Funerarios, a la Cámara de Comercio de Cuenca y a la Cámara Ecuatoriano - Americana

La inauguración oficial de FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A. fue el 2 de noviembre del 2001, demostrando así un aporte de servicio y crecimiento en general a la ciudad y a su población a través de la empresa privada.

A la fecha cuenta con 3 oficinas:

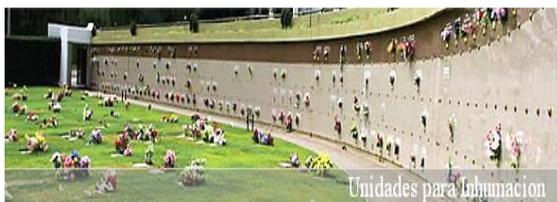
Local Funeraria: Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)

Administración: Av. 12 de Abril 2-05 y Arirumba

Camposanto: Vía a Santa Teresita (Sector Monay)



Fotografía 1.2 Salas de Velación



Fotografía 1.3 Unidades para Inhumación



Fotografía 1.4 *Minipanteones*



Fotografía 1.5 *Sala Capilla*



Fotografía 1.6 *Jardín la Nueva Vida*

El Área de Terreno del Camposanto es de 50.000 mt², es decir cinco hectáreas, mismo que se encuentra distribuido en nueve Jardines, mismos que de norte a sur tenemos:

- Jardín de la Evocación
- Jardín de la Humanidad
- Jardín de la Eternidad
- Jardín de los Recuerdos
- Jardín de la Luz
- Jardín de la Esperanza
- Jardín de la Nueva Vida
- Jardín de la Resurrección
- Jardín de la Paz

La Capacidad del Camposanto en términos de uso y disposición de Unidades de Sepultamiento es de 50.000 inhumaciones. La Capacidad utilizada a la fecha es de 1987 fallecidos, es decir, aproximadamente un 4%.

Del mismo modo, la empresa cuenta con tres salas de velación perfectamente equipadas y con un ambiente cálido y acogedor. Las salas de velación de que se dispone tienen las siguientes capacidades:

- Sala de Velación La Paz: capacidad para 200 personas
- Sala de Velación La Luz: capacidad para 200 personas
- Sala de Velación la Esperanza: capacidad para 80 personas.

Es importante mencionar que además la empresa cuenta con Servicio de Tanatopraxia (Formolización y Maquillaje).

Actualmente la empresa también cuenta con Horno Crematorio propio y brinda el Servicio de Cremación las 24 horas.

Como datos históricos vale comentar que se los estudios de planificación se iniciaron a finales del año 1997 y duraron un año. Luego empezó la primera etapa de construcción en Agosto del año 1999, la obra civil y la planificación establecida para esta etapa era de dos Jardines con espacios para inhumaciones bajo tierra (lotes) y en altura (bóvedas y osarios), una Sala de Velación, cafetería, tanatorio, oficinas administrativas, talleres, bodegas, plazoleta, vías peatonales, jardines, estacionamientos. De este modo es necesario puntualizar entonces que la construcción fue llevándose a cabo por etapas. La primera detallada anteriormente se culminó a inicios del año 2001. La inauguración de las instalaciones se llevó a cabo un 2 de noviembre de 2001 en una Celebración Especial por el día de los Difuntos. El primer servicio brindado fue en Mayo de 2001.

Funeraria y Camposanto Santa Ana trabaja de este modo con un profundo sentimiento humano, sin descuidar el gran compromiso con la comunidad: el que puedan contar con una empresa sólida, seria y confiable.

Funeraria y Camposanto Santa Ana es una realidad, producto de una unificación de ideas, del entusiasmo y dedicación de personas emprendedoras y dinámicas en procura del desarrollo de Cuenca.

1.2. Filosofía Empresarial.

1.2.1. Misión.

Somos una Empresa responsable de proveer a la Comunidad Cuencana y sus alrededores de Soluciones Funerarias Modernas y de Calidad a través de diferentes opciones de Paquetes Integrados de Unidades de Sepultamiento y Servicios Exequiales de Velación, cumpliendo así con la finalidad de atender oportunamente en los momentos más difíciles de la vida bajo una filosofía de valores basados en la ética, honestidad, responsabilidad, consideración, compromiso con la comunidad y profundo respeto a la dignidad humana.

1.2.2. Visión.

Orientar positivamente los esfuerzos de todo un equipo humano y llegar ser para el año 2011, la Empresa Líder del Sector Funerario para la Región del Austro, brindando propuestas y alternativas eficientes, efectivas y oportunas que permitan superar las expectativas fidelizando la permanencia de sus clientes actuales, observando siempre la necesidad de captar nuevos segmentos y ubicando a la empresa como la mejor opción en Soluciones Funerarias a través de un Servicio Integrado, Socialmente Responsable, Moderno y de Calidad, conjugando sus acciones con el lema: SU MEJOR OPCION PARA ESTAR POR SIEMPRE EN CUENCA.

1.2.3. Valores.

Al tratarse de una Organización en un Sector Competitivo tan peculiar como lo es el funerario, los valores y la ética con la que el personal de la compañía y la empresa en su conjunto se desenvuelva, trabaje y oferte su servicio es fundamental.

De este modo, podemos mencionar que la empresa considera de vital importancia los siguientes patrones:

ETICA

Integrar los valores personales a los valores organizacionales, de tal manera que se puedan alinear bajo un concepto de credo común, respetando de este modo la dignidad de la persona humana, leyes, reglamentos y medio ambiente.

HONESTIDAD

Transparencia absoluta en todas las actuaciones, manteniendo coherencia en pensamientos, sentimientos y comportamientos, desarrollando de este modo la capacidad para formular juicios morales y de valor.

RESPONSABILIDAD

Personalizar la toma de decisiones sin necesidad de recibir órdenes encaminando todas las actuaciones, acciones y comportamientos y asumiendo los resultados y desenlaces.

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Colaborar y propiciar actividades que contribuyan al bienestar de la colectividad, sobre todo de la comunidad doliente.

ACTITUD DE SERVICIO

Demostrar interés y empatía en el trato y prestación del servicio de tal manera que se logre una interacción adecuada y se pueda alcanzar en el cliente un resultado gratificante y satisfactorio.

CONFIANZA

Establecer relaciones basadas en la colaboración, promoviendo la expresión e iniciativa personal bajo un marco de respeto y credibilidad.

DISCIPLINA

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones, normas, reglamentos que rigen la organización, toda vez que el afán será siempre mantener el orden, respeto y armonía en las actividades a nivel interno y externo.

COMPROMISO.

Fomentar el sentido de pertenencia para con la organización, propiciando un buen ambiente laboral bajo un esquema de tolerancia y comprensión.

1.3. Estrategia Empresarial.

La estrategia que la empresa aplica se basa en la comercialización de servicios funerarios integrales enfocados en la constante innovación bajo un concepto de diferenciación e integración acompañado de un ingrediente fundamentalmente importante de responsabilidad social para con la ciudadanía en general y sobre todo con la comunidad doliente.

Hablamos de Servicios Funerarios Integrales cuando conjugamos dos componentes esenciales: El Servicio Exequial de Velación con todos los elementos que éste comprende y el Servicio de Inhumación en las diferentes opciones de Unidades de Sepultamiento.

El presente proyecto pretende además sumar el Factor de Responsabilidad Social considerando que la misión de las empresas funerarias debe ir más allá de la atención del servicio como tal, es decir, debe preocuparse por la comunidad doliente que queda

ante la partida del Ser Querido, he ahí el objetivo y la razón de ser del Centro de Apoyo al Duelo CAD.

1.4. Objetivos del Estudio.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para facilitar la implementación del Centro de Apoyo al Duelo – CAD en Camposanto Santa Ana Campsana S. A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer las fortalezas y debilidades en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), así como las expectativas y percepciones de sus grupos de interés y las oportunidades y amenazas de su sector.
2. Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.
3. Asegurar la coherencia de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Apoyo al Duelo con las Estrategia Empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.
4. Realizar un Análisis Preparatorio que permita identificar los beneficios que la Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Apoyo al Duelo pueden aportar a la Organización, de tal manera que la gerencia y el personal de la empresa comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.
5. Realizar un Diagnóstico con el afán de facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención y las oportunidades de mejora de la empresa con el fin de elaborar un plan de acción.
6. Realizar un Plan Estratégico y Operativo que tenga como finalidad, jerarquizar las áreas de intervención en función de las líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.
7. Implantar el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial a través del Centro de Apoyo al Duelo alineándolo a la Estrategia e integrándolo a las decisiones y operaciones diarias de la empresa.
8. Elaborar un Plan de Comunicación enfocado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, evaluando los medios más adecuados para llegar a la Comunidad Cuencana conforme la experiencia y las estadísticas que se han manejado hasta la fecha en el área de comercialización.

9. Elaborar un Plan de Seguimiento y Medición del avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema sea eficaz y que se alcancen los objetivos.
10. Retroalimentar el Sistema a través del Control de Revisiones y Mejoras con el propósito de generar un aprendizaje a través de la experiencia, eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas.

1.5. En Beneficio de la Comunidad: La Filantropía Empresarial.

Primeras consideraciones sobre la Filantropía Empresarial

Al tratar sobre la filantropía empresarial o filantropía empresaria, o ciudadanía empresaria, como también algunos la denominan, debemos tener en cuenta las posiciones o tendencias que han ido conformando ese concepto, algunas de las cuales coexisten en diversos países y regiones:

- Primeramente, la filantropía se concebía como un deber individual, immanente ligado a la persona humana, más moral que jurídico, y en la mayoría de los casos, de naturaleza religiosa, basado en el “amor al prójimo”; de allí el origen de la palabra “filantropía”. La filantropía se veía como un acto voluntario, espontáneo e individual, tanto para quien la realizaba como para quien la recibía. Era igual para empresarios y no empresarios. Así que en esa primera posición, no podía hablarse estrictamente de una filantropía empresarial. Era filantropía, pero no empresarial. Era un deber del individuo para consigo mismo y, por tanto, sólo su conciencia podía reclamárselo.
- Con el liberalismo y el desarrollo de las actividades mercantiles e industriales surgió una segunda posición, no superada del todo en muchos países, que corresponde a una línea de pensamiento desligada de ese concepto primigenio de caridad, y en virtud de la cual el único deber social de los comerciantes y empresarios, era el de pagar los tributos correspondientes a sus actividades lucrativas. En realidad esta segunda posición, a nuestro juicio, tampoco puede llamarse filantropía empresarial, porque carece de todo elemento volitivo, de la espontaneidad y deseo de ayudar que caracterizan a la filantropía. A diferencia de la anterior esa contribución puede ser empresarial, pero no es filantropía. De acuerdo con esa posición, cualquier deber de los empresarios hacia la comunidad queda compensado por el hecho de pagar éstos sus tributos y generar puestos de trabajo en el desempeño de sus actividades lucrativas. Esa segunda posición es de mención obligada, porque en ella se inspiran todavía algunos países de nuestra región. Hay empresarios que se

adhieren a ella, porque les resulta difícil aceptar su obligación de apoyar financieramente a las organizaciones del Sector No Lucrativo, cuando las ven como potenciales competidoras o rivales, especialmente por los beneficios fiscales o de otra naturaleza que dichas organizaciones reciben tanto del Estado como de los particulares.

- Una tercera posición retomó el sentido original de la filantropía (“amor al prójimo”) pero proyectándolo como un deber social, que deriva de la naturaleza societaria de los seres humanos; y relacionándolo con la función social que modernamente se reconoce a la propiedad privada y a las actividades empresariales en particular. Según esta posición, que sí contiene los elementos esenciales de la filantropía empresarial, el apoyo a las organizaciones e individuos del Tercer Sector, por parte de los empresarios, tiene su fundamento tanto en un deber humano de caridad, como en un deber con la sociedad, porque ésta es quien en definitiva otorga al empresario el marco propicio para el desarrollo de sus actividades. En este orden de ideas, es la sociedad quien está verdaderamente facultada para exigir al empresario, su “deudor”, el cumplimiento de ese deber. Así lo perciben, incluso, los consumidores.

“La filantropía empresarial constituye un acto de justicia, pero no individual, sino de justicia social, determinada por la Ley Natural”¹.

Además, como es sabido, en un alto porcentaje, los consumidores prefieren adquirir productos de empresas que estén de alguna manera relacionadas con causas sociales.

De este modo podemos mencionar que la acción social o la filantropía empresarial se encuentran en el origen de la Responsabilidad Social de la empresa allá por los inicios del siglo pasado. Sin embargo, el poder y la presencia global de las empresas en la actualidad han ampliado este concepto. Hoy en día el concepto de RSE refleja una situación más plural, derivada de la idea básica de que la empresa es parte de la sociedad y, como tal, tiene sus responsabilidades.

En este sentido trata de ser una respuesta para los retos que pueden plantearse derivados de la situación de competitividad global. Por este motivo es imposible no prestar atención a la RSE, siempre y cuando no quiera mantenerse en un concepto de empresa autista que nada debe a la sociedad y que es incapaz de aprovechar sus mejores activos intangibles.

La administración empresarial moderna ya no se contenta con definir el papel de la empresa en la sociedad apelando sólo a su misión como generadora de bienes y

¹Antonio L. Itriago Machado y Miguel Ángel Itriago Machado. **La Filantropía Empresarial: Un Deber Moral, Social y Legal (Corporate Philanthropy: A Moral, Social, and Legal Obligation)**. (Disponible en http://www.icnl.org/knowledge/ijnl/vol4iss1/special_1.htm)

servicios, como creadora de empleo y pagadora de impuestos. Por el contrario, apuesta a su involucramiento, cada vez menor y más directo, en los asuntos de la comunidad. Y lo está logrando.

Responsabilidad social, filantropía empresarial, compromiso, solidaridad o inversión social, son algunos de los términos utilizados en distintos países para caracterizar este nuevo tipo de relaciones entre la empresa y la comunidad. Podría ser que ninguno de los vocablos suene lo suficientemente apropiado, sin embargo no se han encontrado otros que puedan reemplazarlos para definir este nuevo rol social de la empresa, que reconoce su origen en múltiples y variadas motivaciones.

En la mayoría de los casos, la sensibilidad y la vocación personal de los empresarios constituyen el punto de partida de políticas de filantropía empresarial. En otros, el influjo de las experiencias internacionales y las orientaciones emanadas de las casas matrices, o también la preocupación por mejorar la imagen pública y la búsqueda de una mayor rentabilidad, han obrado como factores para relacionar a las empresas modernas con su entorno social más inmediato.

Desde tales puntos de partida, las compañías están utilizando diversas vías y mecanismos para vincularse a las demandas sociales más urgentes. Mientras en algunos países el camino más utilizado ha sido la creación de fundaciones que han tomado a su cargo las políticas comunitarias de la empresa, en otros han sido más frecuentes las contribuciones directas a los organismos gubernamentales del área social y a las instituciones independientes del sector no gubernamental.

La experiencia internacional demuestra que las contribuciones posibles de las empresas no se limitan al simple acto de donación en dinero o en especie. Si el concepto de filantropía empresarial está integrado al núcleo central de la administración y si, por lo tanto, deviene institucionalmente explícito, creativo y profesionalmente asumido, la estrategia filantrópica de la empresa tendrá capacidad para expresarse a través de múltiples instrumentos.

Entre ellos el llamado “préstamo de ejecutivos” consistente en que la empresa “presta” altos profesionales a entidades gubernamentales y no gubernamentales para la elaboración de programas de contenido comunitario; el apoyo publicitario; el “marketing” asociado a las causas sociales; la divulgación y premiación de proyectos valiosos; el crédito en condiciones favorables y la provisión de empleos a personas en situaciones de desventaja. También, en el plano interno, la mejora de las condiciones ambientales de las familias o el entorno comunitario de sus propios funcionarios y la estimulación del trabajo voluntario de los empleados permitiendo que entreguen una parte de su tiempo en la empresa a instituciones de ayuda social.

En los casos más destacables, la opción estratégica de largo plazo ha sido el desarrollo de una política de alianzas con asociaciones civiles y grupos comunitarios, para la

puesta en marcha de proyectos de desarrollo. Es el caso, por ejemplo, de Argentina, Brasil, México y otros países de América Latina, en que empresas de primer nivel y alto prestigio, participan en calidad de asociadas a los llamados Centros de Filantropía.

Como se mencionó anteriormente, la filantropía, la inversión social y la responsabilidad social empresarial, son algunos de los términos utilizados para destacar las relaciones entre la empresa y la comunidad, sin embargo, es necesario tener presente que estos tres conceptos se complementan pero no son sinónimos, de este modo podemos decir que:

- Un comportamiento guiado por el altruismo o la filantropía puede verse reflejado a través de donaciones y manifestaciones de contribución esporádica a instituciones gubernamentales y/o no gubernamentales, por ejemplo: albergues, hogares de ancianos, escuelas, etc.
- La inversión social busca beneficios tanto para la empresa como para la comunidad.
- La responsabilidad social empresarial, podría traducirse como un concepto en el cual las compañías integran consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en la interacción con sus involucrados de una manera voluntaria.

1.6. La Responsabilidad Social Empresarial.

1.6.1. Consideraciones de Importancia

Al respecto es importante partir mencionado que la empresa está inserta en un determinado sistema económico, que el marco conceptual define como “correspondiente al modelo de economía social de mercado, lo que implica: propiedad privada de los medios de producción, decisiones económicas dispersas y ánimo de lucro, pero con limitaciones de estos puntos, derivadas de la responsabilidad social de la unidad económica”.

La idea de empresa ha evolucionado desde un concepto cerrado como unidad económica cuyo fin es la maximización del beneficio, a un concepto abierto donde se la considera como un sistema en el que se incorporan tanto la organización interna como las interdependencias con el entorno. Esta evolución ha ido unida a importantes cambios de todo tipo, sociales, económicos, demográficos, etc., lo que ha condicionado y obligado a evolucionar la propia noción que se ha tenido sobre el concepto de responsabilidad social. Estos cambios podemos agruparlos en las siguientes áreas:

1. Cambios en la sociedad. Lo que implica una crítica al orden social y cultural imperante, la sociedad exige la mejora de su calidad de vida, y por lo tanto

pide al mundo de los negocios que intervenga en la resolución de problemas que se plantean como la conservación de la energía, la contaminación, etc.

2. Cambios en las relaciones empresa – sociedad. Debido a la creciente concentración de poder económico en unas cuantas personas y firmas. Lo que muchas veces provoca una actuación con falta de ética que provoca el rechazo de amplios sectores de la sociedad que pide un mayor control que permita la garantía de que su comportamiento se corresponda con lo que la sociedad espera de las empresas.
3. Cambios en el propio concepto de responsabilidad social de la empresa. Que evoluciona en conceptos diferentes para situarse en una fase en que se toma la responsabilidad social con carácter instrumental, es decir, ayudar a distintos grupos sociales para la solución de problemas, pero como un medio para alcanzar objetivos económicos de interés propio. Por lo tanto se produce una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del gobierno y de la sensibilidad de las propias empresas.

De este modo podemos afirmar que el concepto de responsabilidad social depende de variables como:

- a. El marco legal. Referente al reparto de actividades sociales que tienen que prestarse a una sociedad moderna por instituciones supra empresariales, como el Estado (Dimensión legal).
- b. La presión social. Debido a la posición más o menos crítica de la sociedad con respecto a la función de la empresa y el empresario (Dimensión social).
- c. La propia capacidad de Management. A la dimensión ética y empresarial que conduzca al empresario a asumir determinadas funciones dentro de su función objetiva (Dimensión ética). A la exigencia de la propia organización empresarial y a su gestión respecto de los recursos humanos y sociales en el propio proceso económico (Dimensión directivo – cultural).

Por lo tanto esta responsabilidad social puede desarrollarse en tres niveles:

- Un nivel de responsabilidad básica como consecuencia de la existencia de la empresa dentro de la sociedad, que va a obligarla al cumplimiento de las normas que ésta exija, como pueden ser: los niveles de contaminación atmosférica que marque, la utilización de materiales reciclables, gestión de residuos, etc.

- Un nivel de responsabilidad organizacional, debido a las relaciones de la empresa con todos los afectados por su actividad, como el control de calidad o la reducción de la contaminación a niveles inocuos.
- Un tercer nivel de responsabilidad societal, que es la motivada por su relación con otras fuerzas sociales. La empresa trata de mejorar o conservar el entorno porque lo necesita para su desarrollo, como es la lucha contra la contaminación.

Y a su vez podemos asegurar que el marco de responsabilidad social de la empresa ha de configurarse alrededor de tres grandes categorías que son:

- a) El entorno físico. La empresa al realizar sus operaciones, utiliza y aporta nuevos elementos a este subsistema. Así utiliza recursos naturales y evacua residuos, lo que obliga a que la empresa se responsabilice del impacto que genera su actividad en el entorno, por lo que debería internalizar, no solo los problemas económicos sino también de los problemas sociales.
- b) La comunidad. La empresa afecta a esta área desde una visión local, hasta una visión nacional o internacional. La ubicación de la empresa genera modificaciones alterando la distribución de recursos y riqueza del entorno donde se sitúa.
- c) Los recursos humanos. Que incluye al capital humano desde el interno, trabajadores, directivos, etc., hasta el externo, clientes, proveedores, etc.

1.6.2. Qué es la Responsabilidad Social

De acuerdo a la información que proporciona CEMDES, Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, la Responsabilidad Social Corporativa es una decisión estratégica y prácticas empresariales basadas en principios éticos y apegados a la legalidad.²

La implementación de la responsabilidad social empresarial parte del cumplimiento del régimen legal, logrando óptimas condiciones internas y concretándose en el aporte al desarrollo sustentable del país.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser de carácter interno, como adaptación de valores y transparencia e involucran a actores internos y de carácter externo, que toman en cuenta a toda la cadena a toda la cadena productiva y

² CEDMES. | Consejo Empresarial para el desarrollo sustentable del Ecuador

velan por el cumplimiento de respeto al ambiente e inciden en la comunidad y el Estado.

De acuerdo a lo que CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social menciona, la Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de gestión, con la cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

En muchas ocasiones se suele utilizar el concepto de responsabilidad social para referirse exclusivamente a la filantropía y a la inversión social, ya que muchas personas asocian Responsabilidad Social Empresarial con comunidades pobres u organizaciones sin fines de lucro. La RSE, se podría definir como la actitud responsable de las empresas con todos los grupos de interés. Es un concepto que fomenta que minimicen las externalidades sociales y medioambientales de la empresa. Es decir, no es poner “curitas” sino reducir el impacto de la empresa o la microempresa en el área social y medioambiental. Ahora bien, esto no quiere decir que cuando nos refiramos a RSE externa y en específico al grupo de interés “COMUNIDAD”, una empresa socialmente responsable no vaya a tener relaciones filantrópicas y de inversión social con diferentes organizaciones sin fines de lucro; sino que estas donaciones y contribuciones se complementarán con otras iniciativas dentro del Plan de RSE de la empresa, este es el caso de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, entidad que atiende y alberga a personas de escasos recursos e indigentes en su mayoría adultos mayores para brindarles techo, alimentación y cuidado, al respecto podemos mencionar que gran parte de los recursos que permiten a esta fundación mantenerse con esta acción solidaria provienen de los resultados económicos obtenidos por la empresa Camposanto Santa Ana Campsana S. A. Es importante puntualizar que aquellas empresas con un entendimiento mayor de los beneficios de la RSE van a cultivar, además, relaciones de apoderamiento y desarrollo con los grupos comunitarios.

De esta manera, podemos resumir diciendo entonces que la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés siendo estos: consumidores y clientes, proveedores, accionistas, directivos, empleados, estado, comunidad y medio ambiente). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también al cuidado y preservación del entorno.

Al hablar de la capacidad nos referimos principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas, éstos son:

➤ Normativo

Que hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.

➤ Operacional

Que hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.

➤ Económico

Que hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado.

➤ Social

Que hace referencia a los aspectos que vinculan el quehacer de la organización con el contexto social el que actúa, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

➤ Ambiental

Que hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En general el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y el desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas garantes democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

1.6.3. Qué beneficios tiene para las organizaciones?

Para desarrollar este punto es necesario empezar entendiendo y puntualizando el hecho de que la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de gestión, es una nueva forma de hacer negocios con la cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, esto es, asumiendo una actitud responsable con los distintos públicos y grupos de

interés con los que se relaciona aportando de este modo a la competitividad de la empresa y al desarrollo económico de nuestro país si se implementa como resultado de una estrategia bien planificada.

La RSE no es algo que se le añade a la empresa, sino que es una estrategia que integra una serie de valores que están alineados a los “core business functions” de la empresa. Estos valores guían a la empresa en sus acciones con sus grupos de interés o “stakeholders”. Es muy difícil que una empresa logre una cultura de RSE cuando estos valores no son parte de la misión y visión de la empresa.³

El éxito de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial empieza por que los altos ejecutivos entiendan todas las dimensiones de la RSE, considerándola como elemento esencial en la estrategia y las decisiones claves de la empresa. Es importante puntualizar que para ir más allá de una estrategia de relaciones públicas y del discurso a una implementación efectiva, hay que crear una estructura interna que facilite el desarrollo de los valores de RSE entre los empleados. Debemos siempre recordar que las empresas son individuos, y que las acciones de las empresas son un reflejo de lo que somos nosotros como sociedad. Tal vez, el reto está en cómo la empresa va a comunicar estos valores a sus empleados y sus demás públicos de interés.

Así mismo es importante tener presente que existen algunos aspectos o premisas básicas en la práctica de Responsabilidad Social Empresarial a saber:

- Toda empresa tiene una responsabilidad indelegable.
- Alinea los procesos productivos y comerciales con un fin social.
- Promueve el desarrollo humano sostenible.
- Protege los derechos humanos.
- Se fundamenta en la congruencia que incluye la coherencia con los principios y valores, consistencia con las prácticas empresariales y consecuencia en la toma de decisiones.
- La RSE se basa en el compromiso, la participación y la construcción de una cultura de autorregulación.

Ahora bien, partiendo de todo esto, para qué sirve o que beneficios tiene la Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones?. Pues al respecto diremos que existen algunos puntos de vista pero enunciaremos los que consideramos de mayor relevancia.

La práctica de una RSE efectiva permite fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa, de sus directivos y

³ LILIMAR LOPEZ URRUTIA. Una Nueva Manera de Hacer Empresa. (Disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/responsabilidadesocialenlasorganizaciones.htm>)

demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders).

En definitiva, implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas genera los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad
- Fidelidad y aprecio de sus clientes
- Confianza y transparencia con los proveedores
- Compromiso y adhesión de sus empleados
- Respaldo de las instancias gubernamentales
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad
- Oportunidades para nuevos negocios
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)
- Incremento en la participación de mercado
- Incremento en los niveles de ingresos por ventas
- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Capacidad de atraer el mejor talento humano
- Incremento del valor de la empresa
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas

La Responsabilidad Social Empresarial previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado que pueden llevar a la desaparición del negocio.

1.6.4. Empresas que manejan exitosamente este concepto en el Ecuador

De acuerdo a la información que proporciona CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, respecto de los avances y limitaciones que ha tenido este tema en el país, podemos apreciar que el Ecuador ha sido uno de los últimos países que empezó a desarrollar el tema de la Responsabilidad Social.⁴

Se menciona que éste es un proceso de cambio de cultura en la forma de llevar los negocios en las empresas y pues todo proceso lleva su tiempo. Como punto de vista positivo se destaca el hecho de que hay empresas que ya han desarrollado modelos de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, el tema es aún incipiente. Son pocas las empresas que han asumido con seriedad la RSE. Todavía existe en el país un desconocimiento del tema, no solo por las mismas empresas del sector privado, sino también por las instituciones públicas de las organizaciones de la sociedad civil. Esto

⁴ CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

de alguna manera hace que la forma tradicional de llevar la RSE de las empresas a través de proyectos, acciones o actividades de filantropía o caridad todavía siga siendo una limitación para el desarrollo de esta nueva forma de ver la RSE.

Ahora bien, que hacer para impulsar a que más empresas se unan a esta nueva concepción empresarial?... pues CERES menciona que fundamentalmente la limitación se ha dado por los propios líderes de las empresas. La experiencia que se ha tenido en estos tres años es que los accionistas, directivos de las empresas que han conocido sobre estos temas y han tomado la decisión de incorporar este modelo en sus negocios son las que más desarrollo han tenido. Asimismo, las empresas que solo han delegado a alguien para el manejo de la Responsabilidad Social Empresarial, han tenido un desarrollo limitado. Con los resultados obtenidos, se cree que para que la RSE sea asumida con seriedad como un Modelo de Gestión, debe ser un asunto de decisión de los líderes empresariales.

Otro de los aspectos de importancia que menciona CERES es el papel preponderante de los medios de comunicación en este tema. Al respecto se menciona que los medios juegan un papel importante porque son quienes influyen en las empresas para que asuman este nuevo concepto de RSE. Como CERES, se tiene un proyecto concreto que se denomina Responsabilidad Social Empresarial y Medios, que busca que cada vez más los periodistas, editores, dueños de medios de comunicación, etc., conozcan el alcance de estos conceptos, de tal forma que cuando las empresas les inviten a participar y cubrir sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, los periodistas ya no estén limitados a enfocarse en actividades como la entrega de útiles escolares, pupitres, víveres o un centro de salud, sino también que estén en capacidad de hacer una cobertura tomando en cuenta otros ámbitos que se consideran como parte medular de este nueva propuesta de RSE. Estos tienen que ver con: Público Interno, Gobierno Corporativo, Transparencia, Ética, Temas Ambientales que desarrolla la empresa, Marketing Responsable y, por supuesto, también con la Comunidad. Con este proyecto se busca la creación de la red nacional de periodistas en responsabilidad social, que funcione de manera virtual en la página web y que esté conectada con las otras redes que se desarrollan en siete países de Latinoamérica y con el instituto ETHOS de Brasil que ya funciona siete años.

Se expone así también que uno de los aportes importantes respecto de este tema son los sistemas de medición. A través de estas herramientas se consigue que las empresas no solo digan que son socialmente responsables, sino que también lo demuestren. Citando estas herramientas, se puede mencionar que una de las principales es la de auto diagnóstico, cuya finalidad es básicamente tener una lectura sistematizada de la situación de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa, basada en los indicadores que tienen que ver con el Pacto Global, los objetivos del Milenio, acuerdos internacionales de Derechos Humanos y que permiten de alguna forma determinar en qué nivel de desarrollo está su RSE. Los resultados ayudan a que la empresa realice sus propios planes en este ámbito. Otra contribución de la aplicación

de este sistema es que es didáctico y permite conocer a los directivos y a la mayoría de trabajadores de la empresa cuáles son los avances de la Responsabilidad Social en su empresa. Se menciona también que otro elemento de medición es la utilización de GRI, Global Reporting Initiative, que es una guía que permite a las empresas que ya han tenido un proceso de Responsabilidad Social Empresarial inicial, elaborar sus reportes que son reconocidos internacionalmente, a través de esta organización. En Ecuador son ocho las empresas que elaboran periódicamente sus evaluaciones y que han sido reconocidas por este organismo. Entre ellas: Telefónica Movistar, Diners Club, OCP, Mutualista Pichincha, Pfizer, Pronaca, Banco Solidario y Moore Stephens Profile.

Finalmente podemos mencionar que CERES está conformada por 29 empresas y organizaciones, mismas que han sabido manejar exitosamente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, estos son:

- Aurelian Kinross
- Cervecería Nacional
- Diners Club
- Emapa Ibarra
- General Motors
- EEQ
- ITABSA
- Pinturas Cóndor
- Pronaca
- Telefónica Movistar
- Unibanco
- EBC
- Repsol YPF
- Grupo Futuro
- Dole
- Holcim
- CORPEI
- F. Nobis
- F. Wong
- F. Cuesta Holguín
- F. Esquel
- F. Crisfe
- CEDA
- ACORVOL
- FAN
- INFA

- F. Mariana de Jesús
- FLACSO
- Univ. Casa Grande

Para citar como ejemplos, mencionaremos los casos de PRONACA y NESTLE.

CASO PRONACA

“El desafío de lograr negocios exitosos y responsables con el ambiente y la sociedad”

Para esta empresa, la Responsabilidad Corporativa significa desarrollar negocios exitosos buscando beneficios para todos los grupos humanos con los que se relaciona, cuidar el ambiente y promover el progreso de las comunidades. Así es como aporta a la construcción de un mejor país.

En el camino de construir formas cada vez más objetivas de medir sus actividades y como un ejercicio de transparencia, Pronaca ha adquirido el compromiso de editar anualmente el Informe de Responsabilidad Corporativa que describe las actividades de la empresa desde los tres ejes de la gestión responsable (económica, ambiental y social). La Memoria de Sostenibilidad se desarrolla según metodología del Global Reporting Initiative (GRI), organización que la ha calificado con A+, por dos años consecutivos.⁵

En el 2008, Pronaca se hizo acreedora del reconocimiento internacional “Empresa Ejemplar de América Latina 2008”, otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI). La empresa también fue premiada con el General Rumiñahui a la Responsabilidad Social 2008, entregado por el Gobierno de la Provincia de Pichincha.

Más allá de las cifras y los datos, Pronaca busca ser valorada por el bienestar que genera y las condiciones que crea para el desarrollo conjunto de la sociedad.

Pronaca genera 6.800 empleos directos y más de 120.000 indirectos, gracias a una amplia red de proveedores y puntos de venta. Cuenta con más de 800 productos, que ha desarrollado para satisfacer las necesidades de los consumidores y llegar con productos de calidad a todos los bolsillos.

⁵ <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>

Pronaca convierte al manejo ambiental en una cultura de trabajo en beneficio de la gente. Los ejes de acción ambiental se han afianzado a través de varias herramientas y se han consolidado en un modelo de gestión y una cultura de trabajo. En el 2008, el Ministerio del Ambiente aprobó los estudios ambientales de todas las operaciones de la compañía, en cumplimiento con la Ley de Gestión Ambiental y el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria. (TULAS). Se han realizado consistentes inversiones en proyectos para cuidar el aire, el suelo y el agua. En el 2008, Pronaca invirtió USD 7 millones en proyectos ambientales. La inversión total sobrepasa los USD 13,6 millones.

En el área de Santo Domingo se ha construido 6 biodigestores que procesan los desechos orgánicos de nueve granjas de crianza de cerdos. Se cuenta con ocho plantas de procesamiento de aguas residuales para diferentes operaciones de la empresa en todo el país.

Existen además, tres proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) calificados por las Naciones Unidas, con el respaldo del Ministerio del Ambiente. Se trata del sistema “deep bedding” para la crianza de cerdos que permitió una reducción certificada de emisiones de 30.000 toneladas de dióxido de carbono durante el último año.

Es importante también mencionar que la Fundación San Luis es la socia estratégica de PRONACA para trabajar activamente en el desarrollo de programas sociales en beneficio de las comunidades más necesitadas. Convencidos de que es la mejor forma de aportar al futuro, formando motores de desarrollo social, la fundación mantiene dos unidades educativas en Valle Hermoso (Santo Domingo de los Tsáchilas) y Bucay (Guayas) a las que asisten 550 niños, niñas y jóvenes.

Además, la fundación ofrece ayuda alimentaria a más de 78.000 personas a través de 52 organizaciones. Para esto recibe el apoyo de 17 empresas amigas que aportan voluntariamente cada mes a los proyectos de la fundación.

Finalmente se puede decir entonces que las actividades y relaciones con consumidores, colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y socios se inspiran en un propósito, principios y valores sólidos. Pronaca existe para alimentar bien, desarrollando el sector agropecuario, basado en la práctica de la integridad, la responsabilidad y la solidaridad.

CASO NESTLE

“El programa Nutrir de Nestlé”

Aportar a la toma de conciencia de la importancia de una alimentación saludable en los niños y niñas a través de la educación en Nutrición, Salud y Bienestar, constituye uno de los aportes más decididos de Nestlé a la comunidad.⁶

El programa Nutrir cristaliza el concepto de “Creación de Valor Compartido”, que caracteriza el modelo de responsabilidad social corporativo de Nestlé, a nivel mundial.

El programa Nutrir de Nestlé impulsa procesos educativos en nutrición, buenas prácticas y buenas decisiones alimentarias, utilización de alimentos ecuatorianos altamente nutritivos, higiene, actividad física y huertos orgánicos familiares, como una estrategia encaminada a buscar soluciones que articulen de manera activa la adquisición de hábitos de vida saludables en la niñez.

Desde esta perspectiva, Nutrir imparte talleres de capacitación sobre: “Educación nutricional y bienestar alimentario”, “Huertos orgánicos familiares”, y “Preparación de recetas saludables”, dirigidos a la comunidad educativa de escuelas fiscales.

El objetivo es que estos padres, madres, maestros y cuidadores primarios multipliquen los contenidos con los niños y niñas, en la casa y en la escuela.

La experiencia en el campo nutricional ha demostrado que la primera infancia y la niñez son etapas clave en las que se debe cuidar muy especialmente la nutrición y la higiene, inculcando hábitos convenientes de alimentación, sanidad, vida activa y cuidado de la salud, con el fin de actuar tempranamente sobre enfermedades y daños prevenibles. Por eso, Nutrir llega también a centros infantiles, fundaciones, asociaciones de mujeres y organizaciones barriales, con el objetivo de que las madres educadoras comunitarias cuenten con mejores conocimientos y desarrollen buenas prácticas de manipulación de alimentos, técnicas de preparación de cocina saludable y alimentación para niños y niñas.

En este contexto, los resultados obtenidos por parte del programa demuestran que, a través de la educación, se puede motivar y desencadenar una disposición al cambio, propiciando que los miembros de las comunidades tomen el protagonismo para generar mejoras sostenidas y un ambiente más idóneo para el ejercicio de los derechos de niños y niñas.

⁶ <http://www.nestle.com.ec/institucional/home.html>

1.6.5. Es posible aplicar este concepto a las Empresas del Sector Funerario?

Al respecto es importante partir mencionando el hecho innegable de que el Sector Empresarial sin lugar a dudas tiene un Compromiso Irrenunciable con la Comunidad a la que se debe y el Sector Funerario no es una excepción en este sentido.

Es por eso que en la actualidad se está despertando poco a poco la conciencia de los empresarios hacia el cambio de mentalidad y la apertura hacia una renovación en los modelos de “hacer negocio”, considerando el aspecto de la Responsabilidad Social como un ingrediente fundamentalmente importante al momento de tomar decisiones que determinan en gran medida la estrategia empresarial enmarcados en la Misión y Visión de las organizaciones.

Se dice también que las acciones de RSE deben ajustarse el tipo de empresa o industria donde interviene, a las características del lugar donde opera, al segmento de clientes / consumidores que atiende, a la comunidad directa o indirectamente afectada y enfocarse hacia una estrategia que eleve su competitividad.

La política de RSE debe integrarse a la estrategia de la empresa y vincularse con sus operaciones diarias. Así, más que un conjunto de acciones en el ámbito social, ambiental, laboral y de proyección financiera, para formar parte de la misión de la empresa desde sus principios, valores, cultura hasta que ésta llega a su producto o servicio, hasta su cliente y/o consumidor final, generándole valor y satisfacción.

Estrategia de análisis y aplicación

Un mecanismo de análisis es clasificar los temas de RSE (de la empresa) en tres categorías según su naturaleza:

1. Temas sociales genéricos

Son los que no se ven afectados directamente por nuestra empresa ni nos afecta a nuestra competitividad lo que allí ocurra. Ejemplo: Las condiciones precarias de salubridad en las cárceles ecuatorianas.

2. Impactos sociales de la cadena de valor

Se refiere a los temas sociales que se ven afectados por nuestra actividad. Ejemplo: Bajo rendimiento escolar y académico en niños y jóvenes a causa de la pérdida de sus seres queridos (padres, madres, abuelitos, cuidadores en general) a tempranas edades. Incremento de los casos de suicidios en todas las edades (niños, jóvenes, adultos,

adultos mayores) por caer en situaciones avanzadas de depresión a causa de la pérdida de sus seres amados. En general los traumas que muchas veces atraviesa la Comunidad Doliente ante las diferentes pérdidas (padres, madres, hijos, hermanos, abuelitos, compañeros de trabajo, amigos, etc.) y que al no ser tratados adecuada y oportunamente desencadenan casos de depresión severa que pueden llevar a eventos mayores.

3. Dimensiones sociales del contexto competitivo

Son características claves del entorno que afectan significativamente a la competitividad de nuestra empresa. Ejemplo: quizá la limitante en algunos sectores y estratos de la población cuencana al restringirse a la compra y adquisición de los Servicios Funerarios como una Pre Necesidad, es decir, temor a prever y asegurarse ante un hecho tan difícil de asumir desde el punto humano como es la muerte; toda vez que una parte importante de los ingresos operacionales por ventas en el negocio funerario provienen de la pre-venta. La concepción que todavía se mantiene en la comunidad cuencana de que el servicio de Camposanto Santa Ana es un servicio elitista y caro.

Mapa de Oportunidades

Insumo importante para descifrar sus estrategias de RSE en la planeación, en el que analizamos dos visiones de la empresa:

a. Visto de adentro hacia afuera

Se refiere a todas las acciones que realiza la empresa y que tienen impacto positivo y negativo en la sociedad. Se refiere a la logística, operaciones, recursos humanos, marketing, etc.

b. Visto de fuera hacia dentro

Se refiere a aquellas dimensiones del contexto competitivo, anteriormente señaladas, que pueden afectar a la empresa en su objetivo de mejorar su competitividad y hasta pueden ser factor de supervivencia. Se dividen en cuatro áreas:

- Calidad y cantidad de insumos disponibles en el entorno
- Reglas del juego que usa la competencia
- Tamaño y sofisticación de la demanda local
- Disponibilidad local de industrias complementarias: proveedores de servicios, productores de maquinarias, etc.

Con estos elementos analizados obtenemos el “Mapa de Oportunidades” que guiará la estrategia de la RSE aplicada transversalmente en la estrategia de la empresa; así entonces en los ejemplos citados anteriormente podemos ver entonces que las condiciones precarias de salubridad en las que permanecen y viven las personas privadas de su libertad en las cárceles ecuatorianas (problema social genérico) no le afecta a su desempeño; los traumas que muchas veces atraviesa la Comunidad Doliente ante las diferentes pérdidas (padres, madres, hijos, hermanos, abuelitos, compañeros de trabajo, amigos, etc.) y que al no ser tratados adecuada y oportunamente desencadenan casos de depresión severa que pueden llevar a eventos mayores como el suicidio (impacto social de la cadena de valor) ya es un tema a considerar por la empresa, y la limitante en algunos sectores y estratos de la población cuencana por restringirse a la compra y adquisición de los Servicios Funerarios como una Pre necesidad, es decir, temor a prever y asegurarse ante un hecho tan difícil de asumir desde el punto humano como es la muerte y la concepción que todavía se mantiene en la comunidad cuencana de que el servicio de Camposanto Santa Ana es un servicio elitista y caro (dimensión social del contexto competitivo) es una realidad cuyo análisis es vital para la empresa: ante esta concepción de los conceptos de preventa y la imagen del Camposanto, se necesita incursionar en campañas de marketing y comunicación amigable que permitan dar a conocer e informar a la población y comunidad cuencana sobre las ventajas de prever sin temor al mismo tiempo que afianzar la imagen de la empresa como su mejor respuesta en uno de los momentos más difíciles de la vida.

TEMAS SOCIALES GENERICOS	IMPACTOS SOCIALES DE LA CADENA DE VALOR	DIMENSION SOCIAL DEL CONTEXTO COMPETITIVO
Buena Ciudadanía	Mitigar el daño causado por la Cadena de Valor	Filantropía estratégica que permite mejorar áreas del contexto competitivo.
RSE reactiva (pasiva)	Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia.	RSE estratégica (activa)

Figura 1.1 Mapa de Oportunidades⁷

⁷ Porter y Kramer, HBR Diciembre 2006, Estrategia y Sociedad

RSE reactiva vs. Estrategia

Como en todo análisis de planeación corporativa, en la RSE conviven dos alternativas: la de mitigar los efectos negativos causados por la actividad de una empresa (Reactiva) o la de buscar oportunidades de colaboración desde la creación de valor para la compañía y así aumentar competitividad para ésta (Estrategia).

Por ello la planeación de un modelo de RSE transversal es “estratégico” para la supervivencia de ésta, el que debe ser liderado desde el más alto nivel de la compañía y aplicado en la doble visión: desde dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro. Este enfoque genera tareas internas a desarrollar planificadamente, lo que facilita una posición ventajosa frente a sus competidores en su relación con: clientes, proveedores, distribuidores y la sociedad en general.

Este esfuerzo de insertar la RSE como política de gestión de la empresa implica un cambio global de la visión empresarial, tomar al desarrollo del entorno como factor clave de éxito ya que le asegurará estabilidad en su operación, personal altamente motivado, comprometido y competente, crecimiento constante, operaciones sin interrupción, good will de sus clientes hacia su marca; lo que en materia económica se traduce en **Rentabilidad**.⁸

De este modo podemos ver que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial es perfectamente aplicable a las Empresas del Sector Funerario toda vez que es necesario reconocer el fuerte compromiso que se tiene con la Comunidad a la que se debe y sobre todo la “Comunidad Doliente”.

⁸ CEMDES, Programa de Formación de Responsabilidad Social Empresarial, Amchad-Cemdes, Jhon Chiriboga Icaza

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Factores Políticos y Legales

En un país donde no existen las garantías necesarias para realizar inversiones y donde algunas normativas que rigen ciertos sectores son mediocres o simplemente se omiten, no se puede hablar de un entorno político ni legal del todo claro.

Es necesario indicar que desde el año 1997, el Ecuador ha vivido un proceso de inestabilidad política e institucional, generada por: derrocamiento de cuatro presidentes (1998, 2000, 2005) y destitución de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Consejo de la Judicatura, Tribunal Constitucional y Tribunal Supremo Electoral (2004 - 2005). La situación de pobreza e inestabilidad política que ha vivido el país, ha condicionado los procesos de emigración y configura el escenario para la integración de la población inmigrante.

Respecto del Sector Funerario, podemos comentar que el montaje de una funeraria o de instalaciones de inhumación o cementerios es controlado por los Municipios a nivel local y por el Ministerio de Salud Pública a nivel nacional. En términos generales las leyes y requisitos son iguales para todo el territorio nacional, pero existen ciertas regulaciones que cada ciudad tiene a través de sus departamentos de higiene y control.

En general, sea el caso de una funeraria o cementerio se requiere solicitar un permiso de aprobación del proyecto y funcionamiento para las instalaciones en la dirección de control urbano e higiene municipal, y uno similar en la dirección de salud, para lo cual se deberá presentar la información legal y técnica correspondiente. Adicionalmente, para el caso de un cementerio se deberá presentar y solicitar la aprobación del proyecto con toda la información técnica de rigor, al departamento de control urbano de la municipalidad, a la empresa de agua potable y servicio sanitario, a través de su departamento técnico, a la empresa eléctrica, al cuerpo de Bomberos, siendo estos organismos de control que aprobarán o negarán la solicitudes y el proyecto presentado. Por otro lado la empresa que manejará la prestación de los Servicios Funerarios o de Cementerio deberá obtener la autorización legal de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas SRI. Esto en cuanto a la Normativa Vigente en nuestro País.

2.1.2. Factores Económicos

Es innegable que nos encontramos inmersos en una sociedad de consumo. La concepción natural de la gente ha sido por años invertir en algo que le genere bienestar y rentabilidad como es lo lógico, sin embargo su concepción respecto de la INVERSIÓN en la adquisición de servicios funerarios está revolucionando el Mercado.

- *Cada empresa funeraria, según el nivel socioeconómico al que dirija sus ofertas, maneja ingresos que pueden llegar hasta 1'000.000 de dólares mensuales, y generan en conjunto empleo para unas 15 mil personas, esto en la ciudad de Guayaquil. Es así que en los tres camposantos de esta localidad laboran alrededor de 1.450 empleados y vendedores que trabajan a cambio del 10% o el 15% de comisiones.*

Al respecto es importante mencionar que gran parte del consumo que se genera al interior del país viene dada por la afluencia de las Remesas del Extranjero.

***Instancias para Canalización de Remesas:** El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca en el 2002, impulsó el Programa de Apoyo al Emigrante Ecuatoriano en la Generación de Oportunidades de Comercio Exterior e Inversiones. El Programa no tuvo continuidad y se desconocen sus resultados. En septiembre del 2006, el Banco Central del Ecuador suscribió un convenio con el Banco Español “Caixa” Catalunya para el envío de remesas reduciendo los costos. Este programa ha tenido poca difusión y hasta el momento no registra suficiente acogida.⁹*

Estas remesas en su mayoría no son bien canalizadas, en su mayoría no están destinadas a actividades económicas concretas o de inversión sino al consumo directamente.

Así mismo es importante señalar que la última crisis financiera que afectó a nivel mundial, ha obligado a nuestros compatriotas a tomar la decisión de regresar a su país e invertir su capital, producto de su esfuerzo de años de sacrificio, en el sector productivo, industrial y comercial de la microempresa, por lo que la cantidad de remesas provenientes del exterior se ha visto afectada en un buen número; sin embargo debemos reconocer que sigue siendo este rubro el que mantiene en gran medida el equilibrio de nuestra Balanza de Pagos.

⁹ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Plan de Apoyo a Migrantes en el Exterior-2006

2.1.3. Factores Tecnológicos

Por lo analizado anteriormente en los diferentes entornos del Sector, el negocio de los Servicios Exequiales está tomando gran relevancia en el mercado y el desarrollo económico, debido a las exigencias que se desencadenan en el enfoque del “Servicio Integrado que se oferta”, de tal forma que las Empresas involucradas en este Sector están obligadas a cambiar no solo en la capacidad de sus instalaciones y equipos sino también encausar planes estratégicos que le permitan modernizar estructuras informáticas y procesos relacionados de manera directa con la Tecnología empleada para la prestación del Servicio Funerario (Paquetes Exequiales - Cremaciones – Diversificación de Productos) o para la Comercialización y Venta de los mismos como es el caso de: 1) los Cementerios Virtuales; 2) Funerales Online; y, 3) Preventas o Ventas en Prenecesidad Online

2.1.4. Factores Sociales

Al respecto podemos señalar varios aspectos a considerar:

- La migración en el Ecuador es un tema de alta sensibilidad; pues, a partir de la crisis vivida en el período 1997 - 2000, más de un millón de ecuatorianos/as salieron del país principalmente hacia Europa y EEUU; y a la par, el país se tornó en receptor de grupos poblacionales, principalmente procedentes de Colombia y Perú. Esto ha generado una serie de consecuencias jurídicas, políticas, económicas, sociales y culturales a nivel local, regional, nacional y mundial.
- La Concepción de la mayoría de la Gente respecto de que “sus restos o cenizas” reposen en el lugar donde nació y creció. Este aspecto está bastante enlazado con el tema de la Migración (Repatriación de Cadáveres). Y es así que uno de los slogans que maneja CAMPSANA S.A. en Cuenca expresa “Camposanto Santa Ana, un lugar para estar por siempre en Cuenca”.
- El deseo de “obtener seguridad” ha hecho que las Empresas de Seguros consoliden su Sector y su Mercado (Seguros de Vida). El Mercado Funerario también se encuentra trabajando en este sentido (Seguro Funerario).
- Hace una década aproximadamente, el negocio de los servicios Exequiales no tenía la misma relevancia; hoy las ventas de paquetes de Prenecesidad (pagar por anticipado los funerales) dominan tanto el mercado que lo están obligando a cambiar no solo en la capacidad de sus instalaciones sino también en su modernización. Es decir “las personas están conscientes de lo inevitable

para no dejar el problema a la familia que queda". Las estadísticas que manejan los camposantos confirman la tendencia a adquirir los servicios funerales por adelantado. Entre el 60% y 90% de los ingresos que tienen estas empresas se deben a clientes que piensan en la muerte como un hecho que no los puede tomar desprevenidos.

- En general la aceptación de las personas respecto de la Compra de Unidades de Sepultamiento y de Servicios Exequiales de Inhumación se debe en gran medida a las nuevas tendencias del marketing y al consumismo. El mercadeo y la publicidad están impactando tanto que están provocando que la gente consuma, incluso, la muerte antes de tiempo, así lo expresa un destacado Psicólogo especializado en el tema, Dr. Fernando Gaitán Ramírez.

2.1.5. Factores Psicológicos

Se dice que, “En ninguna otra situación como en el DUELO, el dolor producido es TOTAL: es un dolor biológico (duele el cuerpo), psicológico (duele la personalidad), social (duele la sociedad y su forma de ser), familiar (nos duele el dolor de otros) y espiritual (duele el alma). En la pérdida de un ser querido duele el pasado, el presente y especialmente el futuro. Toda la vida en su conjunto, duele” – *J. Montoya Carrasquilla (1998).*¹⁰

La muerte es un hecho de profundo contenido social, cuya manifestación tiene diferentes significados, según la cultura donde se produzca. Muerte, duelo y luto reflejan la influencia de la sociedad en la que ocurren. Es evidente que las dificultades actuales para enfrentar la pérdida de una persona amada se deben, en parte, a la ausencia de rituales establecidos y patrones estructurados de duelo. La gente no sabe cómo manejar ese dolor, es más, no quiere saber nada de ello.

Si la muerte no fuese más que dolor, no sería tan difícil la recuperación, pues los afectados sólo tendrían que acudir a médicos, brujos, chamanes, hierbateros, naturistas, bioenergéticos u homeópatas para que les suministren “gotas, pastillas o inyecciones que les remedien la aflicción”, que les calmen su dolor. Pero este trance es difícil, no porque duela, sino porque destruye, desmorona y desorganiza el mundo personal, en mayor o menor medida según lo que la persona que murió participase de él (a mayor compromiso mayor sensación de destrucción). Así, ese mundo, constituido por tres grandes ejes o dimensiones, -la realidad, el sentido de vida y la personalidad-, *se verá afectado, individual y colectivamente:*

¹⁰ J. Montoya Carrasquilla. 1998. (Disponible en http://www.literato.es/autor/j_montoya_carrasquilla)

1. *De forma súbita, la realidad (las personas con las que convivimos, la rutina diaria, las reacciones frente a las cosas) se hace pedazos. El caos se apodera de una vida que hasta ese momento se tenía por segura: lo seguro y ordenado se vuelve caótico y potencialmente peligroso. El mundo deja de ser confiable y seguro, y se convierte en un lugar donde cualquier cosa puede suceder.*
2. *Nuestro sentido de la vida, nuestros planes, sueños, ilusiones y fantasías que construimos con el otro (cada uno de nosotros también hace parte del sentido de vida de los demás), de repente se viene abajo, se destruye, se desbarata en mayor o menor cantidad según lo que la persona fallecida participase de él. Por ello es que podemos decir, con todo derecho, que “esto o aquello” ya no tiene sentido: nada tiene razón de ser porque la persona ya no existe.*
3. *Cuando se convive muchos años con otra persona, la intimidad llega a tal grado que puede ser muy difícil saber lo que es de uno y lo que era del otro, diferenciar nuestras personalidades. Así, cuando un ser querido fallece se puede tener la sensación de haber perdido una parte esencial de uno mismo, de experimentar vacíos o sentirse extraños o irreales.*

La pérdida de sentido de la vida, de parte de la realidad y la fractura de la personalidad obligan a compensar nuestro propio mundo, magnificando, inflando o maximizando lo que queda de cada una de estas dimensiones del vivir. Muchas veces no es más que devolverles su valor real, pues la ausencia “hincha” temporalmente la parte ausente; esto explica, al menos en parte, el por qué el ser fallecido ocupa todos los pensamientos y el afectado es incapaz de concentrarse en otras ideas o personas.

Recuperar la realidad, el sentido de la vida, la personalidad íntegra y la confianza en el mundo puede llegar a ser una de las tareas más difíciles del proceso. Esto significa enfrentarse con la desorganización y la adaptación a un entorno sin el ser querido.

En verdad la experiencia de la pérdida de una persona amada es parte inevitable de la vida. Aunque la probabilidad de tal desgracia aumenta cuando el individuo envejece o vive en zonas de mucha violencia, esta es una experiencia traumática y muy dolorosa: perder un ser querido es una de las tragedias más graves que pueden sucedernos, y es poco lo que sabemos de cómo actuar con nosotros mismos o con nuestros familiares, amigos o conocidos.

Las reacciones a la pérdida de un ser querido varían y dependen de varias circunstancias como la edad de los supervivientes, el nivel de apego establecido, la participación en el cuidado del familiar en caso de enfermedad, la duración de las dolencias, las características de la muerte, el nivel de comunicación entre los

supervivientes, la aflicción anticipada, la compañía de otros y los sistemas de soporte interno y externo.

La disponibilidad de apoyo inmediato, es decir la atención de primer nivel suministrada por aquellos que trabajan con el duelo, constituye uno de los elementos más importantes que afectan la intensidad y duración de la fase inicial de éste, cuya facilitación e identificación de los casos de alto riesgo de reacciones anormales demuestran ser efectivos para muchos supervivientes.

Tradicionalmente se ha enseñado que la aflicción es una reacción normal que cada quien debe asumir como mejor pueda, en la mayoría de los mismos sin ayuda especializada (sólo en caso de complicaciones) y que, como tal, no debe ser ni excesiva ni muy expresiva; es decir, que a pesar de ser tremendamente dolorosa, al mismo tiempo debe ser discreta o sin expresiones emocionales.

Aunque el duelo es una experiencia traumática y dolorosa, fue sólo hasta finales de la década de los años cincuenta cuando a las personas que habían perdido seres queridos se les comenzó a prestar atención profesional organizada.

Las Unidades de Atención al Duelo son centros especializados en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación. Su accionar lo fundamentan en la educación y en la asistencia integral de las personas afectadas, tanto adultos como niños, de manera que el desarrollo de éste siga un curso normal y permita la identificación de los factores de riesgo y las reacciones distorsionadas del mismo. Estas unidades son también una fuente apropiada de respuestas a las preguntas mortificantes que suelen acompañar a la aflicción normal: ¿Por qué tuvo que pasar? ¿Hicimos todo lo que estuvo a nuestro alcance? ¿Pudo prevenirse? ¿Nos equivocamos en algo? ¿Quién podrá ayudarnos ahora? Intervenir de manera preventiva en salud, es decir, vigilar y controlar los factores enfermizos asociados al duelo, y brindar elementos educativos a nivel individual, familiar, grupal e institucional, constituyen también objetivos prioritarios de dichas unidades.

La experiencia acumulada en la segunda mitad del siglo XX, inicialmente en los países anglosajones y más tardíamente en los latinos, ha hecho posible que los programas de seguimiento y facilitación del duelo ganen día a día mayor aceptación entre el sector de la salud y la población en general.

2.2. Análisis del Mercado Funerario en el País

Para exponer un diagnóstico la situación actual de **Funeraria y Camposanto Santa Ana** considerando su mercado en la región del Austro del país, hemos visto necesario comentar respecto del desenvolvimiento del mercado funerario en el entorno nacional

y las tendencias de acuerdo a los análisis de prospectiva que se señalan para este sector de la economía.

De este modo, debemos mencionar que aunque resulte curioso, el avance en los procesos de la Mundialización de la Información está causando gran impacto en los trámites de negociación y por ende en la PERCEPCIÓN del ser humano. Vemos que, en estos actuales momentos todo es posible negociar vía electrónica. En algunos países del Mundo, donde se manejan esquemas de pensamiento más liberales, la Venta de Servicios Funerarios Virtuales a través de la Red se está imponiendo; sin embargo, en nuestro país y más puntualmente en la ciudad de Quito, la empresa funeraria Memorial, a través de su estrategia de diversificación ha lanzado al mercado su sistema de Cementerio Virtual que ya se encuentra en marcha.

Sin embargo, la DIFUSIÓN y la PARTICIPACIÓN A LA COLECTIVIDAD respecto de las tendencias en el manejo del producto y servicio funerario es un tema que poco a poco se está dando a conocer. ¿Cómo se mueve, cómo se desenvuelve y cómo está trabajando el MERCADO FUNERARIO en nuestro Entorno Ecuatoriano?... en realidad muy poco o casi nada se sabe al respecto, sino es por las propias experiencias personales que a través de momentos difíciles a todos nos toca atravesar en algún momento de la vida.

Al parecer, en el Ecuador, la información respecto de las Tendencias de este Mercado, *(desde luego prometedor en cifras económicas si su gestión de ventas está bien enfocada)* se encuentra escasamente difundida.

Se conoce que a nivel Internacional, se manejan estándares de calidad que regulan las actividades de este tipo de empresas, estándares que desde luego están enfocados al Servicio Funerario como tal (Servicio Funerario de Velación, Servicio de Inhumación a través de las Unidades de Sepultamiento, Servicio de Tanatopraxia y el Servicio Post – Venta).

Pues diremos entonces que a nivel del Ecuador hay mucho que “investigar, conocer, emprender y desde luego explotar” en este sentido.

Consideremos que se trata de un mercado un tanto complejo respecto de la alta **sensibilidad de los productos y servicios que se ofertan**. No es lo mismo vender un “Vehículo” que vender un “Servicio de Velación por 24 Horas” por ejemplo. Al Vehículo lo podemos ver, podemos apreciar sus características, podemos hacer pruebas con él y si cumple con sus exigencias, adquirirlo; pero, al Servicio Funerario como tal, no lo podemos tocar, ni apreciar en su conjunto, éste abarca una serie de componentes que van desde la Capilla Ardiente, la Sala de Velación, el Servicio Religioso, el Coro, los Obituarios o publicaciones en los Diarios de la Ciudad, el Cofre, etc., es decir, no podemos percibir su satisfacción sobre él hasta que lo hemos utilizado, y esto aparte de que por su alta sensibilidad, se constituye en un producto /

servicio muy particular. Hace una década aproximadamente, el negocio de los Servicios Exequiales no tenía la misma relevancia; El servicio funerario se limitaba a comprar un cofre, alquilar una capilla ardiente y velar el cuerpo en los domicilios, sin embargo hoy la idiosincrasia y la concepción de la colectividad está cambiando y entrando en la ola de un entorno moderno y diferenciado. Hoy las ventas de paquetes de Prenecesidad (pagar por anticipado los funerales) dominan tanto el mercado que las Empresas que se encuentran compitiendo en el sector se han visto obligadas a cambiar no solo en la capacidad de sus instalaciones sino también, enfocar su planeación hacia la modernización de sus servicios. Es decir “las personas están conscientes de lo inevitable para no dejar el problema a la familia que queda”.

El éxito de las Empresas Ecuatorianas que han incursionado en este Mercado, entre las cuales podemos citar: Parque de la Paz, Jardines de la Esperanza en Guayaquil, Jardines del Valle y Monteolivo en Quito, Camposanto Santa Ana en Cuenca, como más importantes por su posicionamiento en el mercado nacional, consideramos que radica en la acertada gestión de ventas y atención post-venta.

Y es que la labor de ventas en este sentido es fundamental por el mismo concepto de “sensibilidad que comentamos anteriormente”, a mayor sensibilidad, mayor esfuerzo de venta. Es necesario, que el personal que asesore al Cliente, cumpla efectivamente esta tarea, para lo que es vital la Capacitación y Entrenamiento especializado, de tal forma que su función no se limite a vender simplemente, sino a ASESORAR al Cliente, presentándole varias alternativas sobre las que él pueda escoger, cerrando efectivamente la venta y cumpliendo adecuadamente una labor post-venta.

Desde luego, para emprender este camino que comprende romper viejos esquemas de acción y pensamiento y dejarse orientar hacia una Visión más Globalizada pero Sostenible y Sustentable en el tiempo, es necesario adoptar desde la Administración un Criterio que motive a ser Generadores del Cambio, a ser Proactivos y no Reactivos. Esa es justamente la idea, la meta y el propósito.

Finalmente, debemos comentar que Cuenca es una ciudad de tradiciones y costumbres muy arraigadas, por lo que la nueva cultura funeraria (Servicios Integrales de Venta en Prenecesidad) recién se está imponiendo en la colectividad morlaca.

Ahora bien, respecto del tema del tratamiento del DUELO en la Comunidad Doliente, podemos decir que a nivel de país su estudio y tratamiento especializado es prácticamente nulo.

2.3. Análisis del Sector Funerario en la Ciudad de Cuenca.

El presente análisis se realiza en base a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

2.3.1. Rivalidad entre Competidores Existentes. Quienes son y cómo trabajan.

En la ciudad, existen tan solo dos cementerios que compiten directamente en el Sector, el Municipal y Camposanto Santa Ana S. A., por lo que el mercado en este sentido no está explotado. En cuanto a Funerarias podríamos hablar de *Emuce*, *Memopaz*, San Marcos y otras pequeñas de menor impacto.

Hay dos conceptos que son de vital importancia considerar: el concepto de Emergencia o Necesidad Inmediata por un lado y el de Pre-necesidad o Venta Anticipada por otro lado.

Emergencia – Necesidad Inmediata

Se ubican dentro de esta categoría a las ventas y transacciones generadas en el momento mismo de la Necesidad. Es decir, al fallecimiento de la persona.

Considerando este caso, el procedimiento es por lo general el siguiente:

El Cliente acude a la Funeraria o Casa de Velaciones, solicita el Servicio, mismo que de acuerdo a su plan de ventas, ofrece sus paquetes y planes de financiamiento (contado y crédito) y se presta el servicio de manera inmediata.

Pre-necesidad – Venta Anticipada

Este es justamente en el que se pueden encontrar los parámetros de diferenciación entre una y otra empresa del sector.

Por un lado se encuentra la Pre-Necesidad como tal y por otro el de Pólizas de Seguros Exequiales.

En el primer caso, el de Pre-Necesidad, el cliente adquiere una Unidad de Sepultamiento o Servicio Exequial a través de un Compromiso de Venta. En esta línea se encuentran compitiendo Camposanto Santa Ana y EMUCE con el Cementerio Municipal.

En el segundo caso, el de Pólizas de Seguros Exequiales, la Funeraria viene a constituir prácticamente un “bróker” que al presentarse la necesidad gestiona la prestación del servicio. En el caso de Servicio Exequial de Velación, utiliza sus propias instalaciones, pero, en el caso de la Inhumación en un Cementerio, no realizan inversión alguna puesto que este sistema lo manejan las Casas de Velación que no cuentan con Unidades de Sepultamiento propias, es decir no tienen Cementerio. Lo

que hacen en ese caso, es gestionar con el Cementerio que convenga, el alquiler de la unidad de sepultamiento que esté disponible ese momento, sean estos, el Municipal o Santa Ana.

Con este antecedente, se expone a continuación, la información referente a la Competencia y sus servicios.

A. Emuce - Exequial

EMUCE, cuenta con los servicios de Funeraria, Salas de Velación junto al Cementerio, Casa de Velaciones Exequial, Cementerio e Incineración de Restos.¹¹

Dentro de la Funeraria y Casa de Velaciones:

- Salas de Velación, con espacios diferentes y costos económicos ubicadas junto al Cementerio Municipal
- Casa Velaciones Exequial ubicada en la calle Sucre a pocos metros de la Av. Huayna Cápac
- Capilla Ardiente
- Cofres
- Arreglos Florales
- Trámites Legales
- Servicio Religioso
- Acompañamiento Musical
- Cafetería y área de descanso
- Carroza para traslado
- Placa Recordatoria
- Libro de Memorias
- Obituarios (Prensa y Radio)
- Incineración de Restos

Dentro del Cementerio:

Cementerio Municipal con diversas alternativas de servicios de destino final (Alquiler por cuatro años).

No cuentan con FUERZA DE VENTAS.

¹¹EMUCE - Empresa Municipal de Cementerios Cuenca Ecuador. (Disponible en <http://emuce.gov.ec/>)

B. Memopaz

Memopaz, cuenta con los servicios de Funeraria y Salas de Velaciones por un lado, así como un plan de asistencia Exequial prepagada.¹²

Dentro de la Funeraria y Salas de Velaciones:

- 2 Salas de Velación con capacidad para 120 personas cada una
- Sala de descanso familiar
- Cafetería
- Servicio Religioso
- Acompañamiento Musical
- Parqueo Privado Interior
- Libro de Condolencias
- Obituario en diarios locales
- Traslados
- Servicio Funerarios a Domicilio
- Servicio de Cremación (con SOLCA)
- Tanatopraxia (Servicio tercerizado)
- Cofres y arreglos florales

Plan de Asistencia Exequial prepagada: ASISTIR

Al respecto debemos mencionar que Memopaz se encuentra compitiendo en el mercado con un Sistema de Seguros que considera la Asistencia Exequial Prepagada. Trabaja con apoyo de Seguros del Pichincha.

En este sentido debemos considerar algo de vital importancia. La Cultura de Seguros en nuestro medio ha tomado gran importancia. La necesidad de prever se ha pluralizado y esto es evidente, de ahí que el negocio de los seguros de vida, seguros de vehículos y de todo tipo de riesgo se ha multiplicado considerablemente. Y es así precisamente como trabaja Memopaz, con un sistema de seguros que le permite al cliente, en base a una cuota mensual establecida de acuerdo al plan escogido (titular – varios beneficiarios), asegurar la asistencia Exequial en el momento en que se presente la necesidad, es decir, el cliente debe cubrir anticipadamente su cuota para tener cobertura, de no hacerlo pierde cobertura. Es decir, el cliente se beneficia mientras paga.

¹² <http://www.memopaz.com/>

Memopaz no cuenta con Cementerio, por lo que al presentarse la necesidad, gestiona el requerimiento con el Cementerio Municipal, mismo que le proporciona en alquiler por cuatro años la unidad de sepultamiento que esté disponible en ese instante. En este sentido, el cliente no tiene la oportunidad de escoger de acuerdo a su criterio y necesidad la Unidad de Sepultamiento de preferencia.

Lo que se firma con el cliente es un Seguro de Cobertura Exequial, puesto que no vende ni transfiere ningún producto o servicio como tal, sino un derecho a reclamar en un futuro. Esto dentro del Plan Pre-Pagado.

C. San Marcos

San Marcos, cuenta con los servicios de Funeraria y Salas de Velaciones por un lado, así como un Plan de Asistencia Exequial Prepagada.

Dentro de la Funeraria y Salas de Velaciones:

- 2 Salas de Velación
- Sala de descanso familiar
- Cafetería
- Cofre
- Placa y Libro Recordatorio
- Arreglos Florales
- Traslados
- Servicio Religioso
- Obituarios
- Tarjetas de Agradecimiento
- Trámites Legales
- Servicio de Cremación (con Solca)
- Tanatopraxia (Servicio tercerizado)

Plan de Asistencia Exequial prepagada: AMANECER

San Marcos se encuentra compitiendo en el mercado con un Sistema de Seguros que considera la Asistencia Exequial Prepagada.

San Marcos, al igual que Memopaz trabaja con un sistema de seguros que le permite al cliente, en base a una cuota mensual establecida de acuerdo al plan escogido (titular – varios beneficiarios), asegurar la asistencia Exequial en el momento en que se presente la necesidad, es decir, el cliente debe cubrir anticipadamente su cuota para tener cobertura, de no hacerlo pierde cobertura. Es decir, el cliente se beneficia mientras paga.

San Marcos no cuenta con Cementerio, por lo que al presentarse la necesidad, gestiona el requerimiento con el Cementerio Municipal (con el que se encuentra trabajando actualmente), mismo que le proporciona en alquiler por cuatro años la unidad de sepultamiento que esté disponible en ese instante. En este sentido, el cliente no tiene la oportunidad de escoger de acuerdo a su criterio y necesidad la Unidad de Sepultamiento de preferencia.

Lo que se firma con el cliente es una Póliza de Seguros Exequiales, puesto que no vende ni transfiere ningún producto o servicio como tal, sino un derecho a reclamar en un futuro. Esto dentro del Plan Pre-Pagado.

En resumen:

Es importante considerar que de las tres empresas enunciadas, mismas que se consideran su competencia directa, solo una de ellas dispone de los dos servicios integrados (cementerio y funeraria), éste es el caso de Emuce (Empresa Municipal), las otras dos son solo Funerarias. Así también, solo dos de ellas tienen desarrolladas sus páginas web, éstas son Emuce y Memopaz. San Marcos ha sido siempre una Funeraria tradicional de muy buena acogida pero no cuenta con unidades de sepultamiento propias que fortalecerían su posicionamiento. Del mismo modo podemos ver que las tres empresas del sector se han mantenido en lo que hasta el momento se ha concebido como la “labor del funerario”, atender el servicio exequial, facilitar el proceso de la inhumación ya sea en cuerpo o cenizas y las posteriores labores post – venta relacionadas generalmente con trámites legales, misas de mes, mantenimiento y cuidado de la unidad de sepultamiento, entre otras similares; sin embargo, ninguna de ellas ha incursionado ni ha despertado a la necesidad imperiosa de cerrar el Círculo de Atención al Cliente a través del tratamiento del Duelo a través de la Asistencia a la Comunidad Doliente, es decir, preocuparse de “qué sucede con los deudos luego de la partida de sus seres queridos”. De esta manera, este particular aspecto constituye un punto de partida para la propuesta de la creación del Centro de Apoyo al Duelo como proyecto de Responsabilidad Social Empresarial de Camposanto Santa Ana Campsana S. A.

2.3.2. Amenaza de Ingresos.

Diferenciación del producto / servicio

El producto y servicio funerario tiende a la Diferenciación, sobre todo por la innovación en la oferta de Paquetes Funerarios que se ofertan en Pre Necesidad o Preventa.

La Tendencia hacia la oferta de Planes de Seguros se impone en el Mercado.

En este sentido es importante considerar también que los factores culturales y la idiosincrasia de la comunidad son aspectos de mucha importancia, de ahí que la Cremación que hasta hace algún tiempo era de escasa preferencia, ahora constituye uno de los factores diferenciadores de entre las empresas que ofertan servicios funerarios.

Requisitos de Capital

Las Barreras de Entrada respecto de la Inversión para una empresa de Servicios Funerarios de Velación no es elevado, sin embargo, esta situación cambia si hablamos de un Cementerio o Camposanto, puesto que la inversión de Capital en este sentido si es onerosa por las áreas de terreno, las construcciones y las adecuaciones.

Políticas Gubernamentales

Al respecto las consideraciones legales, de salud y ambientales son múltiples, mismas que elevan las barreras de entrada al sector.

2.3.3. Amenaza de Sustitutos.

Al respecto podemos comentar que no existe en sí un servicio que pueda sustituir al funerario como tal, toda vez que el servicio funerario comprende el Servicio Exequial de Velación y la Inhumación ya sea en cuerpo entero o en cenizas a través de la cremación.

2.3.4. Poder Negociador de Compradores.

Concentración

Respecto de este tipo de servicios podemos comentar que la naturaleza del mismo hace que el número de clientes vaya en incremento, pero su poder de negociación no es elevado sobre todo porque la rivalidad de los ofertantes en el sector no es alta y esto hace que más bien las empresas funerarias actuales tengan a su favor el poder de negociación.

Inversión en Previsión

La Cultura y el Pensamiento hacia la inversión en Previsión están tomando importancia sobre todo en lo que respecta a temas de Seguros.

Los clientes prefieren comprar productos / servicios diferenciados y de buena calidad

La calidad y oportunidad en la prestación de servicios funerarios constituyen elementos que marcan diferenciación, aspectos que se vienen imponiendo en el mercado como una nueva “Cultura Funeraria”. Esta particularidad reduce el poder de negociación de los compradores.

Amenaza de integración hacia atrás

Es mínima. Aunque los compradores podrían buscar realizar alianzas estratégicas y colocar en el mercado su propia empresa de exequiales para venta de implementos funerarios y asistencia de servicios exequiales, sin embargo, la posibilidad de una integración hacia atrás para incursionar en el área de Cementerios es escasa por los montos de inversión y requerimientos de capital.

2.3.5. Poder Negociador de Proveedores

Concentración

Los proveedores de Productos, Suministros, Insumos y Materiales necesarios para la prestación de Servicios Funerarios son diversos, lo que permite escoger y buscar la mejor opción. No hablamos de insumos ni materiales especializados. De este modo, el poder de negociación de los proveedores es reducido.

Producto es insumo importante?

Solo en el caso de insumos de uso restringido como: Fenol, Formol y otros químicos podríamos decir que el Proveedor tiene cierto poder que es importante considerar. Estos elementos químicos son de importancia para ciertos procesos dentro de la Tanatopraxia (Formolización del Cadáver).

Amenaza de integración hacia adelante

La posibilidad de una integración hacia adelante es casi nula.

2.4. Matriz de Perfil Competitivo (Situación Actual)

Esta herramienta permite observar la posición de la Empresa considerando los “puntos claves o determinantes de éxito dentro del sector”. Este es el conocido BENCHMARKING.

De esta manera se expone un análisis de la compañía en relación con la competencia de mayor peso en la región y en especial del cantón.

Para este análisis se han tomado como referencia diez factores claves de éxito identificados como los de mayor importancia en el negocio del Mercado Exequial Funerario, a saber:

1. Políticas de Financiamiento Directo con la Empresa y Gestión de Cobranza
2. Servicio Exequial Integrado: Servicio Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento
3. Infraestructura de Instalaciones de Custodia de Restos Mortales (Cementerios y Áreas Verdes)
4. Compromiso y Responsabilidad para con la Comunidad y Medio Ambiente
5. Diversificación e Innovación en el Portafolio de Productos y Servicios
6. Estructura Comercial y Fuerza Activa de Ventas
7. Eficiencia y Oportunidad en la atención
8. Infraestructura, Comodidad y Apariencia de las Salas de Velación
9. Seguridad y Accesos
10. Relación Calidad – Precio

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	EMUCE / EXEQUIAL		SAN MARCOS		MEMOPAZ		SANTA ANA	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Políticas de Financiamiento Directo con la Empresa y Cobranzas	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	4	0,56
Infraestructura de Instalaciones de Custodia de Restos Mortales (Cementerios y Áreas Verdes)	0,11	3	0,33	0	0	0	0	4	0,44
Compromiso y Responsabilidad para con la Comunidad y Medio Ambiente	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Diversificación e Innovación en el Portafolio de Productos y Servicios	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Estructura Comercial y Fuerza Activa de Ventas	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Eficiencia y Oportunidad en la atención	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Infraestructura, Comodidad y Apariencia de las Salas de Velación	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Seguridad y Accesos	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Relación Calidad – Precio	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
TOTAL ...	1		2,84		2,23		2,13		3,36

Tabla 2.1 Benchmarking Anterior

ESCALA



1 *No cumple en lo absoluto*
Cumple en su
5 *totalidad*

2.5. Investigación de Niveles de Satisfacción (Estudio de Campo)

2.5.1. Objetivos del Estudio

Objetivo de Mercado

Mantener la fidelidad de los Clientes de Camposanto Santa Ana a través de la potencialización en la gestión de ventas y servicio al cliente durante la prestación de los Servicios Funerarios para evitar desistimientos posteriores.

Objetivo de la Investigación

Toda vez que la misión de una empresa dedicada a la comercialización y venta de soluciones funerarias es justamente atender las emergencias que se presentan cuando un ser querido fallece, es fundamentalmente importante identificar los atributos que el cliente considera prioritarios en la prestación de un servicio tan peculiar y sensible como éste, pudiendo de esta forma tener una referencia respecto de los niveles de satisfacción del cliente mantiene en la actualidad respecto de Camposanto Santa Ana.

De este modo, es preciso considerar los siguientes objetivos del estudio a desarrollar:

Objetivo General

Poder establecer los niveles de satisfacción que los clientes de Camposanto Santa Ana percibe del servicio prestado.

Objetivo Específico

Identificar los atributos que el cliente califica y considera como prioridades en la prestación de Servicios Funerarios mismos que incluyen el Servicio Exequial de Velación y la Unidad de Sepultamiento.

2.5.2. Metodología

Conforme a la situación del negocio y tomando en cuenta que el objetivo es analizar los servicios brindados, se consideró apropiado realizar varias encuestas a profundidad con clientes tomados al azar con la finalidad de tener información de primera mano e **identificar variables** sobre las cuales se basó la tarea de investigación.

Ahora bien, tomando como base las variables desprendidas de la encuesta a profundidad se programó la elaboración de un cuestionario preliminar que fue aplicado a un total de 10 clientes con el objeto de probar la funcionalidad de esta herramienta. Esta Prueba Piloto fue revisada, se realizaron algunos cambios en su estructura y forma y se elaboró un cuestionario definitivo con el que se aplicaron las encuestas que permitieron la obtención de datos.

El cuestionario definitivo se estructuró con seis preguntas, las cinco primeras hacen referencia a los indicadores identificados en las encuestas a profundidad, y una sexta de carácter abierto para recomendaciones.

Estos indicadores a su vez consideraron también la formulación de algunas preguntas identificadas en literales que comprenden las variables o aspectos más significativos de cada uno de éstos en el modelo por atributos propuesto para esta labor investigativa. Con estas cinco preguntas se trató de medir el impacto e importancia de cada una de las variables en los diferentes indicadores y de estos en la satisfacción del cliente. La sexta pregunta hace referencia a las sugerencias que el cliente pudiere dar para lograr una mejora en el servicio.

De este modo, el modelo de Medición del Nivel de Satisfacción respecto del servicio prestado supone la existencia del concepto de “Satisfacción del Usuario”, el cual debe ser inferido a partir de la indagación sobre diferentes elementos de la experiencia de servicio que habitualmente vive el usuario (VARIABLES) los cuales son enunciados en este caso como preguntas de un cuestionario ante las que el entrevistado expresa su calificación. Estos atributos fueron organizados en categorías de acuerdo al siguiente detalle:

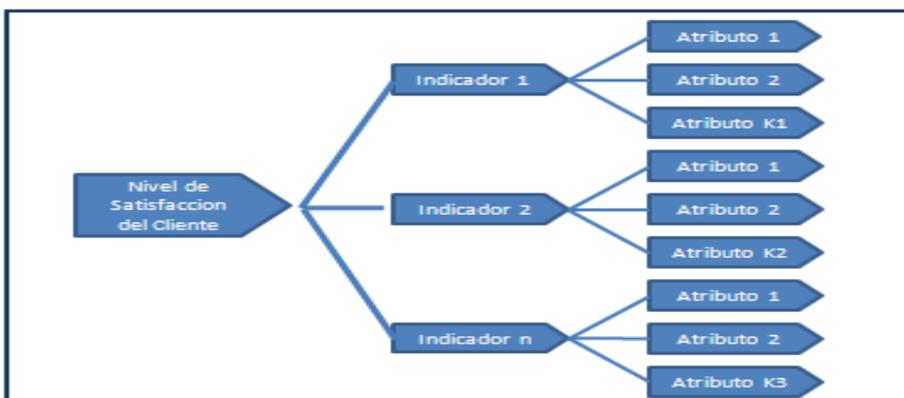


Figura 2.1 Matriz de Atributos Servicio al Cliente

De acuerdo con este modelo, el Nivel de Satisfacción del Cliente con el servicio depende de la calificación que otorgue a los indicadores y la satisfacción con éstos, a su vez, de la calificación dada a los atributos o variables.

A partir de los resultados cuantitativos se puede ilustrar en una grafica bidimensional la relación entre el nivel de satisfacción reportado y la importancia de los procesos y atributos definidos dentro de la medición. La matriz resultante ofrece una perspectiva sobre las acciones a seguir con el objetivo de mejorar la percepción del servicio

La siguiente figura presenta esta matriz cuyo eje horizontal mide el impacto de cada indicador en una escala de importancia y cuyo eje vertical muestra el nivel de satisfacción, en el caso del servicio.



Figura 2.2 *Matriz de Impacto Satisfacción al Cliente*

- Los cuadrantes F, H e I constituyen el **ÁREA CRÍTICA DE MEJORAMIENTO** y definen los atributos que requieren una mayor atención y puede dar la pauta para llegar al resultado sobre el cual se definirán el objetivo.
- El cuadrante E constituye el **ÁREA DE MEJORAMIENTO** y define los atributos e indicadores cuyo mejoramiento resulta conveniente para el logro del incremento en la percepción de la calidad del servicio ofrecido por la organización.
- Los cuadrantes A y D constituyen el **ÁREA DE MANTENIMIENTO e HIGIENE**. Indican los atributos que están siendo satisfechos en la actualidad y que, dado su nivel de impacto, no requieren acciones novedosas. Sin embargo, trabajar en ellos se constituye en una forma de prevenir que una eventual disminución en la satisfacción resulte en un incremento en la percepción de su importancia entre los usuarios.
- El cuadrante G constituye el **ÁREA INERTE** y define todos aquellos atributos y procesos que aún siendo poco satisfactorios no tienen el potencial para incidir de manera importante en la percepción general de la calidad del servicio ofrecido por la organización. Trabajar en ellos puede no conducir al mejoramiento sustancial.
- Los cuadrantes B y C representan el **ÁREA DE LAS FORTALEZAS** y define aquellos atributos sobre los cuales la organización debe sostener y dinamizar la imagen global y la percepción de calidad del servicio.

2.5.3. Resultados

Se presentan los resultados que arrojaron las 100 Encuestas aplicadas a Clientes que han utilizado el Servicio de Camposanto Santa Ana S. A.

El Formato de la Encuesta en mención se presenta en el **Anexo No. 1** y el Plan Muestral en el **Anexo No. 2** del presente documento. La Encuesta enuncia 21 preguntas de fundamental interés que involucran diversas variables basadas en cinco indicadores que consideran:

1. La valoración del servicio prestado
2. La percepción respecto de la persona que lo asesoró
3. Las instalaciones
4. Los precios y las formas de pago
5. La intención de uso y recomendación

Del mismo modo, se planteó una última pregunta de carácter abierto, misma que dio oportunidad a las sugerencias por parte de los clientes, identificando en ésta diversos aspectos y consideraciones para mejorar el servicio de Camposanto Santa Ana.

La información que se menciona en el Anexo No. 3 considera el Modelo por Atributos, que ubica los resultados obtenidos en los diferentes cuadrantes de análisis. De este modo compara los niveles de satisfacción con los niveles de importancia de cada variable, mismos que repercuten en el indicador correspondiente y éste en el Nivel Total de Satisfacción.

Finalmente podemos mencionar que siendo éste el primer estudio encaminado a revisar los niveles de satisfacción a través de la identificación de variables y atributos de decisión, sin duda sentó bases para futuros planes y estrategias en el área de ventas, comercialización y atención al cliente de Funeraria y Camposanto Santa Ana, toda vez que en Servicios tan sensibles como éstos, un monitoreo y sondeo permanente del mercado en este sentido constituye una herramienta fundamental.

2.5.4. Limitaciones

- Por tratarse de un servicio con alta sensibilidad, las encuestas que se aplicaron fueron realizadas en su gran mayoría mediante entrevistas personales, ya que el contacto directo con el cliente permitió que éste no se rehusara a ayudarnos, puesto que la presentación gentil y cálida del encuestador fue fundamental para crear en el cliente un ambiente de confianza, contribuyendo a que éste pueda expresar a través de la encuesta su parecer, su opinión y su crítica respecto del servicio recibido. Sin embargo, estas entrevistas demandaron gran tiempo, por lo que 30 de las 100 aplicadas fueron realizadas vía telefónica.
- En las preguntas que mencionan la Comodidad de las Instalaciones y la Temperatura de las Salas, algunas de las encuestas no presentan respuesta en

concreto, ya que el Servicio de Velación se había dado a Domicilio. Sin embargo este número no es significativo en relación al número de encuestas aplicadas.

2.5.5. Conclusiones

El Objetivo General de la Investigación que consideró el establecer los niveles de satisfacción que los clientes de Camposanto Santa percibieron del servicio prestado, fue alcanzado a través de la aplicación del Método por Atributos que permitió ubicar a los diferentes indicadores en la Matriz de Análisis y de este modo identificar las Áreas Críticas, de Mejoramiento, de Mantenimiento, Inertes y de Fortalezas, de tal forma que con esta información se pueda formular y encaminar estrategias y planes de acción orientadas a la Mejora Continua.

De este modo, comparando los niveles de satisfacción obtenidos con los Rangos de Importancia establecidos en la cadena de valor del Servicio Prestado, se pudo obtener las conclusiones indicadas dentro del ANEXO 3

2.6. Servicio de Atención al Cliente

2.6.1. Principales Consideraciones

Quién es nuestro Cliente?

Podemos decir que nuestros CLIENTES son aquellas personas con nombres extraños (viudos, viudas, huérfanos, padres sin hijos, niños sin abuelos, etc.) que acuden a nuestras empresas con intenso dolor y que presentan dos tipos de necesidades:

1. Necesidades prácticas (logísticas)
2. Necesidades afectivas

En las primeras es justamente en las que se ha venido haciendo todos los esfuerzos y tratando de mejorar cada vez más, pero, respecto a las segundas? ... existe una gran incógnita...

Ante tal circunstancia, bien valdría la pena hacer alusión a una de las múltiples preguntas con las que los clientes muchas veces han llegado a las instalaciones del Camposanto:

*“Señor, se acaba de morir mi hijo de 17 años, tengo un dolor y una tristeza horribles, y no sé qué hacer,
¿Qué me recomienda usted o ustedes que son los que saben de la muerte?”*

O ¿son solo transportadores y enterradores?”

De este modo sería oportuno cuestionarnos... Si el funerario atiende a deudos, **QUE TANTO SABE DEL DUELO?**

Es decir, **QUE TANTO CONOCE A SU CLIENTE?**

Pues se supone que sabe lo que el cliente y el usuario necesitan, pero... realmente sabe lo que su cliente **SIENTE?**

¿Será que el compromiso del funerario acaba con la inhumación o la cremación?

¿Qué hay del servicio funerario como un proceso continuo?

La prestación de un servicio adecuado exige, entre otras cosas, que el personal que labora en estas entidades sea un buen conocedor de la fase inicial del duelo, es decir, que conozca el perfil de su cliente y que cuente con los elementos necesarios para una atención especializada desde su rol.

Si hablamos entonces de muerte y dolor, debemos entender en primera instancia al momento del suceso el deudo se encuentra atravesando un Shock Emocional debido a la Subitaneidad de la muerte, haya sido esta por muerte natural o accidental.

Después del inicio de una crisis, puede haber incluso un período de Anulación Psíquica, mismas que marcan la Fase Inicial del Duelo.

Este concepto es necesario considerarlo para describir la dificultad que las personas tienen para asimilar información en tiempo de crisis, de ahí que a una persona en crisis le resulta sumamente difícil tomar decisiones respecto de: que opción o paquete funerario escoger, formas de pago y otras particularidades que la atención del servicio como tal demanda.

De este modo, ¿qué hacer entonces ante esta circunstancia?, ¿cómo manejar estos momentos de dolor?

Pues parece evidente que algo falta para cerrar el **CÍRCULO DE SERVICIO AL CLIENTE.**

¿Es la atención organizada a los deudos la respuesta?

De este modo consideramos que es evidente y urgente el conocer las verdaderas necesidades del cliente; pues, además de las necesidades de un buen servicio (transporte, tanatopraxia, sala de velación, arreglos florales, cremación, inhumación, anuncios en la prensa, servicio de cafetería, servicio religioso, acompañamiento musical, etc.), **son urgentes sus necesidades afectivas.**

2.6.2. Relevancia en el Servicio de Atención al Cliente como punto de partida para la creación del Centro de Apoyo al Duelo.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado al hablar del Perfil del Cliente, podemos decir entonces que quién más puede conocer las necesidades de un deudo que aquella persona que se ocupa precisamente de atenderlo en los momentos inmediatos?

Es así que las tragedias colectivas, los difíciles sucesos presenciados, las múltiples preguntas sin respuesta nos han motivado y despertado a cambiar nuestro modelo de atención habitual que se limitaba quizá a ocuparse de las Necesidades Logísticas de la Prestación del Servicio Funerario y centrándonos muchas veces en labores de oficina puramente para acercarnos a las personas y a sus Necesidades Afectivas, es decir, allí donde se encuentra el conflicto de la Comunidad Doliente.

De ahí que es importante mencionar que para ser Funerario se necesita “ser Sensible y Solidario”, el Funerario debe sentir gusto y satisfacción de Servir al Cliente.

De este modo es importante recordar que si no hay una Relación Afectiva, muy difícilmente podrá establecerse una Relación Comercial.

SERVICIO AL CLIENTE

Gestión Afectiva = Gestión Efectiva

De ahí que podemos decir que es fundamentalmente importante manejar con toda responsabilidad esta Gestión Afectiva para que nuestra Gestión sea Efectiva y Acertada.

Es necesario recordar entonces que es sumamente importante mantener y mejorar cada vez las relaciones con los Clientes para lograr en ellos el sentido de Fidelidad y Permanencia.

En este aspecto es importante mencionar ciertos puntos fundamentales referentes a Servicio de Atención al Cliente, puesto que la gestión adecuada y oportuna en este sentido, garantiza un buen punto de partida hacia el proyecto de responsabilidad social a través del Centro de Apoyo al Duelo.

Qué es Servicio al Cliente?

Servicio al Cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer mejor que la competencia las necesidades, expectativas y exigencias de sus clientes. Por lo tanto podemos decir que **SERVICIO** es el trabajo realizado por una persona en beneficio de otra¹³.

Qué NO es Servicio al Cliente.

- Una campaña de sonrisas y buena educación.
- Un curso de capacitación para ciertas personas.
- No es una campaña publicitaria temporal.
- No es una moda empresarial.

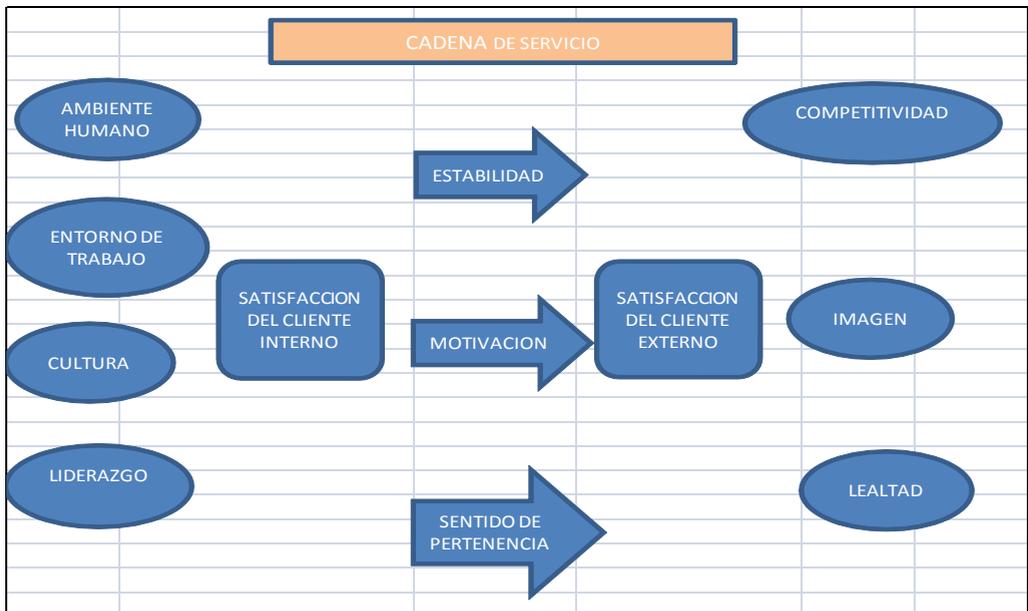


Figura 2.3 Cadena de Servicio

Requisitos para una Buena Atención al Cliente

- Gente con excelente actitud de servicio
- Políticas y Herramientas orientadas al Cliente
- Conocimiento del Cliente

¹³ Service Quality Institute. Servicio Excepcional – Calidad en el Servicio

- Conocimiento del Producto y Beneficios

Conocer al Cliente Primero

En el mundo de los negocios, la Calidad Total ha provocado un profundo cambio de paradigma de producto-fuera (“product-out”) mercado-adentro (“market-in”). En la actualidad el énfasis no está en vender productos o servicios sino en satisfacer necesidades y/o expectativas del mercado a través de productos y/o servicios de valor.

Así pues la estrategia de una organización será efectiva en la medida en que sus productos o servicios otorguen el valor que el mercado espera. Por “valor” se entiende la percepción comparativa por parte del mercado de calidad en función del precio de un producto o servicio entre competidores. Si el mercado percibe que nuestra empresa ofrece un producto o servicio de más valor que otras empresas, entonces nos llenaremos de clientes de dicho mercado y seremos más rentables.

Es necesario tener clara la importancia que tiene el mantenerse al tanto de la percepción de valor (percepción de calidad en función de precio) que el mercado-nuestros cliente potenciales tienen de nuestros productos o servicios respecto al de nuestros competidores, independientemente de la línea que tengamos.

Antes de considerar que aspectos son fundamentales a la hora de dar satisfacción a las demandas de valor de los clientes, debemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Cuánto de lo que un cliente compra es producto y cuanto es servicio?

Esta pregunta no admite respuesta simple. Por ejemplo, ¿Qué compra la gente de Mc Donald’s?. El pan, la carne, la gaseosa y todo lo demás se puede conseguir libremente, pero nadie se lo sirve como ellos. Rapidez, limpieza, sonrisas y un sí para nuestro pedido es lo que pagamos con gusto. ¿Qué conclusión sacamos de esto?

Los atributos intangibles son la ventaja competitiva y sin servicio no hay atractivo.

¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas.
- Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

- Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparando con perder un cliente.

¿Qué significa Agregar Valor?

La frase Agregar Valor, tuvo su nacimiento teórico en Estados Unidos y fue una estrategia desarrollada para poder hacer frente a la competencia en mercados saturados o con gran cantidad de competidores.

Pero en concreto, “agregar valor” se podría sintetizar en una palabra:

Agregar Valor = Yapa

Un cliente comprará nuestro producto o contratará nuestro servicio, si ha igual precio podemos ofrecerle algún beneficio adicional que lo motive.

Muchos recordamos con nostalgia aquel viejo almacén de barrio, donde su dueño nos regalaba un puñado de caramelos cuando íbamos a comprar, esa yapa nos hacía felices y nos motivaba a hacer los mandados con una sonrisa. Aquel viejo almacenero, sin tener una concepción teórica del asunto, estaba haciendo marketing de última generación. Estaba agregando valor a los productos que vendía. A igual precio, seguramente nosotros preferíamos ir a comprar en su almacén.

Lo importante es entender que cuántas más yapas podamos dar a nuestros clientes, más valor estaremos agregando a nuestros productos y, por ende, mayor posibilidad de competir con éxito tendremos.

¿Qué podemos entender por Yapas hoy en día?

Bueno, desde un premio, un servicio de atención al cliente excelente, un envase atractivo o una mejor calidad, todos son elementos que agregan valor, porque el cliente percibe que por el mismo precio obtiene un producto que le da mayores beneficios.

Actitudes del Prestador de Servicio

Mentalidad del Cliente es Primero

- Antepone las necesidades del cliente.
- Se asegura de que las necesidades del cliente sean satisfechas.
- Se sale de su propio esquema (hasta el punto de serle incómodo), para asegurar la satisfacción del cliente.¹⁴

Respuesta Personalizada

- Se esfuerza por entender las preferencias y expectativas del cliente.
- Toma en cuenta la situación del cliente al proporcionarle la información requerida.

Respeto Básico

- Demuestra cortesía en general a todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales.
- Evita que los clientes se sientan incómodos.
- Respetar las necesidades de tiempo y espacio personal de los demás.

Confiabilidad

- Se toma el tiempo para hacer el trabajo bien.
- Demuestra seguridad e inspira confianza.
- Hace lo que es mejor, en lugar de lo que es más fácil.

Toque Profesional

- Se empeña en conocer su trabajo lo mejor posible, para servir a los clientes.
- Si desconoce algo, sabe a quién acudir y está dispuesto a conseguir la información necesaria.

Orientación a las Personas

- Toma la iniciativa en el establecimiento de relaciones.
- Demuestra interés personal en la gente, haciendo contacto visual, sonriendo, llamándola por su nombre, etc.

¹⁴ CONECEL S.A.2010. Programa Cultura de Servicio

Capacidad para Resolver Problemas

- Resuelve problemas.
- Sugiere alternativas.
- "Dobla" las reglas, cuando es conveniente, para resolver o evitar problemas.

Beneficios de un Servicio de Calidad

- Lealtad del cliente.
- Disminución del churn (renuncia de clientes)
- Mayor participación de mercado.
- Incremento en ventas.
- Base de datos de clientes más grandes y más clientes nuevos.
- Ahorros en marketing, publicidad y presupuestos de promoción.
- Disminución de los reclamos.
- Al disminuir los reclamos más personal se puede enfocar en producción y desarrollo de la empresa.
- Excelente imagen de la compañía.
- Mejora en la moral y productividad de los colaboradores, debido a la respuesta positiva de los clientes hacia ellos.
- Mejora en las relaciones entre colaboradores: , haciendo cada vez más trabajo que les satisface.
- Menos quejas, ausentismo e impuntualidad de los colaboradores.
- Menos rotación de personal.

2.7. Análisis FODA

El presente análisis describe la situación de la empresa respecto de las diferentes instancias de su realidad actual:

Fortalezas

- ✓ Manejo de un Sistema Rotativo de Herramientas enfocado a la Gestión de Ventas y Comercialización.
- ✓ Estructura Comercial: Cuenta con Fuerza de Ventas propia.
- ✓ Servicio Exequial Integrado: Servicio Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento.

- ✓ Múltiples opciones en Unidades de Sepultamiento: Arboles, Bóvedas, Lotes Dobles y Triples, Osarios, Urnas Cinerarias, Panteones, Mini panteones, Mausoleos.
- ✓ Pioneros en los procesos de innovación al Servicio Exequial: Tanatopraxia (formolización y maquillaje), Trámites Legales, Traslados de cuerpos a nivel interregional e interprovincial, Transporte para los deudos y familiares, etc.
- ✓ Servicio de Cremación las 24 horas para Cuerpo y Restos a través de Horno Crematorio propio.
- ✓ Servicio de Repatriación de Cuerpos desde diferentes países del mundo: Estados Unidos, España, Italia, etc.
- ✓ Compromiso Social para con la Fundación Santa Ana y los Ancianos Indigentes de la Comunidad Cuencana.
- ✓ Miembro Activo del ALPAR – Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios
- ✓ Infraestructura: Instalaciones Modernas y Cómodas en un ambiente fresco y natural
- ✓ Financiamiento Directo con la Empresa
- ✓ Atención a los Deudos a través del Centro de Apoyo al Duelo en su etapa inicial.

Oportunidades

- ✓ Apertura en el pensamiento y criterios de la gente en lo que respecta al servicio funerario y la opción de compra anticipada o prenecesidad (Mentalidad de Previsión). De acuerdo a las tendencias del Mercado Funerario, cada vez hay nuevas exigencias en la diversidad y calidad del producto y/o servicio. La gente prefiere un Servicio Completo y Oportuno (Servicio Integrado: la Velación y la Inhumación).
- ✓ Cuenca y su arraigado tradicionalismo y patriotismo morlaco. La concepción de la gente respecto de que sus restos o cenizas reposen en ciudad natal.
- ✓ En el caso de la migración que motiva también a pensar en quienes han emigrado pero que sus familias viven en el Ecuador (\$ Remesas – Repatriación).
- ✓ Internacionalización y Alianzas Estratégicas – Asociaciones Certificadoras de Calidad (ALPAR).
- ✓ Tendencias en el Mercado hacia la Diversificación de los Servicios
- ✓ El Funerario es un Servicio Sostenible en el tiempo, todos llegan a necesitarlo en algún momento.
- ✓ En Cementerios, la competencia a nivel local está representada por una sola empresa, el Cementerio Municipal.
- ✓ El Enfoque de Compromiso con la Sociedad a través la Fundación Santa Ana.
- ✓ El pensamiento y la concepción de la preventa como una Inversión a Corto y Largo Plazo.

- ✓ Índices de Mortalidad que van en aumento.
- ✓ Sistema de Economía Dolarizado.
- ✓ Amplias Oportunidades de Atención en el Mercado Funerario que pueden generar ventajas competitivas muy importantes (Centro de Apoyo al Duelo).
- ✓ Posibilidad de atender oportunamente a la Comunidad Doliente.

Debilidades

- ✓ Escasa Inversión en Mercadeo
- ✓ Filosofía, Cultura, Políticas y Procedimientos Organizacionales, escasamente difundidos.
- ✓ Escaso conocimiento a nivel interno y externo respecto de la misión social y el compromiso comunitario que Camposanto Santa Ana Campsana S. A. mantiene con la Fundación Santa Ana.
- ✓ Escaso conocimiento a nivel organizacional del verdadero Perfil del Cliente en el Mercado Funerario.
- ✓ Difícil reclutamiento para el personal de ventas de la empresa.
- ✓ Ausencia de un departamento que encamine las labores de Gestión de Talento Humano, Comunicación Interna y Relaciones Públicas.
- ✓ Escasa inversión en Investigación y Desarrollo sobre todo en Sistemas de Información.

Amenazas

- ✓ La Competencia y su actual incursión en el manejo de seguros funerarios prepagados.
- ✓ Centros Médicos (Hospitales, Clínicas, Casas de Salud) que mantienen nexos demasiado estrechos de enganche y negociación con ciertas funerarias y empresas de la competencia.
- ✓ La resistencia que aún mantienen algunas personas respecto de las concepciones tradicionales de un Servicio Funerario (pensamiento conservador) y con ello la resistencia a la inhumación en cenizas (Cremación).
- ✓ Regulaciones y leyes que pueda dictaminar el Estado.
- ✓ La capacidad adquisitiva de los habitantes en el Ecuador, que limita cada vez más al individuo a adquirir inversiones de este tipo (Inversión en Servicios Funerarios de Pre necesidad).
- ✓ El Cementerio Municipal que está invirtiendo en remodelaciones y adecuaciones para cambiar su imagen y ampliar sus instalaciones a través de nuevas extensiones de terreno.
- ✓ Fenómenos Naturales que pueden suscitarse.

2.8. Análisis STP

2.8.1. Segmentación

2.8.1.1. Información de la población de la Provincia del Azuay

La provincia del Azuay cuenta con 599.546 habitantes según los datos que arrojaron el Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en el año 2001. De esta cifra, la ciudad de Cuenca abarca el 69.7% con 417.632 habitantes, de los cuales 195.683 son hombres y 221.949 son mujeres, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%.¹⁵

La población se divide en pobladores de zonas urbanas y pobladores de zonas rurales. Los primeros alcanzan el 66.4% con 277.374 habitantes, mientras que los segundos llegan al 33.6% con 14.0258 habitantes.

Dentro de estas cifras, existe un equilibrio entre las personas jóvenes y los adultos. Los menores de 15 años constituyen el 32.3% del total de la población, las personas entre 15 y 24 años alcanzan el 21.7%, los individuos entre 25 y 64 años conforman el 39.2% del total de pobladores de Cuenca, mientras que los ancianos llegan tan solo a ocupar el 6.8%.

Los pobladores del cantón son en su mayoría alfabetos. Del total de pobladores, el 93.9%, igual a 308.555 habitantes son alfabetos y el 6.1% son analfabetos, es decir 19.923 habitantes, la mayoría de estas personas se ubican en las zonas rurales. En cuanto a la actividad de los Cuencanos, el 44.2% del total de la población entran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De los 165.031 habitantes que están en condiciones de trabajar, 161.943 habitantes están ocupados y el restante está en la desocupación.

De la cifra de cuencanos que están dentro de la PEA, el 11.5% trabaja dentro del sector primario de producción, el 28.3% en el sector secundario y el restante 51.4% en el sector terciario de servicios. El 52.1% de los cuencanos de la PEA se consideran que están en condiciones de subempleo o no se encuentra identificada su actividad laboral.

¹⁵ <http://www.migranteecuadoriano.gov.ec/content/view/>

Información sobre la población ecuatoriana migrante

Para una correcta caracterización de los flujos emigratorios se expone la siguiente información:

Evolución de flujos

El incremento de la salida de ecuatorianos se da a partir de 1999. El saldo migratorio de los últimos siete años alcanza los 827.473, equivalente al 20% de la PEA. El año 2000, presenta el pico más alto de la emigración con 175.000 personas que viajaron y no volvieron. Si bien existe un decrecimiento importante a partir de 2004, un año después de la imposición de la visa a España y a los países del Tratado Schengen, los flujos de 2005 y de la primera mitad de 2006, siguen siendo el triple de los existentes en décadas anteriores. En estos registros no constan las personas que salen por canales irregulares. La vía marítima se ha convertido en un canal cada vez más frecuente para la emigración ecuatoriana a Estados Unidos.

Emigración y género

En términos nacionales, los hombres siguen emigrando más que las mujeres, 53% versus 47% del total de emigrantes en el periodo 1996 - 2001.

La diferencia por género se relaciona con los polos de destino, Cuenca conserva un importante contingente de emigración hacia Estados Unidos y sigue siendo predominantemente masculina, mientras la femenina que se dirige a España desde la misma ciudad es cuatro veces mayor que la masculina.

Emigración por área geográfica

Entre 1996 y 2001, habrían emigrado 377.908 personas del país, de las cuales el 50% han salido de las provincias de Pichincha y Guayas. De Azuay, Cañar y Loja, 21% del total nacional. Respecto a las regiones, el 58% salió de la Sierra, el 4% de la Amazonía y el 38% de la Costa.¹⁶

Las provincias con mayor porcentaje de emigrantes respecto a su población son en orden de importancia: Cañar, Loja, Azuay, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pichincha. Es decir, la zona sur del país, con excepción de Pichincha.

¹⁶ INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Disponible en www.inec.gov.ec/web/guest/t/.../basedatos/.../mig_int)

Para el ciclo 1996 - 2001, la mayoría de emigrantes proviene de zonas urbanas (73,16%) mientras que el 26,84% (101.428 personas) del total nacional son de la zona rural.

Principales destinos

Los principales destinos de los y las ecuatorianas son España, Estados Unidos e Italia.

De acuerdo al Censo de Población del 2001, el 49,40% de la población que salió entre 1996 y 2001 está en España, el 26,70 % en Estados Unidos y el 9,90 en Italia.

En la emigración intra regional, las mujeres son más numerosas que los hombres en destinos como Chile y Venezuela mientras que en Colombia y Estados Unidos la relación a favor de los hombres es de 2 a 1. En el caso de Europa, hay más mujeres que hombres en Italia, Suiza, Bélgica. Inglaterra y España presentan porcentajes prácticamente iguales entre sexos. Esta diferencia entre hombres y mujeres está relacionada con la oferta del mercado laboral europeo. El trabajo doméstico y del cuidado es un nicho laboral ocupado preferentemente por mujeres latinoamericanas en ese continente.

Migración y pobreza

A partir del Censo 2001, y tomando la medición de pobreza como necesidades básicas insatisfechas, se encuentra que el 60% de la población emigrante pertenece a los no pobres, el 13 % a pobreza extrema y el 27 % se ubican en los sectores pobres. Otro tipo de medición permite identificar el de la población vulnerable. Se trata de población empobrecida y que con la crisis de 1999, no veía expectativas en el país de asegurar un futuro de movilidad social para sus hijos. El mayor flujo de emigración está compuesto por personas de hogares vulnerables o solventes y que la población pobre e indigente es la que tiene menos posibilidades de desplazarse hacia el exterior.

Inserción laboral en país de destino

La inserción laboral en destino de los hombres y mujeres ecuatorianos emigrantes se concentran en el sector servicios. En el caso de Estados Unidos se produce una inserción un poco más diferenciada que en el caso español: mujeres como obreras textiles (20%), oficios diversos (20%), servicios alimenticios (15%) y servicio doméstico (10%) ; hombres en servicios alimenticios, construcción y en ocupaciones profesionales un 10%.

En contraste, en el caso español, la gran mayoría de mujeres ecuatorianas está insertada en actividades de cuidado y limpieza, (cerca del 60%), un 16% tiene puestos técnicos, profesionales y de gestión, el 8% trabaja en agricultura y el 6% en industrias. El nicho laboral de los hombres también es más concentrado, el 20% trabaja en agricultura y el 35% en la construcción, el 13% en industria y otro 13% en actividades profesionales

Por otro lado, los niveles de inactividad son muy bajos en los dos casos. En Estados Unidos, para el 2000, el 73% de las mujeres emigrantes estaban trabajando o buscando trabajo, mientras que el 93% de los hombres estarían en la misma situación.

La tasa de desempleo se ubica en el 12% para las mujeres, y para los hombres sería del 8%. En el caso de España, información del INE encuentra tasas más altas. El 78% de activos y 21.9% de inactivos en el caso de los varones; y el 68% de activas y 32 de mujeres ecuatorianas inactivas.

Remesas

El envío de remesas ha tenido un crecimiento constante desde 1999. Durante los años 2000 - 2001, significaron el segundo rubro de ingreso más importante del Ecuador, después del ingreso por la exportación de petróleo.

El 62% de hombres emigrantes y el 57% de mujeres emigrantes enviaron remesas durante el último año. De acuerdo a Bendixen y Asociados, el 14% de la población ecuatoriana recibe remesas, siendo las mujeres las principales receptoras (66%). El 77% de las remesas las reciben personas con ingresos de hasta 500 dólares mensuales. El uso de las remesas está destinado en el 61% a gastos diarios, 17% lujos, 8% inversiones en negocios, 8% ahorros, 4% compra de propiedades y 2% educación.

2.8.1.2. Criterios de Segmentación

A. Condición Geográfica

Nos permite identificar a nuestro público objetivo de acuerdo a la ubicación geográfica.

Por la Región:

Habitantes de Cantón Cuenca de zonas rurales y urbanas, además de los cantones aledaños.

Migrantes Azuayos que viven en cualquier lugar del mundo y sobre en los destinos de mayor preferencia como España, Estados Unidos e Italia.

B. Condición Demográfica

Ingresos Económicos.- Con Ingresos familiares o personales superiores a los \$ 600.00 mensuales, con pocas responsabilidades financieras.

Edad.- Individuos mayores de 18 años.

Género.- Masculino y Femenino.

Ciclo de vida familiar.- Soltero, casado, con hijos, divorciado, viudo.

Escolaridad.- Indistinta.

Ocupación.- Indistinta.

Demográficamente nuestro público objetivo está entre las personas mayores de edad con capacidad de compra.

C. Aspectos psicológicos

Personalidad.- Precavido, Seguro, Proactivo.

Individuos con pensamiento abierto y dispuestos a asegurar un espacio para cuando sea el momento, dispuestos a prever tranquilidad para él y los suyos.

D. Aspectos religiosos

Religión.- Indistinta. (Debido a que el Camposanto cuenta con salas de velación ecuménicas, en cuanto a la religión o al culto, no hay inconveniente alguno).

Camposanto Santa Ana CAMPSANA abarca en general un segmento que viene definido principalmente por la geografía y la demografía definidos anteriormente y en orden inferior los aspectos psicológicos, religiosos.

E. Aspectos conductuales

Como es lógico, la naturaleza de nuestros productos no permiten jugar con la variable de atracción ni la del interés del cliente, por lo que la venta pocas veces se cierra o se

cerrará en una sola visita o consulta online. Sin embargo las ventas de paquetes o soluciones en Prenecesidad son nuestra mayor fuente de ingresos.

Muchas veces ciertos eventos trágicos, como la muerte de algún familiar donde se evidencia problemas para ponerse de acuerdo en los costos y en la elección de la casa funeral o cuando inesperadamente se deben hacer desembolsos de dinero por estos motivos sin tener nada previsto, cambian el pensamiento y el criterio que tienen los individuos sobre la necesidad de estar protegidos de alguna forma ante alguna calamidad. Ese instante permite llegar de forma oportuna hacia nuestros clientes, de forma pausada, meditada y respetuosa pero ágil.

F. La ocasión

Actualmente las ventas están pensadas para todos los días del año aunque se identifican épocas de mayor acogida debido a su alto impacto emocional a determinadas fechas tales como:

Mayo:	Día de La madre
Junio:	Día del Padre
Noviembre:	Día de los Difuntos

G. La frecuencia de uso

Impreciso. Su uso se hace efectivo al momento en el que se presenta la necesidad.

Sin embargo, al hablar de previsión y al tratarse de un producto / servicio tan sensible, se podría considerar de la necesidad de tenerlo listo todo para el doloroso momento de la partida.

2.8.1.3. Índices y Tasas de Mortalidad en la Ciudad de Cuenca

DEFUNCIONES TOTALES, POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS DE RESIDENCIA HABITUAL DE LA PERSONA FALLECIDA Y SEXO													
REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO	TOTAL	GRUPOS DE EDAD											
		- DE 1 MES	1 - 11 MESES	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS	4 AÑOS	5 - 9 AÑOS	10 - 14 AÑOS	15 - 19 AÑOS	20 - 24 AÑOS	25 - 29 AÑOS	30 - 34 AÑOS
AZUAY	3.095	59	56	22	15	11	8	29	33	72	89	79	72
HOMBRES	1.658	36	32	8	7	6	4	19	22	49	66	63	50
MUJERES	1.437	23	24	14	8	5	4	10	11	23	23	16	22

Tabla 2.2 Defunciones Azuay

ESTADÍSTICAS 2009				
LOCALIDAD	POBLACION	DEFUNCIONES	TASA MORTALIDAD (x 1000)	TASA MORTALIDAD (x 100)
Azuay	702.994	3.308	4,71	0,47
Cantón Cuenca	487.901	2.442	5,01	0,50
Ciudad de Cuenca (Area Urbana y Perifer	388.420	1.957	5,04	0,50
Parroquias Rurales	99.481	485	4,88	0,49
Otros Cantones	215.093	866	4,03	0,40

Tabla 2.3 Estadísticas 2009 Azuay¹⁷

¹⁷ INEC. Instituto nacional de estadísticas y censos. (Disponible en <http://www.censos2010.gob.ec/censos/inicio.html>)

POBLACION TOTAL ESTIMADA, NATALIDAD, MORTALIDAD GENERAL, MORTALIDAD INFANTIL, MORTALIDAD MATERNA									
PERIODO 1984 - 2009									
AÑOS	POBLACION	NATALIDAD		MORTALIDAD GENERAL		MORTALIDAD INFANTIL		MORTALIDAD MATERNA	
		NUMERO	TASA	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA
1.984	8.867.698	257.044	29	53.118	6	11.161	43,4	384	149,4
1.985	9.098.791	262.260	28,8	51.134	5,6	10.615	40,5	397	151,4
1.986	9.331.895	257.234	27,6	50.957	5,5	10.372	40,3	330	128,3
1.987	9.567.771	261.312	27,3	51.567	5,4	9.761	37,4	355	135,9
1.988	9.804.403	267.652	27,3	52.732	5,4	9.443	35,3	329	122,9
1.989	10.039.775	262.652	26,2	51.736	5,2	8.851	33,7	340	129,4
1.990	10.271.874	263.612	25,7	50.217	4,9	7.977	30,3	309	117,2
1.991	10.503.491	265.611	25,3	53.333	5,1	7.452	28,1	320	120,5
1.992	10.735.969	269.903	25,1	53.430	5	7.326	27,1	338	125,2
1.993	10.965.121	279.678	25,5	52.453	4,8	7.006	25,1	348	124,4
1.994	11.186.758	277.625	24,8	51.165	4,6	6.125	22,1	241	86,8
1.995	11.396.692	271.340	23,8	50.867	4,5	5.533	20,4	170	62,7
1.996	11.591.131	270.578	23,3	52.300	4,5	5.351	19,8	194	71,7
1.997	11.772.866	271.758	23,1	52.089	4,4	5.463	20,1	162	59,6
1.998	11.947.588	275.955	23,1	54.357	4,5	5.186	18,8	153	55,4
1.999	12.120.984	305.284	25,2	55.921	4,6	5.372	17,6	209	68,5
2.000	12.298.745	296.149	24,1	56.420	4,6	5.480	18,5	232	78,3
2.001	12.479.924	278.170	22,3	55.214	4,4	4.800	17,3	187	67,2
2.002	12.660.727	275.300	21,7	55.549	4,4	4.530	16,5	149	54,1
2.003	12.842.576	262.004	20,4	53.521	4,2	3.985	15,2	139	53,1
2.004	13.026.890	254.362	19,5	54.729	4,2	3.942	15,5	129	50,7
2.005	13.215.089	252.725	19,1	56.825	4,3	3.717	14,7	143	56,6
2.006	13.408.270	278.591	20,8	57.940	4,3	3.715	13,3	135	48,5
2.007	13.605.485	283.984	20,9	58.016	4,3	3.529	12,4	176	62
2.008	13.805.095	291.055	21,1	60.023	4,3	3.380	11,6	165	56,7
2.009	14.005.449	215.906	15,4	59.714	4,3	3.279	15,2	208	96,3

Tabla 2.4 Tasas de Natalidad y Mortalidad¹⁸

¹⁸ INEC. Instituto nacional de estadísticas y censos. (Disponible en <http://www.censos2010.gob.ec/inicio.html>)

2.8.1.4. Estadísticas sobre tipos de muerte, edades y otros indicadores

DEFUNCIONES TOTALES, POR PROVINCIAS Y ÁREAS DE RESIDENCIA HABITUAL DE LA PERSONA FALLECIDA, SEGÚN CAUSAS DE MUERTE (LISTA CONDENSADA DE 103 GRUPOS - DÉCIMA REVISIÓN - CIE - 10)				
COD	CAUSAS DE MUERTE	AZUAY		
		TOTAL	URBANA	RURAL
T O T A L:		3.095	2.047	1.048
001	CIERTAS ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS	87	53	34
003	DIARREA Y GASTROENTERITIS DE PRESUNTO ORIGEN INFECCIOSO	25	16	9
004	OTRAS ENFERMEDADES INFECCIOSAS INTESTINALES			
005	TUBERCULOSIS RESPIRATORIA	12	6	6
006	OTRAS TUBERCULOSIS	3	2	1
008	TÉTANOS	-	-	-
011	INFECCIÓN MENINGOCÓCICA	1	1	-
012	SEPTICEMIA	32	20	12
017	OTRAS FIEBRES VIRALES TRANSMITIDAS POR ARTRÓPODOS Y FIEBRES HEMORRÁGICAS VIRALES	-	-	-
019	HEPATITIS VIRAL	1	1	-
020	ENFERMEDAD POR VIRUS DE LA INMUNODEFICIENCIA HUMANA(VIH)	5	5	-
021	PALUDISMO (MALARIA)	-	-	-
023	TRIPANOSOMIASIS	-	-	-
025	RESTO DE CIERTAS ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS	8	2	6
026	TUMORES (NEOPLASIAS)	481	349	132
027	TUMORES MALIGNOS DEL LABIO, DE LA CAVIDAD BUCAL Y DE LA FARINGE	2	1	1
028	TUMOR MALIGNO DEL ESÓFAGO	2	1	1
029	TUMOR MALIGNO DEL ESTÓMAGO	104	71	33
030	TUMOR MALIGNO DEL COLON, DEL RECTO Y DEL ANO	19	11	8
031	TUMOR MALIGNO DEL HÍGADO Y DE LAS VÍAS BILIARES INTRAHEPÁTICAS	31	23	8
032	TUMOR MALIGNO DEL PÁNCREAS	27	20	7
033	TUMOR MALIGNO DE LA LARINGE	4	4	-
034	TUMOR MALIGNO DE LA TRAQUEA DE LOS BRONQUIOS Y DEL PULMÓN	31	22	9
035	MELANOMA MALIGNO DE LA PIEL	3	2	1
036	TUMOR MALIGNO DE LA MAMA	21	17	4
037	TUMOR MALIGNO DEL CUELLO DEL ÚTERO	10	9	1
038	TUMOR MALIGNO DE OTRAS PARTES Y DE LAS NO ESPECIFICADAS DEL ÚTERO	14	8	6
039	TUMOR MALIGNO DEL OVARIO	7	6	1
040	TUMOR MALIGNO DE LA PRÓSTATA	37	29	8
041	TUMOR MALIGNO DE LA VEJIGA URINARIA	3	3	-
042	TUMOR MALIGNO DE LAS MENINGES, DEL ENCÉFALO Y DE OTRAS PARTES DEL SISTEMA NERVIOSO CENTRAL	15	8	7
043	LINFOMA NO HODGKIN	20	16	4
044	MIELOMA MÚLTIPLE Y TUMORES MALIGNOS DE CELÚLAS PLASMÁTICAS	7	7	-
045	LEUCEMIA	12	8	4
046	RESTO DE TUMORES MALIGNOS	84	63	21
047	RESTO DE TUMORES	28	20	8
048	ENFERMEDADES DE LA SANGRE Y DE LOS ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS, Y CIERTOS TRASTORNOS QUE AFECTAN EL MECANISMO DE LA INMUNIDAD	22	11	11
049	ANEMIAS	17	7	10
050	RESTO DE ENFERMEDADES DE LA SANGRE Y DE LOS ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS, Y CIERTOS TRASTORNOS QUE AFECTAN EL MECANISMO DE LA INMUNIDAD	5	4	1

Tabla 2.5 Estadísticas sobre Tipos de Muerte

052	DIABETES MELLITUS	142	112	30
053	DESNUTRICIÓN	13	8	5
054	RESTO DE ENFERMEDADES ENDOCRINAS, NUTRICIONALES Y METABOLICAS	12	8	4
055	TRASTORNOS MENTALES Y DEL COMPORTAMIENTO	46	16	30
056	TRASTORNOS MENTALES Y DEL COMPORTAMIENTO DEBIDOS AL USO DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS	46	16	30
057	RESTO DE TRASTORNOS MENTALES Y DEL COMPORTAMIENTO	-	-	-
058	ENFERMEDADES DEL SISTEMA NERVIOSO	48	30	18
059	MENINGITIS	4	3	1
060	ENFERMEDAD DE ALZHEIMER	9	5	4
061	RESTO DE ENFERMEDADES DEL SISTEMA NERVIOSO	35	22	13
064	ENFERMEDADES DEL SISTEMA CIRCULATORIO	680	454	226
065	FIEBRE REUMÁTICA AGUDA Y ENFERMEDADES CARDÍACAS REUMÁTICAS CRÓNICAS	3	2	1
066	ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS	201	120	81
067	ENFERMEDADES ISQUÉMICAS DEL CORAZÓN	151	105	46
068	OTRAS ENFERMEDADES DEL CORAZÓN	198	141	57
069	ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	98	66	32
070	ATEROSCLEROSIS	7	5	2
071	RESTO DE ENFERMEDADES DEL SISTEMA CIRCULATORIO	22	15	7
072	ENFERMEDADES DEL SISTEMA RESPIRATORIO	345	225	120
073	INFLUENZA (GRIPE)	4	1	3
074	NEUMONÍA	225	140	85
075	OTRAS INFECCIONES AGUDAS DE LAS VÍAS RESPIRATORIAS INFERIORES	11	5	6
076	ENFERMEDADES CRÓNICAS DE LAS VÍAS RESPIRATORIAS INFERIORES	71	48	23
077	RESTO DE ENFERMEDADES DEL SISTEMA RESPIRATORIO	34	31	3
078	ENFERMEDADES DEL SISTEMA DIGESTIVO	263	170	93
079	ÚLCERA GÁSTRICA Y DUODENAL	13	12	1
080	ENFERMEDADES DEL HÍGADO	167	99	68
081	RESTO DE ENFERMEDADES DEL SISTEMA DIGESTIVO	83	59	24
083	ENFERMEDADES DEL SISTEMA OSTEOMUSCULAR Y DEL TEJIDO CONJUNTIVO	5	4	1
084	ENFERMEDADES DEL SISTEMA GENITOURINARIO	96	79	17
085	ENFERMEDADES, RENALES, GLOMERULARES Y TUBULOINTERSTICIALES	2	1	1
086	RESTO DE ENFERMEDADES DEL SISTEMA GENITOURINARIO	94	78	16
087	EMBARAZO, PARTO Y PUERPERIO	7	4	3
088	EMBARAZO TERMINADO EN ABORTO	-	-	-
089	OTRAS MUERTES OBSTÉTRICAS DIRECTAS	5	3	2
090	MUERTES OBSTÉTRICAS INDIRECTAS	2	1	1
092	CIERTAS AFECIONES ORIGINADAS EN EL PERIODO PERINATAL	49	42	7
093	MALFORMACIONES CONGÉNITAS, DEFORMIDADES Y ANOMALIAS CROMOSÓMICAS	25	21	4
094	SÍNTOMAS, SIGNOS Y HALLAZGOS ANORMALES CLÍNICOS Y DE LABORATORIO, NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	312	147	165
095	CAUSAS EXTERNAS DE MORBILIDAD Y DE MORTALIDAD	462	314	148
096	ACCIDENTES DE TRANSPORTE	107	73	34
097	CAÍDAS	36	28	8
098	AHOGAMIENTO Y SUMERSIÓN ACCIDENTALES	31	17	14
099	EXPOSICIÓN AL HUMO, FUEGO Y LLAMAS	4	1	3
100	ENVENENAMIENTO ACCIDENTAL POR, Y EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCIVAS	10	6	4
101	LESIONES AUTOINFLINGIDAS INTENCIONALMENTE	113	80	33
102	AGRESIONES	25	16	9
103	TODAS LAS DEMÁS CAUSAS EXTERNAS	136	93	43

Tabla 2. 5 Estadísticas sobre Tipos de Muerte¹⁹

¹⁹ INEC. Instituto nacional de estadísticas y censos. (Disponible en <http://www.censos2010.gob.ec/inicio.html>)

PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL AÑO 2009				
POBLACION ESTIMADA 2009			14.005.449	
TOTAL DEL DEFUNCIONES			59714	
TASA DE MORTALIDAD GENERAL (X 10.000 HABITANTES)			42,6	
No. Orden	CAUSAS DE MUERTE	Número	%	Tasa
1	DIABETES MELLITUS	4.067	6,8	29
2	ENFERMEADES CEREBROVASCULARES	3.789	6,3	27,1
3	ACCIDENTES DE TRANSPORTE TERRESTRE	3.176	5,3	22,7
4	ENFERMEADES HIPERTENSIVAS	3.158	5,3	22,5
5	INFLUENZA Y NEUMONÍA	3.099	5,2	22,1
6	ENFERMEADES ISQUÉMICAS DEL CORAZÓN	2.293	3,8	16,4
7	AGRESIONES (HOMICIDIOS)	2.187	3,7	15,6
8	INSUFICIENCIA CARDÍACA, COMPLICACIONES Y ENFERMEADES MAL DEFINIDAS	1.907	3,2	13,6
9	CIRROSIS Y OTRAS ENFERMEADES DEL HÍGADO	1.902	3,2	13,6
10	NEOPLASIA MALIGNA DEL ESTÓMAGO	1.626	2,7	11,6
11	CIERTAS AFECCIONES ORIGINADAS EN EL PERÍODO PRENATAL	1.531	2,6	10,9
12	ENFERMEADES DEL SISTEMA URINARIO	1.429	2,4	10,2
13	ENFERMEADES CRÓNICAS DE LAS VÍAS RESPIRATORIAS INFERIORES	1.194	2	8,5
14	LESIONES AUTOINFLINGIDAS INTENCIONALMENTE (SUICIDIO)	966	1,6	6,9
15	NEOPLASIA MALIGNA DEL TEJIDO LINFÁTICO, ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS Y TEJIDOS AFINES	885	1,5	6,3
16	MALFORMACIONES CONGÉNITAS, DEFORMIDADES Y ANOMALÍAS CROMOSÓMICAS	824	1,4	5,9
17	NEOPLASIA MALIGNA DE LA PRÓSTATA	820	1,4	5,9
18	NEOPLASIA MALIGNA DEL ÚTERO	739	1,2	5,3
19	ENFERMEDAD POR VIRUS DE LA INMUNODEFICIENCIA (VIH)	704	1,2	5
20	SEPTICEMIA	700	1,2	5
21	EVENTOS DE INTENCIÓN NO DETERMINADA	685	1,1	4,9
22	NEOPLASIA MALIGNA DE TRAQUEA, BRONQUIOS Y PULMON	668	1,1	4,8
23	NEOPLASIA MALIGNA DEL HÍGADO Y DE LAS VÍAS BILIARES	656	1,1	4,7
24	TUBERCULOSIS	569	1	4,1
25	DESNUTRICIÓN Y ANEMIAS NUTRICIONALES	486	0,8	3,5
26	RESTO DE CAUSAS	13.819	23,1	
27	CAUSAS MAL DEFINIDAS	5.835	9,8	41,7

Tabla 2.6 Principales Causas de Mortalidad 2009²⁰

²⁰ INEC. Instituto nacional de estadísticas y censos. (Disponible en <http://www.censos2010.gob.ec/inicio.html>)

2.8.2. Target Group

Familias que viven en la Ciudad de Cuenca y en los Cantones cercanos así como los Migrantes Azuayos que viven en cualquier lugar del mundo y en especial en los países de principal destino como Estados Unidos, España e Italia, con capacidad adquisitiva media en adelante, con libre preferencia en el culto o creencia religiosa, que hayan comprendido la importancia de prevenir calamidades familiares y tengan pensamiento abierto sobre la muerte.

Concepciones sobre la adquisición de Soluciones Funerarias

Las personas en la actualidad, tienen la concepción clara de que el requerimiento de un Servicio Funerario y de Inhumación en algún momento de la vida será inevitable. Sin embargo, gran cantidad de la población mantiene cierta resistencia a pensar considerar una compra de una Servicio Anticipado, esto debido a lo sensible del producto..... ¿A quién le gusta pensar en la muerte?

Por otro lado, el marketing y la publicidad están influyendo en la psicología del cliente, creando en ellos, la necesidad de prever. De este modo se están generando cambios significativos en los criterios y concepciones de la gente.

Al momento de “Invertir” en un Servicio Funerario, el cliente también considera el factor del “precio”, puesto que en economías como la nuestra, éste es un elemento clave para impactar y sostenerse en el mercado.

Esto de acuerdo a las NECESIDADES PRACTICAS O LOGISTICAS que se mencionaron anteriormente en el punto 2.6.2. Al identificar plenamente el Perfil del Cliente en el Sector Funerario, puesto que como bien se mencionó no debemos dejar de lado las Necesidades Afectivas que presenta indudablemente la Comunidad Doliente.

Características del Consumidor Cuencano

Al respecto podemos comentar que nuestros consumidores; en su mayor cantidad habitantes de la ciudad de Cuenca son personas llenas de tradiciones y costumbres muy arraigadas, por lo que la nueva cultura funeraria (Servicios Integrales de Venta en Pre Necesidad) se está imponiendo poco a poco en la colectividad morlaca. Para Funeraria y Camposanto Santa Ana ha sido un reto incursionar en el mercado con sus nuevos conceptos exequiales “LOS PREPAGADOS”. Sin embargo, la idiosincrasia de la población cuencana está cambiando toda vez que la tendencia a una

economía global nos obliga en cierto modo a abrir nuestros esquemas de pensamiento y a dar apertura a nuevos CONCEPTOS DE MERCADO.

Pensando en el caso de las PRENECESIDADES, podemos comentar que nuestro PRODUCTO Y SERVICIO FUNERARIO está enfocado básicamente a la FAMILIA CUENCANA con una capacidad adquisitiva aceptable que pueda destinar una pequeña parte de sus ingresos a la INVERSIÓN a través de SERVICIOS EXEQUIALES EN PRENECESIDAD. Sin embargo, no podemos perder de vista que en sí, Santa Ana ofrece paquetes funerarios al alcance de la mayoría de bolsillos en razón de que cuenta con Sistemas de Financiamiento directo a través de diferentes alternativas de pago que van desde 3 hasta 60 meses. Del mismo modo y como considera el plan propuesto, el segmento objetivo se extiende también a la Población Migrante Azuaya y en especial morlaca que reside en países como Estados Unidos, España e Italia, de tal manera que estos compatriotas pueden tener también acceso a la opción de compras a través del canal electrónico que se encuentra en desarrollo y así tener acceso a los beneficios que le brinda el comprar soluciones funerarias en Campsana.

Si consideramos los casos de EMERGENCIA, es decir, cuando se presenta la necesidad, podemos comentar que la persona lo que busca en ese sentido es básicamente: a) OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO (que le atiendan rápido), b) QUE SE ENCARGUEN DE TODO (Servicios Integrados) y c) QUE NO SE EXCEDAN EN EL COSTO (precios justos acorde a la calidad del servicio). Y es justamente es estos aspectos en los que Funeraria y Camposanto Santa Ana trabaja día a día por ser los mejores.

2.8.3. Posicionamiento

Si consideramos el concepto esencial de marca, podemos decir que en la actualidad, Funeraria y Camposanto Santa Ana se encuentra posicionada como MARCA INFORMACIÓN, toda vez que sus estrategias actuales han sido básicamente el Informar y Comunicar un nuevo concepto funerario, un SERVICIO INTEGRADO que vende paquetes funerarios y ofrece soluciones en los momentos más difíciles.

El Canal a través del cual se ha trabajado con mayor fuerza para cumplir con esta estrategia ha sido fundamentalmente su FUERZA DE VENTAS, sin embargo, no debemos descartar los esfuerzos que se vienen realizando para que en un futuro no lejano se pueda llegar a contemplar también una estrategia e-commerce a través de la cual se pueda internacionalizar la comercialización y venta de este servicio, utilizando la web como un medio de comunicación universal. Con la aplicación de esta estrategia será mucho más factible el reposicionarse en el mercado.

Ahora bien, de que falta mucho por hacer, así es, aún falta mucho por trabajar en este aspecto, de ahí que se ha sentido la necesidad de prestar atención oportuna a las necesidades del Cliente Funerario respecto del tratamiento del Duelo. La demanda de la Comunidad Doliente en este sentido es sumamente grande, por lo que consideramos que debemos aprovechar esta Oportunidad de Atención y con ello responder de manera responsable ante un compromiso innegable y adquirido con la Comunidad, situación que además generaría ventajas competitivas en el Sector.

Posicionarse como Marca Información comprende así mismo, manejar un Plan de Marketing Integral, involucrando en él, áreas estratégicas de impacto como son: La Comunicación Organizacional, el Manejo adecuado de Medios, Campañas de Promoción, Herramientas de Ventas, Sistemas de Relaciones Públicas, entre otros. Sin embargo, no hay que perder de vista que, para que esto pueda en verdad darse, es fundamental que la empresa y su cliente interno como Familia Laboral, esté perfectamente identificada y comprometida con los objetivos que desea alcanzar la compañía, es decir, sin un clima laboral aceptable y una administración que haga lo posible para mantener a su gente motivada y contenta, muy poco o nada se podrá lograr, o, quizá puedan verse resultados, pero, quizá no los que deberían en realidad alcanzarse.

El objetivo en este sentido es dar a conocer a la Comunidad Cuencana, Azuaya, y Compatriotas Migrantes respecto de las ventajas y las bondades del servicio que el Camposanto le puede ofrecer con tan solo una llamada telefónica en el momento de la emergencia y la asesoría permanente en los casos de la adquisición en Pre Necesidad toda vez que una de las mejores herramientas publicitarias que maneja la empresa es su marketing directo a través de su Fuerza de Ventas, mismos que se encargan de INFORMAR y COMUNICAR en este sentido, rescatando del mismo modo el canal electrónico de contacto a través de su página web para comunicarse con la gente alrededor del mundo.

Del mismo modo, es importante que la Comunidad Cuencana, conozca que el Centro de Apoyo al Duelo es la primera y única unidad de tratamiento al Duelo en el país. Que la Comunidad conozca que el Duelo es una experiencia normal y natural de la vida pero causa mucho dolor. Que asumir una pérdida es una de las pruebas más difícil de la vida, prestar ayuda, consolar y apoyar en este sentido es una tarea complicada e incluso amarga que requiere resistencia y dedicación para lo cual no siempre estamos preparados; es por ello que hoy en día muchas personas encuentran que el hablar con otras que han tenido experiencias similares y compartir con ellas su propia vida les ayuda de sobremanera. Que la Comunidad conozca que se cuenta con personal especializado en el tema y con disponibilidad de apoyo oportuno. Que al Centro de Apoyo al Duelo “CAD” puede acudir toda la comunidad que desee conocer, o que requieran ayuda ante un proceso de Duelo aunque Funeraria y Camposanto Santa Ana no le haya prestado sus servicios. En definitivo que para esta Empresa

Cuencana es un COMPROMISO Y UNA AYUDA INDECLINABLE CON TODA LA SOCIEDAD.

Cuadrante de Posicionamiento (Identificación de la Marca)

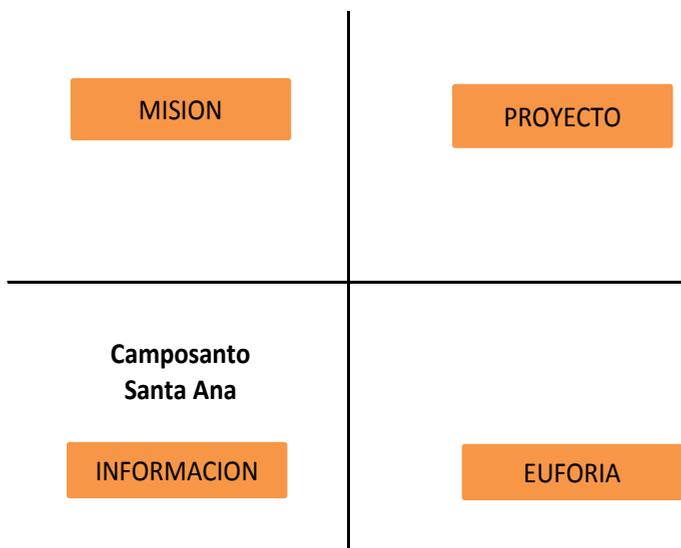


Figura 2.4 Cuadrante de Posicionamiento (Identificación de Marca)

Así mismo, una de las grandes ventajas que le permitirían generar un elemento diferenciador en un futuro es su Sistema de Comercialización Online orientado a todas aquellas personas que navegan en las web sobre todo a los compatriotas, cuencanos y azuayos migrantes, mismos que tendrían la posibilidad de adquirir Soluciones Funerarias para él y/o su familia desde cualquier lugar del mundo, así como la posibilidad de acceder al espacio virtual “Recuerdo Celestial” donde los familiares, allegados y amigos tendrían la posibilidad de acceder a los Libros Recordatorios de las personas fallecidas y a través de una suscripción previamente aceptada, dejar plasmados: mensajes, pensamientos, fotos y recuerdos que permite eternizar la memoria del ser amado que ha partido. Esto es lo que se llamaría el Cementerio Virtual de Camposanto Santa Ana.

Finalmente podemos decir entonces que Funeraria y Camposanto Santa Ana a través de la Comercialización y Venta de Soluciones Funerarias en Emergencia y Prenecesidad como Servicios Integrados, su Centro de Atención al Duelo “CAD” y su

sistema de comercialización online (en proyecto) genera sin lugar a dudas elementos diferenciadores, buscando de este modo:

Círculo Virtuoso del Marketing

Atraer – Interesar – Convertir - Fidelizar²¹

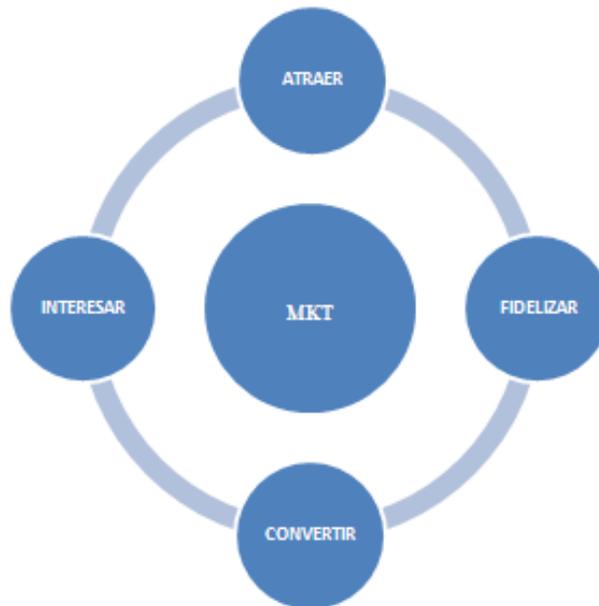


Figura 2.5 *Círculo Virtuoso de Marketing*

2.9. Análisis del Producto / Servicio que se comercializa

El cuidado de la vida del ser humano es obligación de cada individuo y de la sociedad. Varias instituciones públicas y privadas se entregan a tal objetivo.

Pero no menos importante es la atención a quien ha dejado la vida temporal y debe rendírsele los cuidados que merece. No solo los deudos y relacionados sino también la sociedad requieren que haya servicios para tratar con respeto a quién llegó su terrestre final y que sea también posible recordarle y rendirle los tributos de afecto o admiración que son parte de la relación familiar o de la amistad o del sentimiento de la colectividad.

²¹ ALVAREZ FERNANDEZ M. El Liderazgo de la Calidad Total. Editorial Praxis, Barcelona 1998

Funeraria y Camposanto Santa Ana cuenta con los servicios exequiales más modernos a través de planes en Prenecesidad y Emergencia, observando las disposiciones legales, autorizaciones y preservando el cuidado a la naturaleza y el medio ambiente.

Servicios Exequiales en PRENECESIDAD

Es la solución que CAMPSANA S.A. brinda antes de que suceda el fallecimiento de un Ser Querido. Financiamiento hasta 5 años.

Servicios Exequiales en EMERGENCIA

Es la solución que CAMPSANA S.A. brinda en el momento del fallecimiento de un Ser Querido, con facilidades de pago hasta 12 meses.

La modernidad de sus instalaciones, la innovación de sus servicios, la seguridad en los diferentes procesos y el sentido de humanidad y confiabilidad en la custodia de los restos mortales, son valores agregados que necesitan ser RECONOCIDOS, CAPTADOS, PERCIBIDOS Y ACEPTADOS POR EL CLIENTE. De no ser así, el cliente no entendería el concepto del beneficio y tranquilidad que le brindaría comprar en el Santa Ana. De esto se puede entonces desprender que el comportamiento de compra del Cliente Cuencano respecto de este servicio obedece a un factor “ASPIRACIONAL”.

La estructura actual del portafolio de productos y servicios que Funeraria y Camposanto Santa Ana S. A. comercializa está distribuida básicamente en:

2.9.1. Unidades de Sepultamiento.

A las Unidades de Sepultamiento se las puede distinguir considerando dos criterios de importancia:

Unidades Construidas Sobre Tierra:

- Mausoleos

Capacidad: puede variar de 21 a 25 espacios para inhumación ya sea en cuerpo o cenizas.

Tipo de inhumación: Si la inhumación es en cuerpo, estos pueden ser ubicados en Bóvedas y si la inhumación es en restos o cenizas las opciones pueden ser: Urnas Cinerarias y Osarios Frontales.

- Bóvedas

Capacidad: 1 espacio

Tipo de inhumación: En cuerpo. Para las inhumaciones en este tipo de unidad se considera de suma importancia el proceso de Tanatopraxia para la preservación del cuerpo.

- Osarios Frontales

Capacidad: 1 espacio

Tipo de inhumación: En restos o cenizas.

- Osarios Sendero

Capacidad: 1 espacio

Tipo de inhumación: En cenizas.

- Urnas Cinerarias

Capacidad: 1 espacio

Tipo de inhumación: En cenizas

Unidades Construidas Bajo Tierra:

- Panteones

Capacidad: 14 espacios, seis para cuerpos y 8 para restos o cenizas.

Tipo de inhumación: para las inhumaciones en cuerpo, estos deben ser ubicados en Lotes Dobles y para las inhumaciones es en restos o cenizas la opción es en Osarios Frontales.

- Mini Panteones

Capacidad: 8 espacios, cuatro para cuerpos y 4 para restos o cenizas.

Tipo de inhumación: para las inhumaciones en cuerpo, estos deben ser ubicados en Lotes Dobles y para las inhumaciones es en restos o cenizas la opción es en Osarios Frontales.

- Lotes Dobles

Capacidad: 2 espacios

Tipo de inhumación: En cuerpo. Para inhumaciones en este tipo de unidades no es indispensable el proceso de Tanatopraxia.

- Lotes Triples

Capacidad: 3 espacios

Tipo de inhumación: En cuerpo. Para inhumaciones en este tipo de unidades no es indispensable el proceso de Tanatopraxia.

- Árboles Dobles

Capacidad: 2 espacios

Tipo de inhumación: En restos o cenizas.

2.9.2. Servicios Exequiales de Velación.

Los Servicios comprenden básicamente:

- ✓ Trámites legales correspondientes
- ✓ Personal para el traslado del cuerpo
- ✓ Autocarroza
- ✓ Tanatopraxia (Formolización y Maquillaje)
- ✓ Variedad de Cofres
- ✓ Salas de Velación
- ✓ Velación en el domicilio (de requerirlo el Cliente)
- ✓ Atención de Cafetería durante la velación
- ✓ Ceremonia Religiosa
- ✓ Acompañamiento Musical
- ✓ Obituario en un diario de la ciudad
- ✓ Libro Recordatorio
- ✓ Transporte para familiares y allegados
- ✓ Tarjetas de agradecimiento
- ✓ Ceremonia religiosa al mes con acompañamiento musical

- ✓ Arreglos Florales
- ✓ Cuñas Radiales y Preerolos
- ✓ Cremación
- ✓ Traslados fuera de la ciudad

En caso de cremaciones:

- Uso del Horno Crematorio las 24 horas (Horno propio)
- Cofre para cenizas
- Rituales acorde al acontecimiento

Los Servicios pueden ser: Con o Sin Cremación de acuerdo a la preferencia del Cliente y pueden comprender paquetes categorizados en la siguiente denominación:

- ❖ Servicio Diamante
- ❖ Servicio Esmeralda
- ❖ Servicio Zafiro
- ❖ Servicio Rubí
- ❖ Servicio Básico

Dependiendo del presupuesto del cliente y la necesidad, los servicios exequiales están organizados para de la siguiente forma:



Servicio comprado por un adquiriente, mismo que puede ser utilizado por una tercera persona (el beneficiario del servicio queda a elección del adquiriente).



Servicio comprado por un adquiriente, mismo que puede ser utilizado por su persona únicamente (el beneficiario del servicio es el mismo adquiriente).

2.9.3. Servicios Adicionales.

Arreglos Florales
Acompañamiento Musical
Servicio Religioso
Urnas y Cofres
Fundas de Restos
Trámites Varios
Obituarios
Preeroles
Alquiler de Capilla
Servicio de Transporte
Servicio de Repatriación
Servicio de Cafetería
Alquiler de Sillas, etc.

2.10. Estructura Organizacional y principales aspectos del Talento Humano

2.10.1. Estructura

Funeraria y Camposanto Santa Ana S. A. en la actualidad cuenta con seis áreas de gestión, cinco de ellas han venido trabajando desde los inicios de la compañía, estas son: Contabilidad, Cobranzas, Comercialización y Ventas, Sistemas y Administración Parque –Servicios, mismas que reportan directamente a la Gerencia General; el área recientemente creada es la que corresponde al Centro de Apoyo al Duelo y que viene funcionando en labores de su etapa inicial desde el mes de abril de 2009. Así también se cuenta con una Unidad de Asesoría Legal que apoya en temas jurídicos relacionados a la compañía y sus recursos. Ver Organigrama – **ANEXO No. 4.**

En la empresa laboran actualmente 52 empleados, de los cuales 16 pertenecen al Área Administrativa Central: *Gerencia General, Asesoría y Asistencias, Contabilidad, Cobranzas*), 17 al Área de Comercialización y Ventas, 17 al Área del Parque Camposanto y Servicios (*Administración, Coordinación de Servicios, Bodega, Construcciones y Mantenimiento de Campo*) y 2 al Área del Centro de Apoyo al Duelo “CAD” recientemente creado. Ver Organigramas Departamentales – **ANEXO No. 5.**

Como Mano de Obra Directa podemos mencionar a aquellos que se encuentran estrechamente vinculados con:

- a) La Fabricación de las Unidades de Sepultamiento = 11 trabajadores; y
- b) La prestación de los Servicios Exequiales de Velación = 4 trabajadores.

Así mismo, como Costo Indirecto podemos ubicar a aquellos niveles de Supervisión y Control de las Actividades anteriormente mencionadas = 2 personas.

Tanto la Mano de Obra Directa como Indirecta se centran en el Área Administrativa del Parque Camposanto y Servicios (*Administración, Coordinación de Servicios y Construcciones*).

Así también, debemos destacar aquí la importante participación del Capital Humano respecto de la Fuerza de Ventas, mismo que constituyen la “cara y la carta de presentación de la empresa ante el cliente”.

En este sentido vale la pena mencionar que al momento no se cuenta con un Área específica de Gestión de Talento Humano, situación que se considera como propuesta de creación e implementación para el presente análisis puesto que para una empresa que maneja un número considerable de personal (50 personas) y que al mismo tiempo desea incursionar con mayor fuerza en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial, la labor a ejecutar desde la Gerencia de Talento Humano respecto del Cliente Interno es fundamental. Debemos de este modo tener presente que de igual manera las funciones y responsabilidades a ejecutarse dentro del Centro de Apoyo al Duelo “CAD” están en estrecha relación con los departamentos de Comercialización (puesto que maneja al personal de ventas y mantiene estrecho contacto con los Clientes Externos) y con el departamento de Gestión Humana (puesto que maneja y administra el personal de la compañía, es decir el Cliente Interno), de este modo las acciones, labores y esfuerzos conjuntos son de vital importancia.

2.10.2. Beneficios e Incentivos

En lo que respecta a las Áreas Administrativas y de Comercialización y Ventas (*Gerencia – Contabilidad – Cobranzas – Sistemas – Comercialización y Ventas*), existe la aplicación y pago de Comisiones en Cobranzas, Comisiones en Ventas, Bonos de Cumplimiento Administrativo y el reconocimiento y pago de Horas Extras y Jornada Nocturna en el caso de los empleados de Atención al Cliente que laboran en el Local de la Funeraria en turnos.

En lo que respecta a las Áreas de Administración del Parque y Servicios, existe la aplicación de Bonos por Servicios, Tanatología y Cremación, así como el reconocimiento y pago de Horas Extras en el caso de los empleados que laboran en turnos y fines de semana en las áreas de construcción y servicios.

Así también los empleados de la compañía tienen la posibilidad de realizar consumos en diferentes locales con los que se mantiene convenio empresarial. Cada empleado mantiene un cupo a crédito y los valores consumidos son descontados en los roles respectivos. Estos beneficios están relacionados con: Asistencia Visual (Óptica Ortiz), Farmacia (Fybeca), Comisariato (Supermaxi y Supermercado Listo), Combustible (Vazgas), Consumos Varios (Joyería Guillermo Vázquez), entre otros.

Finalmente podemos mencionar que todos los empleados de la empresa poseen su respectivo uniforme para todos los días de labor, considerando para ello desde luego las labores a ejecutar ya sea en las áreas administrativa, comercial y operativa de los servicios como en el área de construcciones.

2.10.3. Higiene y Control de la Salud.

Respecto de la Seguridad Industrial podemos mencionar que la empresa cuenta con el debido código de Seguridad mismo que ha sido difundido a todo el personal.

Los trabajadores del área de construcciones se encuentran dotados de la respectiva ropa de trabajo e implementos de protección tales como: overoles, camisetas, gorras, impermeables, guantes, calzado y cinturones de seguridad.

En este sentido, la Dirección de Salud, por la naturaleza del negocio tiene ciertas exigencias tales como un control de vacunación permanente y el manejo adecuado de los residuos y tóxicos.

El Cuerpo de Bomberos también tiene sus exigencias por lo que la ubicación estratégica de los extintores ha sido de mucha utilidad, del mismo modo debemos mencionar que se ha incursionado en la capacitación oportuna a todo el personal.

Se ha mejorado e implementado nuevos sistemas de señalización e iluminación, situación que ha favorecido de gran manera al personal de la compañía como al Cliente Externo que visita las instalaciones.

En resumen, podemos decir que se ha hecho los mejores esfuerzos y se ha avanzado mucho respecto al tema, sin embargo hay mucho por hacer todavía.

2.10.4. Otros aspectos de interés.

Como se ha comentado anteriormente, la Fuerza de Ventas constituye un elemento diferenciador en la Estrategia de Comercialización con la que Campsana ha ingresado a competir en el mercado funerario local y regional.

En este sentido, vale destacar que su personal de ventas está integrado por un grupo de personas con una edad promedio de 45 años, con una escolaridad promedio de segundo nivel, padres de familia y en su mayoría mujeres.

El entrenamiento de los Vendedores actualmente está a cargo del Supervisor y la Gerente de Ventas, quienes manejan Cronogramas de Trabajo para control de cumplimiento de objetivos en los niveles y tipos de venta y negociación (Ventas en Emergencia y Pre necesidad).

En lo que respecta a los trabajadores que constituyen la Mano de Obra Directa (construcciones), podemos mencionar que en su gran mayoría son personas que han terminado el primer nivel de enseñanza y muy pocos el segundo nivel de enseñanza. Casi todos son oriundos del Cantón Nabón que han migrado a la ciudad para buscar un mejor sustento para sus familias, razón por la que viven en un Campamento que la empresa construyó para darles acogida, techo y alimentación.

En las Áreas de Contabilidad, Cobranzas, Sistemas, Comercialización y Ventas y Administración del Parque y Servicios, podemos mencionar que los niveles de instrucción promedio se encuentran en el Segundo y Tercer Nivel de enseñanza y cuatro dos puntuales de Cuarto Nivel.

En el Área del Centro de Apoyo al Duelo, podemos mencionar que se cuenta con una Psicóloga Clínica especializada en el tema del cuidado y control del Duelo, posee título de tercer nivel de enseñanza y cursando su cuarto nivel en la especialización a la que se hizo mención, posee del mismo modo amplia experiencia en su carrera laboral como educadora y psicóloga de niños. Del mismo modo y como Facilitadora de Duelo, se cuenta con una Ingeniera Comercial especializada en Marketing Empresarial y próxima a obtener su título de cuarto nivel, con experiencia en el manejo de grupos de adultos y jóvenes, al mismo tiempo que lleva siete años trabajando muy estrechamente con grupos de apostolado y ayuda social para los grupos vulnerables de la sociedad.

En general, los recursos humanos al momento se destinan de acuerdo a los requerimientos que la empresa demanda. La organización como tal no cuenta con un departamento de gestión humana como se mencionó anteriormente. Es la Administración Central y el Área de Contabilidad quienes manejan en cierta forma los asuntos vinculados a la gestión de personal. Esta gestión está relacionada básicamente con actividades como: Contratación de Personal, Manejo de Nómina y Otras adicionales relacionadas con el vínculo laboral empleador-trabajador (IESS - Inspectoría del Trabajo).

En realidad, el constante crecimiento de la empresa, las crecientes demandas por parte del personal respecto del control del bienestar, valoración y evaluación del desempeño, desarrollo, entrenamiento y capacitación, administración equitativa de

salarios y el clima laboral en su conjunto constituyen una razón suficiente para comprender que la Organización ha llegado a un momento en el que debe ampliar su ámbito de acción y cuidar de su elemento y recurso que a la final de cuentas es el que permite y encamina el funcionamiento y la operatividad de los diversos sistemas.

Por ello es necesario formular una Estrategia de Talento Humano que administre efectivamente los recursos, logre crear un clima laboral donde trabajar sea placentero y promueva el desarrollo del personal y procure el cuidado y bienestar (social – físico – emocional – psicológico – familiar) de los empleados. Al respecto podemos mencionar que tratándose de una empresa con 52 empleados y por la naturaleza del negocio, sería importante incorporar un área de Gestión de Talento Humano que se encargue de tal labor.

2.11. Cultura Organizacional

Trabajar con PASION, RESPONSABILIDAD Y RESPETO A LA DIGNIDAD HUMANA es uno de los pilares fundamentales de la Cultura Organizacional de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Uno de los aspectos que formar parte de una Cultura creada dentro de la Organización es el siguiente: “Camposanto Santa Ana trabaja los 365 días del año, las 24 horas del día”. Esto sin lugar a dudas obedece a la naturaleza del negocio y este sentido sus empleados saben y conocen bien que ésta es una filosofía de trabajo propia de la compañía.

Los valores organizacionales enunciados en las primeras páginas de este documento comprenden las bases de la Cultura y Estrategia Empresarial. Sin embargo no podemos dejar de lado la necesidad de difundir la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, de tal forma que esta base filosófica se traduzca en un “LENGUAJE PROPIO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES”, involucrando desde luego a la Dirección en primera instancia.

Del mismo modo consideramos que sería fundamental implementar dentro de la Cultura Organizacional el importante aspecto de “Comunicar lo que sucede” toda vez que la comunicación interna involucra y facilita la ejecución de actividades entre áreas relacionadas, ayuda a mantener un adecuado clima laboral, disipa incertidumbres y baja los niveles de competencia y malestar internos, contribuyendo de este modo a la conservación de un adecuado Clima Laboral.

2.12. La Imagen Corporativa

En este sentido debemos comentar que la Empresa como tal no cuenta en la actualidad con un Sistema de Relaciones Públicas.

En realidad, conocer al cliente, descubrir quién está detrás de la estadística, de los registros y las cifras de ventas es importante, pero quizá igual de importante es descubrir quién es en verdad, como actúa, que necesita, que piensa y cómo siente esa persona que ha tomado la decisión de compra de mi servicio.

Y es que es muy usual en las empresas, la tendencia a reducir el valor que los programas y sistemas de relaciones públicas en verdad aportan a la imagen de la compañía.

La idea es entonces desarrollar un programa acorde a la necesidad rescatando lógicamente la importancia que tiene la comunicación en las audiencias y la necesidad que poseen los individuos de informarse, entender y comunicarse: por tanto, no se trata simplemente de implementar una nueva forma de manejar y observar la comunicación, sino de promover de manera eficaz las relaciones EMPRESA – CLIENTE, pieza fundamental del concepto que encierra el concepto mismo de Relaciones Públicas.

Es así que sería importante rescatar y activar el Sistema de PUBLI REPORTAJES que se lo había realizado hace mucho tiempo, con la idea de comunicar e informar a la ciudadanía respecto de la empresa y su gestión. Estos podrían muy bien ser orientados en épocas fuertes digamos así considerando la naturaleza del servicio, por ejemplo: Día de la Madre, Día del Padre, Día de los Difuntos, Semana Santa, etc. En estos espacios el afán será enfocar el aspecto humano del CLIENTE, considerando nuestras realidades y la necesidad de prever, encaminando de este modo, la visión y la IMAGEN de la Empresa con una buena alternativa en los momentos difíciles que como seres humanos nos toca atravesar. Estos publi-reportajes podrían ser por ejemplo cuatro en el año considerando los factores anteriormente mencionados.

Del mismo modo, es fundamental aprovechar la coyuntura con los medios toda vez que a ellos lo que les interesa es publicar noticias de interés.

Otro enfoque que también podría direccionarse es a través de la Fundación Santa Ana, toda vez que Campsana S. A, a través de sus resultados económicos, sustenta gran parte del mantenimiento de este centro que atiende y acoge a un buen número de ancianos indigentes y personas de escasos recursos que reciben de la fundación albergue y alimentación.

Ahora bien, con mucha más razón al hablar del Centro de Apoyo al Duelo, la gestión de relaciones públicas es fundamental. El crear espacios que permitan LLEGAR A LA COMUNIDAD y a los diferentes públicos. Este aspecto se lo profundizará más adelante en el capítulo cuatro en el desarrollo del modelo como tal.

Así también, los contactos con entidades e instituciones del gobierno también son de trascendencia. Por ello, desarrollar estrategias de comunicación más francas, abiertas y directas sería fundamental.

Todas estas consideraciones son fundamentalmente importantes en un posicionamiento de MARCA INFORMACIÓN como es nuestro caso.

Finalmente vale la pena resaltar también el hecho de que un canal que si ha permitido mantener activo el contacto permanente con los clientes son los asesores que constituyen la fuerza de ventas, generando con ello el boca a boca de los clientes, relacionados y referidos.

CAPITULO III

INTRODUCCION AL MODELO DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CREACION DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO

3.1. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social: Un Instrumento de Competitividad.

Hoy en día los consumidores exigen mayores cualidades en los productos y servicios, los inversionistas y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de un buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los entes reguladores comienzan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial.

Esto crea un nuevo reto: obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto mediante la adopción de un nuevo modelo de creación de valor.

Existe un estándar para el diseño de un Sistema de Gestión de RSE?

Pues esta es una pregunta que las empresas que desean incursionar en este tema se formulan con frecuencia.

Al respecto debemos mencionar que a diferencia de otros campos como la gestión de calidad o medioambiental, en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial aún no existe una norma certificada de referencia que pueda ser utilizada para implantar un sistema de gestión, pero si una multiplicidad de estándares relacionados.²²

Para hacer frente a esta situación, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se dio a la tarea de desarrollar una norma que sirva de orientación mundial en este tema, misma que aún no está oficializada, es decir, aún no es certificable, sin embargo esta puede ser tomada como una Guía. De hecho, el documento que circula para facilitar este proceso está identificado como tal.

²² Jhon Chiriboga Icaza. La Responsabilidad Social como Pilar de Rentabilidad.(Disponible en <http://www.cemdes.org/>)

Esta norma permitirá homologar los estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas. Por ello resulta esencial que las empresas comiencen a adoptar la RSE y así anticiparse a las nuevas exigencias del mercado.

Introducción al Modelo

En el año 2002 la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) seleccionó el proyecto FONDEF “Desarrollo de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes”, el cual fue desarrollado por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso con el apoyo del Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College, la Asociación Chilena de Seguridad y la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos como socios estratégicos. Estas prestigiosas entidades comprometieron su apoyo para el buen desempeño de esta iniciativa y para asegurar la transferencia del modelo a sus asociados.²³

El sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial está estructurado de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental.

También adopta elementos del Modelo Chileno de Gestión de la Excelencia, de alcance más integral que los modelos ISO, ya que abarca la gestión empresarial en toda su extensión y en todos sus procesos, no sólo aspectos específicos como la gestión de calidad o medioambiental.

Hoy la tendencia internacional va más allá de la existencia de normas de gestión ambiental o procedimientos vinculados a la gestión de calidad y a la buena gestión productiva; se buscan iniciativas que engloben todos esos campos.

Anteriormente, el principal reto de las empresas era crear valor para sus accionistas sin importar demasiado el impacto económico, social y ambiental de sus actividades. Pues hoy las expectativas sobre su rol es la sociedad están cambiando. Los consumidores exigen nuevas cualidades en los productos y/o servicios que demandan, los accionistas

²³ RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. Modelo de Gestión. Natalia Gonzales. (Disponible en <http://www.rsc-chile.cl/marketing-responsable/modelo-de-gestion>)

o dueños empiezan a despertar y mostrar su interés y preocupación respecto del cuidado y responsabilidad para con el medio ambiente y la sociedad en general, la comunidad y la sociedad observa, contempla y exige la atención de la parte empresarial y el estado como es lo normal regula tales actividades dentro del marco de RSE.

De este modo, se puede observar que existen nuevos desafíos relacionados con la creación de UN VALOR COMPARTIDO en el que se benefician tanto la empresa, como sus accionistas y la sociedad en su conjunto. Esto es crear:

Valor Económico - Valor Medioambiental - Valor Social

Ahora bien, para responder a ello las empresas empiezan a adoptar un nuevo modelo de cadena de valor, mismo que permitirá identificar las ventajas competitivas de la empresa y su posicionamiento estratégico.

Beneficios que ofrece la aplicación del Modelo de Gestión de RSE

Un Modelo de Gestión de RSE como el que se plantea permite asumir los cambios que se presentan en el mercado como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- Mejoras en las relaciones con inversores y acceso al capital.
- Aprendizaje e innovación, al generar productos y/o servicios social o ambientalmente beneficiosos.
- Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos ambientales y sociales de los consumidores.
- Eficiencia operacional, mediante la aplicación de eco eficiencia, reducción de materias primas y residuos, mejor aprovechamiento del talento humano y optimización en los servicios.

Es creciente el número de empresas que basadas en los criterios que establece el modelo de gestión de RSE comienzan a adoptar la RSE a partir de una planificación estratégica.

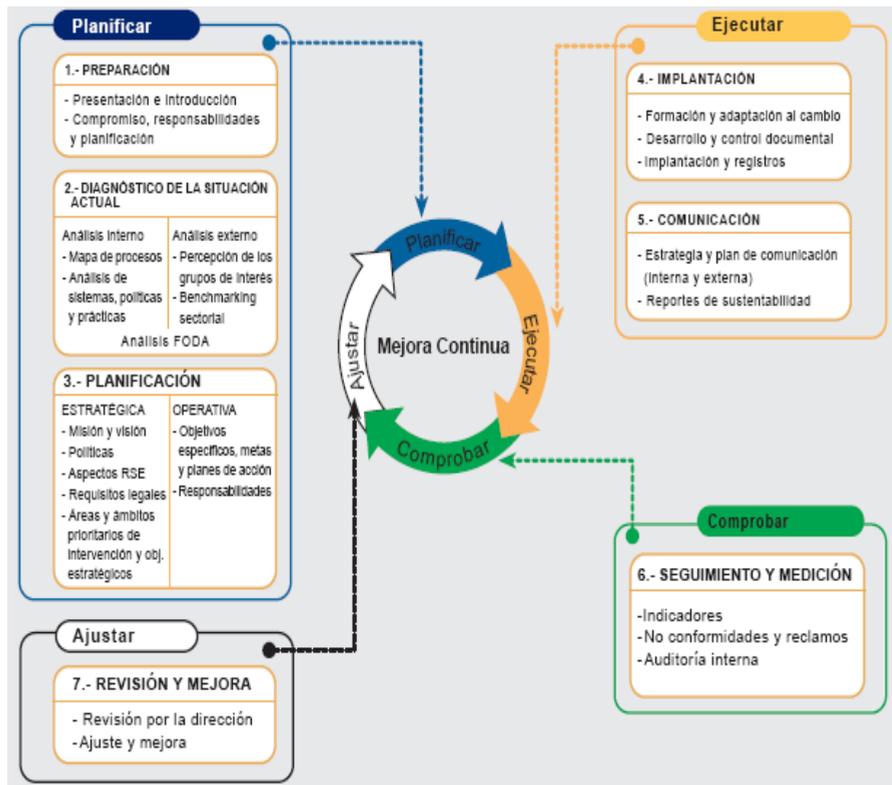


Figura 3.1 Criterios de RSE

3.2. Análisis del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

El presente Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta que permite identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.) los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor.²⁴

Al respecto, vale la pena considerar entonces que la Responsabilidad Social se manifiesta cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la operación del negocio, que soportan el proceso de toma de decisiones frente a cada una de las relaciones que la empresa mantiene, de manera coherente con unos principios básicos de gestión.

Es así que este sistema permite entre otras cosas alcanzar cuatro objetivos claves:

²⁴ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

1. Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
2. Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.
3. Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.
4. Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

Los Grupos de Interés de una Empresa

Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial se suele hablar de otro tema relacionado: los grupos de interés. En términos prácticos, se puede definir la RSE como la gestión responsable de los impactos de la empresa sobre los grupos de interés con que se relaciona.²⁵

Un Grupo de Interés, o Stakeholder como se denomina en Inglés, está constituido por personas, organizadas o no, que tienen un interés en la empresa, que pueden demandar algo de ella, o que pueden verse afectados por sus actos u omisiones. En muchas ocasiones un Grupo de Interés está representado por organizaciones, por ejemplo, los consumidores pueden estar representados por una liga de clientes, una comunidad por la junta de acción comunal o los proveedores por el gremio que los agrupa. Esto puede dar lugar a la pregunta sobre la representatividad o legitimidad de estas organizaciones que actúan a nombre de un determinado Grupo de Interés.

En cualquier caso, una empresa socialmente responsable debe atender adecuadamente las percepciones, expectativas y necesidades de sus Grupos de Interés relevantes. Las omisiones en identificar y anticipar las demandas de los grupos de interés pueden conducir a afectaciones graves sobre la imagen y reputación de la empresa y conducir a costos inesperados en la gestión del negocio.

Cada empresa, de acuerdo con su actividad, ubicación geográfica, contexto social, y evolución, debe tener en cuenta sus Grupos de Interés particulares y relevantes. Se

²⁵ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

puede hacer una larga enumeración de los mismos y hacer verdaderas listas de mercado sobre los Grupos de Interés; sin embargo, para fines analíticos, se puede hablar de tres grandes categorías: los Grupos de Interés internos de la empresa, principalmente los empleados y accionistas; los Grupos de Interés externos, la Comunidad, la Sociedad, los Organismos públicos reguladores, etc.; y los Grupos de Interés intermedios, que son externos a la empresa, pero que están directamente involucrados a la Cadena de Valor, como son los clientes, los proveedores, los asociados a los proyectos de inversión, la Banca que financia las operaciones, etc.

Cada Grupo de Interés suele tener unas demandas específicas que dependen de las afectaciones y los impactos que recibe de la empresa. Al cliente le importa el precio y la calidad, al empleado la remuneración y la estabilidad, al accionista la rentabilidad, a la comunidad la afectación ambiental, y a las autoridades que se cumpla con la normatividad.

Desde este punto de vista se podría argüir que una estrategia de Responsabilidad Social no sería diferente de una buena estrategia de gestión del negocio; en efecto, una buena estrategia de gestión empresarial debe asegurar el logro de los objetivos del negocio, de manera duradera y asegurar, para ello, un buen relacionamiento con su entorno.

Las expectativas y demandas de los Grupos de Interés incluyen componentes elementos que podemos considerar altruistas o, al menos, no ligados directamente a los estrechos intereses particulares. En general, estos intereses pueden agruparse en cuatro categorías: los derechos humanos, la ética y la transparencia, el cuidado del medio ambiente y la inversión social en la comunidad.

No basta entonces con que la empresa atienda los intereses particulares de cada grupo de interés, no basta con que la empresa tenga una estrategia de relaciones públicas, no basta con gestionar bien el negocio. Se espera de la **empresa el compromiso con la sociedad a que pertenece, que contribuya a mejorar las condiciones éticas y morales de la sociedad, que aporte a la solución de los problemas del entorno físico y que respete de manera universal los derechos de los seres humanos**. Cada Grupo de Interés es un reto para la empresa y, así mismo, una oportunidad para actuar responsablemente y actuar decididamente en la creación de una sociedad mejor.

En verdad, la forma en cómo cada empresa implementa su responsabilidad social depende del sector al que pertenezca así como las particularidades e intereses de sus stakeholders.

Para ser más eficientes en el uso de los recursos, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en identificar y controlar los impactos significativos sobre los grupos de interés en los que tiene capacidad de influencia.²⁶



Figura 3.2 Grupos de Interés

Nuevo modelo de toma de decisiones

Para adoptar la RSE en la gestión regular de la empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el tradicional modelo de toma de decisiones por un modelo de RSE y responder ciertas preguntas y dilemas éticos claves.

1. ¿Cómo integrar principios de RSE en los procesos de toma de decisiones?
2. ¿Cómo motivar a la dirección y a los empleados para que integren estos principios en sus decisiones diarias?
3. ¿Cómo ayudar a la dirección y a los empleados a integrar estos principios en sus decisiones y operaciones diarias apoyándolas en la resolución de dilemas éticos?

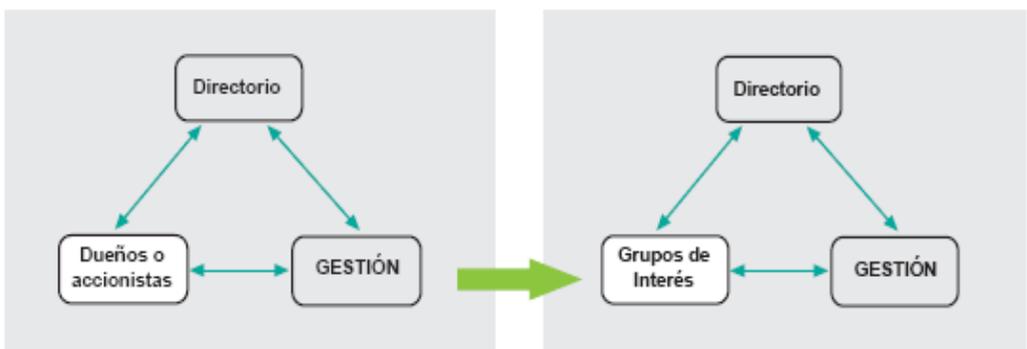


Figura 3.3 Nuevo Modelo de Toma de Decisiones

²⁶ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

3.3. Teoría de la Mejora Continua y la Manera en la que se relaciona con el Sistema de Gestión RSE.

Relación de DEMING con la Responsabilidad Social Empresarial²⁷

RELACION DEMING CON LA RS			
No.	LINEAMIENTOS DEMING	EXPLICACION A DEMING	CONGRUECIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
1	Política y planificación	Cómo se establecen y se comunican las políticas y los objetivos. Cómo se evalúan los resultados. Qué relación existe entre los planes a corto y largo plazo.	Alta Dirección
2	Administración	Cuál es la cadena de responsabilidad. Como se delega la autoridad. Como están relacionadas entre sí las divisiones. Qué papel desempeñan los comités. Como se emplean los miembros del staff.	Liderazgo y Gobierno Corporativo
3	Educación	Cuáles son las actividades de la empresa. Qué grado de difusión tienen y qué se logra. Con qué instrucción se cuenta para los subcontratistas.	Relacionamiento estratégico son stakeholders (público interno, cadena de abastecimiento).
4	Análisis	Cuál es la calidad del análisis en cuanto a los problemas que se trataron, los métodos que se emplearon y los resultados.	Indicadores y protocolos para la sostenibilidad y su información.
5	Estandarización	Cómo se fijan aplican y revisan los estándares. Cómo se emplean los métodos estadísticos. Qué se ha logrado.	
6	Control	Cuán bien se utilizan los métodos de estandarización.	
7	Aseguramiento	Cuáles son los procedimientos para desarrollo de nuevos productos, para el control y mejoramiento de los procesos.	Desafíos a futuro con base en posibles errores presentes
8	Efectos	Cuáles son y cómo se miden.	Comparación "antes - después"
9	Planes futuros	Qué planes existen para alivianar los problemas y promover los intereses de la empresa. Cuáles son los planes a largo plazo.	Comparación "antes - después" y emprendimiento planificado de acciones.

Tabla 3.1 Relación Deming con la RSE

²⁷ ROQUE MORAN LA TORRES. IRSE. Premios Deming–Baldrige–Pilares para la RSE. (Disponible en http://irseec.org/boletines/boletin/ARTICULO_PREMIOSDEMING_YBALDRIGEYLARS.pdf)

Relación de MALCOM BALDRIGE con la Responsabilidad Social Empresarial²⁸

RELACION MALCOM BALDRIGE CON LA RS			
No.	LINEAMIENTOS MALCOM BALDRIGE	EXPLICACION MALCOM BALDRIGE	CONGRUECIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
1	Liderazgo	Cómo el equipo de dirección guía y sustenta la organización de la Organización. También cómo se dirige la Organización y cómo se resuelven los asuntos éticos, legales y de responsabilidad social.	Gobierno Corporativo. Relaciones con los stakeholders. Cumplimiento de la legislación y la normativa.
2	Planificación Estratégica	Cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y planes de acción.	Gobierno Corporativo.
3	Enfoque al Cliente y Mercado	Cómo la organización establece los requisitos, necesidades, expectativas y preferencias de: pacientes, familias y otros grupos.	Relaciones con los stakeholders
4	Información y Análisis	Cómo se mide el Desempeño Organizacional y cómo se analiza el Desempeño Organizacional.	Seguimiento y Evaluación
5	Gestión de las Personas	Cómo se compromete, se gestiona y desarrolla al personal en todo su potencial, alineándolo con la misión, estrategia y planes de intervención.	Personas que integran la organización
6	Gestión de los Procesos	Cómo se controla y se mejora los: Procesos de Productos y Servicios, Procesos de Soporte, Procesos de Proveedores y Clientes.	Revisión de la Dirección y Mejora Continua
7	Resultados del Negocio	Enfocados a Cliente. Financieros y de Mercado. Del Recurso Humano. De Proveedores y Aliados. De la Efectividad Organizacional.	Relaciones con los stakeholders, la cadena de suministros y la cadena de valor

Tabla 3.2 Relación Malcom Baldrige con la RSE

²⁸ ROQUE MORAN LA TORRES. IRSE. Premios Deming–Baldrige–Pilares para la RSE. (Disponible en http://irseec.org/boletines/boletin/ARTICULO_PREMIOSDEMINGYBALDRIGEYLARS.pdf)

Relación de la Mejora Continua con el Sistema de Gestión de RSE

El modelo diseñado cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistémico y cíclico de mejora continua, mismo que se desarrolla en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión de la empresa, contribuyendo siempre a mejorar su competitividad.²⁹

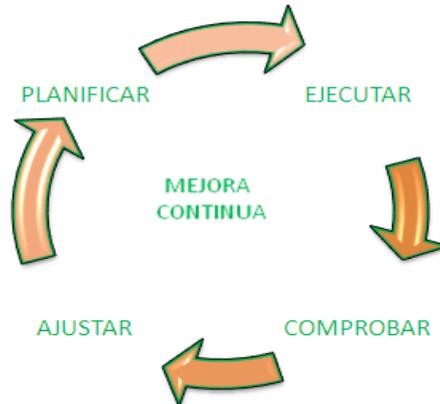


Figura 3.4 Relación de la Mejora Continua con el Sistema de Gestión RSE

Planificar.

Es la parte más importante y compleja del ciclo. Las demás fases dependen de ésta.

Ejecutar.

Implica llevar a cabo lo que se decide en la etapa de planificación. Contempla una preparación profunda y sistémica de lo previsto, una aplicación controlada del plan de acción y su respectiva verificación.

Comprobar.

Consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos, por lo tanto contempla la verificación de los resultados de acciones desarrolladas mediante el control de indicadores u otros parámetros y el alineamiento con los objetivos.

Ajustar.

Consiste en identificar lo que se debe mantener y lo que se debe corregir, contempla la comunicación a los grupos de interés y la preparación de planes futuros.

El ciclo de mejora continua es muy eficaz en espacios planificables y representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes

²⁹ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados.

De esta manera, su presencia junto a un adecuado equilibrio y satisfacción de las expectativas de los grupos de interés que de una u otra forma participan en una organización, hacen que el modelo de gestión de RSE se transforme en una herramienta que habilita el éxito continuo.

3.4. Propuesta de una Nueva cadena de Valor.

El Modelo de gestión de RSE trata de combinar beneficios y principios, y parte de la evidencia de que los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los grupos de interés afectados por la actividad empresarial, es decir, si se conocen sus expectativas y se actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sustentable.³⁰

Esta es la base de la Responsabilidad Social Empresarial que este modelo define como “un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”.

Este modelo busca facilitar la adopción de principios de RSE, como la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés.

Por ello se requiere analizar la cadena de valor de la empresa e incorporar buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas.

La cadena de valor hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto y/o servicio. A través de su análisis, es decir, del estudio de las actividades que agregan valor a los productos y/o servicios, pueden identificarse las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa, sus fortalezas y debilidades, y su posicionamiento estratégico.

De este modo, se expone a continuación la Cadena de Valor Actual de Funeraria y Camposanto Santa Ana Campsana S. A. en la que podemos ver con claridad lo siguiente:

³⁰ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

Los procesos primarios están identificados plenamente con las labores de Aprovisionamiento y el manejo de las Bodegas de Materiales de Construcción y Servicios, cuya gestión y buen manejo facilita sin lugar a dudas la labor operativa de la empresa basada en la Producción del Servicio Funerario como tal, mismo que integra dos componentes de fundamental importancia: la atención del Servicio de Inhumación en el área del Parque Camposanto y el Servicio Exequial de Velación; del mismo modo la gestión de Marketing, Comercialización y Ventas juega un papel de fundamental importancia dentro de la Cadena de Valor, puesto que es la fuerza de ventas la que llega al cliente, presenta el producto y/o servicio, expone sus bondades, anima al cliente, motiva, confirma y cierra la venta.

Los procesos de soporte lo integran las labores de Sistemas de Información a través de la dotación de la tecnología adecuada, la Gestión de Cobranza y Recuperación de Cartera que permite a través de su labor la inyección de ingresos que permite agilizar el ciclo de la actividad operativa y como es normal la labor Contable, de Auditoría y Control, donde se filtra evalúa la calidad de los procesos desarrollados en las diferentes instancias de la cadena de valor al mismo tiempo que refleja estos resultados en términos económicos y financieros.

Ahora bien, tanto los procesos primarios como los procesos de soporte permiten y facilitan la consecución del objetivo, llegar a Satisfacer las necesidades del Cliente a través de un Servicio Funerario (Servicio de Inhumación + Servicio Exequial de Velación) de Calidad.



Figura 3.5 Cadena de Valor sin considerar RSE

Ahora bien, la propuesta es crear una Cadena de Valor en la que se integre el componente fundamental de la RESPONSABILIDAD SOCIAL en toda la cadena de valor, identificando al mismo tiempo al Servicio Post Venta y al Centro de Apoyo al Duelo (CAD) dentro de los procesos primarios de la cadena de valor, toda vez que en el capítulo anterior se destacó la importancia que tiene en el mercado funerario una adecuada y oportuna Atención al Cliente, logrando de este modo no solo satisfacer la necesidad del cliente sino excederse en esa satisfacción creando VALOR en todo el proceso de prestación del Servicio Funerario. Esta nueva óptica de seguro permitirá diferenciarse de la competencia actual generando de esa manera una Ventaja Competitiva Sostenible en el tiempo.

De este modo se visualiza la Nueva Cadena de Valor con las consideraciones anteriormente expuestas.

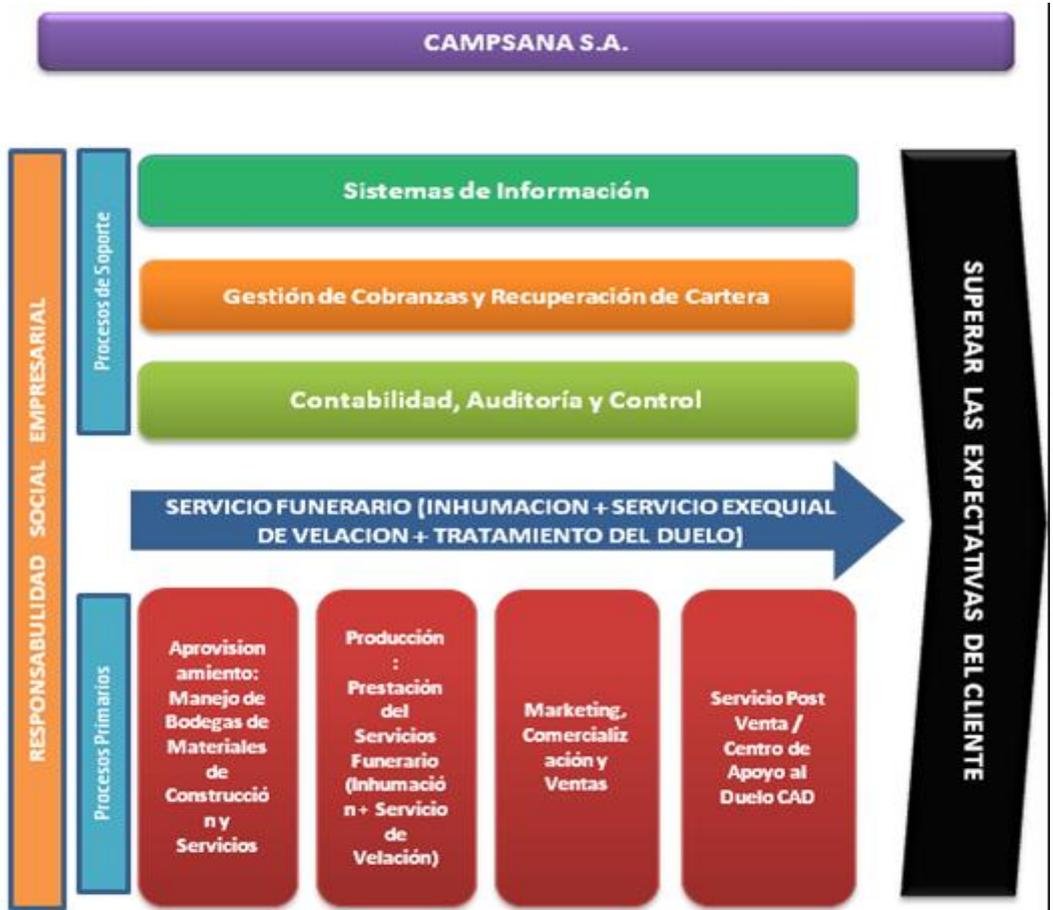


Figura 3.6 Cadena de Valor considerando RSE

3.5. La Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Apoyo al Duelo: Generación de la Idea.

De acuerdo a lo expuesto en el Capítulo No. 1, y a la información que proporciona CEMDES, Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, la Responsabilidad Social Corporativa es una decisión estratégica y prácticas empresariales basadas en principios éticos y valores.

Se mencionaba también que la implementación de la responsabilidad social empresarial parte del cumplimiento del régimen legal, logrando óptimas condiciones internas y concretándose en el aporte al desarrollo sustentable de la región y como consecuencia del país.

Así también se decía que las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser de carácter interno, como adaptación de valores y transparencia e involucran a actores internos y de carácter externo, que toman en cuenta a toda la cadena a toda la cadena productiva y velan por el cumplimiento de respeto al ambiente e inciden en la comunidad y el Estado.

Pues de esta manera y apegados siempre a los Valores Empresariales como pilares de ética de la organización, Funeraria y Camposanto Santa Ana ha buscado atender de manera humana, responsable, adecuada y oportuna a toda la Comunidad, sin embargo, sabe y conoce bien que a pesar de los esfuerzos realizados aún queda mucho por hacer, toda vez que esta misma Comunidad y Sociedad en general demanda aún más atención, servicio y cuidado.

Partiendo del concepto de Mejora Continua, Funeraria y Camposanto Santa Ana, cada vez se esfuerza por atender oportunamente las necesidades del mercado ampliando su portafolio de productos y servicios de acuerdo a las necesidades y demanda del mercado, mejorando los atributos de los paquetes funerarios que comercializa logrando con ello posicionarse de mejor manera y alcanzando la diferenciación respecto de la competencia que se encuentra en el sector. El crecimiento de la empresa a través de los años ha permitido contribuir de buena manera al desarrollo sustentable local y regional, multiplicando las fuentes de empleo y por qué no decirlo, generando un cambio de concepto en el Mercado Funerario obligando en cierta forma a las empresas del sector ha mejorar en su infraestructura de servicios para atender de una manera más digna y humana a la colectividad.

Sin embargo el afán y la labor del funerario no puede quedar tan solamente ahí, la labor del funerario debe ir mucho más allá, la labor del funerario debe ser capaz de CREAR VALOR y DIFERENCIARNOS de la competencia tomando siempre en consideración la RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL, MORAL Y SOCIAL para con la comunidad en general.

Si este concepto lo enlazamos a uno de los principios fundamentales del Marketing que menciona que “HAY QUE PRODUCIR MEJOR DE LO QUE EL CLIENTE ESPERA” y de esta manera “SUPERAR SUS ESPECTATIVAS, ES DECIR DELEITARLO” podemos decir entonces que el Funerario debe preocuparse no solo de las necesidades prácticas del Cliente sino también de sus necesidades afectivas como se mencionaba en el capítulo dos al hablar del Perfil del Cliente.

“Hemos podido ver que hasta la actualidad se ha hecho un 90% por el fallecido al preocuparnos justamente de su atención al momento de la necesidad, cuidado y preservación, velación y/o cremación, rituales correspondientes y destino final; pero apenas un 10% de esta atención ha sido enfocada a los que quedan, a la Comunidad Doliente”. Esto es lo que afirman los Empresarios de la Funeraria San Vicente de Paul en Medellín Colombia, quienes pudieron observar que esta responsabilidad irrenunciable estaba siendo desatendida.

De la misma manera podemos decir que en nuestro país nadie a puesto su atención en este sector de la Comunidad, en aquellos padres que lloran sin cansancio a sus hijos muertos, a hijos que no encuentran consuelo por la partida de sus padres, a viudos y viudas que no encuentran ya sentido a su vida por la pérdida de los seres con los que más intimidad y lazos afectivos mantenían, y así por el estilo cada pérdida que deja huellas imborrables en las vidas de quienes quedan. Ante tal situación vale la pena preguntarse qué han hecho los Funerarios al respecto? ... pues muy poco.

Quizá la labor se ha limitado a escuchar en las mismas oficinas, conversaciones interminables de gente cargada de dolor y angustia, testimonios desgarradores testimonios de padres, hermanos, hijos, abuelos, compañeros que llevan consigo muchos esquemas de pensamiento que atacan a más de su mente, su contexto corporal y físico así como el existencial y espiritual.

Es por ello es que la estrecha relación con el Cliente y el concepto de Fidelización en este tipo de servicios tan peculiares es fundamental. Ponerse en los zapatos del cliente en esos momentos de dolor no es nada fácil, crear esa empatía es definitivamente un habilidad que resulta muchas veces muy difícil de manejarla y aplicarla; en sí, es una dura tarea que no todos la pueden llevar a cabo puesto que las palabras y los gestos amables no alcanzan a dimensionar siquiera el dolor que invade a ese ser humano desconsolado.

De este modo, y llevando como premisa el concepto de Compromiso con la Comunidad Doliente, Funeraria y Camposanto Santa Ana ha decidido crear su Centro de Apoyo al Duelo a través de un Sistema de Asistencia Integral cuya función esencial será orientar a los DEUDOS respecto al Proceso de Duelo por un lado y a la necesidad de Asumir la Realidad, de tal forma que éstos puedan continuar con su ciclo normal de vida.

De este modo la empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana considera que así se estaría cumpliendo de manera efectiva con la labor del Funerario Ético y Responsable, quien obra por sobre todo con humanidad.

Consideraciones a favor y en contra de la Atención al Duelo en el Mercado Funerario

Las consideraciones que se mencionan a continuación nos permiten fundamentar aún más las razones por las que la atención al duelo es labor propia del funerario.

A favor

- Recuperación de una función propia del funerario.

Por tradición, el funerario ha sido siempre el primer contacto de relación amistosa que los deudos tienen tras el fallecimiento de su ser querido. El momento en que esta función propia del funerario se perdió es difícil precisarlo.

- Rehabilitación del buen nombre y el buen hacer (Profesión estigmatizada, aspecto sombrío y cadavérico del funerario)

Este aspecto es de fundamental importancia dentro del Sector Funerario. Es importante considerar a esta profesión y labor como digna y de gran valor social. El funerario como un amigo consultor en los momentos de pena y dolor, de aspecto amable y afectuoso.

- Distinción entre usuario y cliente

La distinción entre Usuario (difunto) y Cliente (familiar) permite diferenciar las necesidades particulares; lo que beneficia al usuario conviene al cliente, si bien, lo que beneficia al cliente no tiene porque convenir al usuario.

- Conocimiento de las necesidades del cliente

Además de las necesidades de un buen servicio (transporte, tanatopraxia, sala de velación, cortejo, arreglos florales, música, cremación, inhumación, etc.), son urgentes sus necesidades afectivas.

¿Quién más puede conocer las necesidades de un deudo que aquella persona que se ocupa precisamente de atenderlo en los momentos inmediatos.

- Competencia desde Servicio al Cliente

La primera unidad o centro de apoyo al duelo está en cada uno, en su disposición y en el conocimiento que se tenga del cliente.

- Proximidad e inmediatez de la intervención

La Atención al Duelo en el marco funerario constituye el Primer Nivel de Atención en Salud Mental considerando el complejo Sistema de Atención en Salud en General.

La efectividad de un servicio de intervención en crisis aumenta de modo directo en función de su proximidad tanto al tiempo como al lugar del incidente de crisis (Ley de Hansel).

- Subsanan una deficiencia gubernamental

Abandono institucional y gubernamental de los deudos o dolientes en los primeros momentos críticos de la pérdida de su ser querido.

Al momento sabemos que a nivel gubernamental tan solo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del Fondo Mortuario y en ocasiones las Pensiones por Montepío logra subsanar en algo las necesidades económicas (necesidades prácticas logísticas) por la partida del ser querido y esto solo a los afiliados a este sistema de seguridad estatal, pero que hay con el resto del país?... que hay con las necesidades afectivas y la crisis de valores que atravesamos?

- Mercadeo Social

Por definición y por su ausencia de costo directo para el cliente, la atención del duelo es mercadeo social.

- Publicidad voz a voz

Por cada fallecido se ven afectadas en promedio 128 personas (directas + indirectas).

En contra

- El Costo (*)

Minimizado por la inversión social.

Invertir en Responsabilidad Social no es muy común sobre todo en sociedades como la nuestra, sin embargo estos esquemas de pensamiento están cambiando para adoptar una postura de COMPROMISO CON LA COMUNIDAD. Empresas sin Comunidad que demande simplemente no existen.

En el año 2003, la EMSFM invirtió 2.4 millones de Euros en remodelación para techar el patio central del edificio con el objeto de proteger a los familiares de los fallecidos y a los visitantes de las inclemencias del tiempo. Se han creado hasta 3 ambientes distintos para intentar conseguir romper con la frialdad típica que, normalmente, acompaña estas instalaciones (ADIOS, N° 39, Año VIII, Marzo-Abril 2003).

- Ubicación algo incómoda

Puede llegar a ser imperceptible sobre todo cuando se manejan dos conceptos que van tomados de la mano: el DOLOR y el CONSUELO.

El Dolor por la partida y el Consuelo

Puede ser que la Funeraria sea el último lugar al que quiera volver el cliente, toda vez que en primera instancia la identifica como sinónimo de muerte y dolor, sin embargo, el funerario y la funeraria deben ser vistos como personas y lugares de consuelo. Romper ese paradigma y sembrar este concepto en la mente de los clientes es un desafío bastante grande.

De ahí que el manejo de las instalaciones y ambientes resulta fundamentalmente importante.

Funciones y Responsabilidades del Funerario

En este mismo sentido vale aclarar aún más estas consideraciones anteriormente mencionadas enunciando y resaltando las Funciones Claves del Personal Funerario.

Pues debemos decir entonces que el Funerario:

1. Proporciona apoyo al deudo durante la fase inicial de su duelo, es decir, trabaja con los deudos proporcionando intervenciones sensibles y efectivas en un tiempo de una enorme necesidad emocional (apoyo en crisis).
2. Arregla y dirige las ceremonias fúnebres.
3. Dispone el traslado el cuerpo desde el lugar del fallecimiento.
4. Prepara el cuerpo de acuerdo a los deseos de los supervivientes y a las disposiciones legales vigentes.
5. Proporciona y asegura la información necesaria para los requerimientos legales y los beneficios sociales, pensionales y laborales tras la muerte.

Además, es un cuidador profesional que facilita a las familias y a la comunidad expresar sus preocupaciones respecto a la vida y la muerte.

6. Ayuda a las personas a adaptarse a los cambios en sus vidas después del fallecimiento de su ser querido mediante la atención al duelo y la disposición de grupos de auto-ayuda.
7. Está involucrado en una variedad de actividades dentro de la comunidad y realiza tareas administrativas y logísticas exigidas por la ley, las buenas costumbres y la práctica establecida. El funerario es pues un promotor y suministrador de cuidados a la comunidad.
8. Es una persona motivada que practica una vocación única y que está legalmente autorizada para ejercer su profesión mediante el cumplimiento de los requerimientos profesionales respectivos.
9. Es un consejero profesional que transmite con su lenguaje verbal y no verbal honestidad y confianza.
10. Es una fuente de respuesta a diversas preguntas relacionadas con la muerte y el fallecimiento: ¿qué hacer cuando la muerte ocurre? ¿Coordinará la funeraria el servicio con mi parroquia? ¿Me ayudarán a hacer los arreglos del cementerio? ¿Quién le explicará la muerte a los niños? ¿Cuál es la diferencia en los ataúdes? ¿Quién me aconsejará sobre los beneficios legales tras la muerte de mi familiar? ¿Qué y cuáles son los planes pre-necesidad? ¿Cuáles son los programas especiales y la disponibilidad de ayuda después de la muerte y la realización del servicio (atención al duelo)?

Ahora bien, con todo esto que se ha expuesto que debemos considerar:

- ❖ La Responsabilidad Social Empresarial contempla un concepto integral de CREACION DE VALOR a través la puesta en práctica de políticas claras de Gestión que sin lugar a dudas obliga a generar cambios en los conceptos de de los modelos de negocio tradicionales que tan solo contemplan la obtención de lucro y beneficios económicos destinados a ciertos grupos, para ampliar este panorama hacia un concepto GANAR – GANAR en el que se integra a toda una Cadena de Valor y los Grupos de Interés que intervienen directa e indirectamente en ella, generando con ello un nuevo modelo en la toma de decisiones. De acuerdo a lo que CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social menciona, la Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de gestión, con la cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se

relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

- ❖ Con lo anteriormente citado podemos decir entonces que el Centro de Apoyo al Duelo permite atender justamente a este importante grupo de interés, a este público con el que evidentemente se relaciona y con el cual tiene un evidente compromiso irrenunciable, estamos hablando de “La Comunidad en General” y mucho más todavía de la “Comunidad Doliente”.
- ❖ El proyecto en marcha implica toda una estructura y planificación que permitirá poner en marcha el Modelo de Gestión que contempla siete aspectos de importancia para garantizar la Mejora Continua, pero estamos consientes así mismo de que toda esta estructuración permitirá también atender a otros públicos de interés como son: los accionistas, empleados, clientes y proveedores. Es decir, el proyecto pretende involucrar a toda la Cadena de Valor dentro de una Gran Estrategia Empresarial.

3.6. Desarrollo del Concepto.

Para poder exponer el Concepto del Centro de Apoyo al Duelo bajo el contexto de un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial es importante partir mencionando lo siguiente.

Camposanto Santa Ana se ha destacado en el mercado por ofrecer Servicios Exequiales Integrales a través de un servicio completo y oportuno (Servicio de Velación y Unidad de Inhumación), brindando de este modo una solución funeraria; sin embargo, como lo hemos mencionado anteriormente, se ha visto necesario ir más allá y crear una alternativa que permita tratar en cierto modo los conflictos emocionales que los deudos padecen antes, durante o después de que el ser querido fallece, acompañar a estas personas en el proceso de duelo y orientarlos para que puedan nuevamente reinsertarse a su ciclo normal de vida.

Ahora bien, que debemos considerar:

Los seres humanos tenemos tres dimensiones que componen nuestro ser: El Espíritu, el Alma y el Cuerpo, por ello, lo fundamental es tratar cada una de estas áreas para lograr alcanzar la estabilidad del ser.

- ❖ Que el concepto comprende un proyecto a desarrollarse en diferentes etapas, mismas que se irán ejecutando toda vez que se compruebe la correcta

evolución y madurez de las mismas y desde luego el cumplimiento de objetivos y la respuesta del grupo de interés a quien considera en gran parte este modelo de gestión, como es la Comunidad en general y en especial la Comunidad Doliente.

- ❖ La necesidad de contar con un personal calificado en la rama de la Psicología y especializado en el tema del Duelo, como premisa para planificar, organizar, desarrollar y ejecutar la primera etapa del plan de acción que se describirá en el capítulo No. 4.
- ❖ Del mismo modo es importante considerar que a mediano plazo será necesario el crear alianzas con profesionales reconocidos en las ramas de: Psiquiatría, Terapias Familiares, Nutrición, y Estética, mismos que constituirían un equipo de profesionales que brindarían sus servicios a los participantes de los diferentes programas del Centro de Apoyo al Duelo.
- ❖ Así también, la colaboración y el apoyo y dirección espiritual por parte de Sacerdotes, Misioneros y Laicos comprometidos será de fundamental importancia toda vez que los programas consideran también a esta área como esencial.
- ❖ Las facilidades de acceso (ubicación del Centro de Apoyo al Duelo) para la comunidad, una importante gestión informativa y comunicacional a nivel interno y externo y una adecuada estrategia de marketing serán puntos de mucha importancia a considerar en la elaboración de los planes de acción.
- ❖ El manejo de los ambientes, mismos que deben guardar privacidad y en lo posible inspirar tranquilidad y brindar armonía (ambientes naturales), son aspecto de importancia sobre todo para el desarrollo de ciertas terapias dentro de los diferentes programas del plan. Por ello, los aspectos de Infraestructura y Merchandising serán fundamentales.

De este modo podemos ver que este Centro de Apoyo al Duelo pretende tratar las tres partes esenciales del ser como se mencionó anteriormente, toda vez que:

- a) El Alma: considera los pensamientos, emociones y voluntad.
- b) El Cuerpo: considera la Anatomía, la Fisiología y la Morfología.
- c) El Espíritu: considera la Intuición, la Conciencia y la Comunión.

Los Deudos son personas carentes o semi – carentes del algunos de estos componentes, por lo que necesitan, adquirirlos, mejorarlos y potencializarlos en sus vidas para alcanzar estabilidad.

En definitiva, parece una contrariedad que una Empresa Funeraria que trabaja con la denominada “muerte”, quiera ampliar sus horizontes dedicar su labor hacia la evidente necesidad de “inyectar vida” a muchos seres humanos que han perdido las esperanzas cuando sus “esquemas y su mundo ha parecido terminar con la partida de los seres que han amado tanto”.

La PERDIDA en todo aspecto, sea ésta relacionada a la muerte o a una separación de cualquier tipo o dimensión, ocasiona diferentes reacciones en el Ser Humano, por lo que el Centro de Apoyo al Duelo, desea apoyar y encaminar en estos procesos.

Este proyecto sin duda será de gran ayuda no solo para la comunidad doliente, como principal grupo de interés, sino, para el mismo personal y familias de la compañía, para estudiantes escolares, colegiales y universitarios, profesores y docentes, industrias y comercios, ejecutivos y profesionales de cualquier rama, comunidades e instituciones civiles y eclesiásticas y para **todos aquellos que hemos experimentado o que estamos experimentando pérdidas de todo tipo** a las que no encontramos salida. En este caso, el Centro de Apoyo es una buena alternativa.

TAMIZADO DE LA IDEA

a) Interés para el Mercado

La idea de este servicio atiende una evidente necesidad?

Sabemos bien que la pérdida de un Ser Querido provoca una serie de situaciones o reacciones en diferentes grados, aspectos o connotaciones, mismas que pueden ir desde:

- Factores Emocionales (Alma)
- Factores Alimenticios (Cuerpo)
- Factores Existenciales (Espíritu)

Y es que la pérdida de un ser amado provoca un dolor:

- Social
- Familiar
- Espiritual

En sí, duele la vida en todo su conjunto. Las personas buscan encontrar una respuesta a sus preguntas y desde luego sanar su dolor, por ello es que BUSCAN algo ó alguien que pueda ayudar, orientar ó encausar su recuperación.

De este modo, podemos concluir que la NECESIDAD desde luego EXISTE.

Es posible superar a la oferta de la competencia?

Aunque el afán que pretende la empresa Funeraria y Camposanto Santa Ana Campsana S. A. en este sentido NO ES LUCRAR si no el objetivo más bien se enmarca en un concepto de responsabilidad social para con la comunidad es importante destacar nuestro posicionamiento respecto de las empresas del sector:

- A nivel institucional, seríamos los primeros en la ciudad, región y país que entraríamos con esta innovación y este nuevo concepto en el Mercado Funerario.
- Ahora bien, a quienes podríamos considerar como posible competencia, serían los médicos de cabecera, médicos de confianza que atienden a las Unidades Familiares en las urgencias que se presentan en el hogar.

El C. A. D. es en realidad el primer centro de tratamiento del duelo en el país, Campsana S. A. es el pionero en incursionar con este proyecto de responsabilidad social en el Sector.

Es posible superar las expectativas del cliente?

Consideramos que si trabajamos con profundo SENTIDO HUMANO y ETICA PROFESIONAL, superaremos las expectativas del cliente.

En este sentido debemos considerar el concepto de calidad que el cliente ha logrado percibir respecto del Servicio de Campsana S. A., marcando de este modo estándares aceptables de fidelidad, credibilidad y confianza hacia la entidad, esta situación se ve reflejada claramente en el capítulo No. 2 al mencionar lo referente al Estudio de Mercado y la Investigación de los Niveles de Satisfacción.

b) Interés para la empresa

Es tecnológicamente factible?

- ❖ No se requiere de mayor inversión en tecnología.
- ❖ Lo indispensable será contar con una infraestructura adecuada. Considerar un manejo adecuado de ambientes en el sentido de amplitud, privacidad y accesos (Área privada para consultas personalizadas, área para talleres y charlas informativas, áreas naturales para diferentes actividades que obedecen al programa, parqueadero).

Las técnicas de Merchandising serán fundamentales de tal forma que se pueda obtener el AMBIENTE ADECUADO y éste exprese el CONCEPTO que deseamos ofrecer.

Es económicamente factible?

- ❖ Respecto de la Inversión, debemos mencionar que este Proyecto de Responsabilidad Social cuenta con el apoyo total de sus accionistas mayoritarios: Fundación Santa Ana e Importadora Tomebamba, toda vez que la inversión que contempla el mencionado proyecto es moderada y ha sido prevista dentro de los presupuestos anuales desde el año 2009.
- ❖ En lo que concierne a inversión en infraestructura como tal, se puede decir que ésta corresponde a una planificación a mediano plazo, puesto que el presente proyecto contempla varias etapas de ejecución, mismas que se irán desarrollando de acuerdo a los objetivos alcanzados en las etapas previas según lo determinen los procesos de seguimiento, auditoría y control.
- ❖ Un aspecto que es importante considerar también es que gran parte de los presupuestos anuales de Promoción y Publicidad de la empresa a partir del año 2010 ha sido y será destinado al Centro de Apoyo al Duelo. La idea es llegar a la colectividad básicamente con este concepto.

EL CONCEPTO

a. Quien podría acceder a este servicio?

- ❖ Las personas que en algún momento perdieron a sus Padres, Hijos, Abuelos, Hermanos, familiares en general, Amigos, Compañeros de trabajo, etc, hayan utilizado o no el Servicio de Camposanto Santa Ana y que necesiten ayuda en su proceso de Duelo.
- ❖ Personas con cualquier tipo de pérdida que se encuentre atravesando trastornos emocionales y psicológicos y necesiten apoyo de profesionales a los cuales desee y necesite confiar su situación de angustia y dolor.
- ❖ Toda la comunidad que desee informarse acerca del Duelo aunque no haya tenido pérdidas en su vida que hayan afectado su estabilidad emocional, psicológica y espiritual y cuyo afán sea conocer para prevenir situaciones futuras o ser facilitador de duelo para mucha gente que lo necesita.

b. Cuál va a ser el beneficio principal ofrecido por el servicio?

Informarse correctamente para a través de una atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso del duelo, se pueda alcanzar una recuperación óptima que permita superar los trastornos y volver paulatinamente al ciclo de vida normal todo esto con la orientación y apoyo emocional, terapéutico, psicológico y espiritual de un equipo de profesionales multidisciplinario y especializado.

c. Cuál es el momento principal para hacer uso de este servicio?

- Antes de la ocurrencia de la muerte: Sobre todo cuando de se trata de enfermedades cuyo diagnóstico está anunciado con anticipación (Ejm; Cáncer en etapas terminales).
- Durante la ocurrencia del hecho: cuando se ha producido la muerte cuando se producen trastornos fuertes de conducta que se conocen como “Shock Emocional”.
- Después de ocurrido el hecho: Luego de producida la pérdida, es decir, durante el período del Duelo.

d. Como se situaría este servicio en relación a otros similares?

En verdad, el trabajar y especializarse en el amplio tema del Duelo no es tarea fácil, diríamos más bien que el tema es bastante complejo pero enriquecedor en todo aspecto.

Explorar ampliamente en este tema y encaminarlo como una Filosofía de Vida es todo un proceso. La función de Funerario es justamente esa, explorar todo este concepto que podrá parecer muy abstracto y reconocer que a través de un adecuado tratamiento se puede brindar objetivamente la atención que requieren los clientes en el plano emocional, afectivo, espiritual y psicológico.

La gran ventaja que el Centro de Apoyo al Duelo ofrece se sustenta en la especialización en el TEMA DEL DUELO y los pilares que sustentan este concepto, mismos que se corresponden íntima y acertadamente para la consecución de los objetivos.

e. El Concepto

Con las consideraciones anteriormente citadas, el concepto de este servicio quedaría configurado de la siguiente manera:

“Funeraria y Camposanto Santa Ana, pensando en el bienestar de los que quedan y con el firme deseo de ampliar su compromiso y responsabilidad humana y social, pone a disposición de la Comunidad en General su CENTRO DE APOYO AL DUELO, un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación cuando hemos perdido o estamos por perder a un Ser Querido; el Centro integra un equipo de profesionales especializados que facilita la orientación y apoyo emocional, psicológico y espiritual de quienes acuden buscando información, ayuda y múltiples respuestas que el proceso de Duelo conlleva; este es un compromiso permanente e indeclinable con toda la sociedad toda vez que el dolor de nuestra gente también es nuestro deber y responsabilidad”.

3.7. Exposición del Servicio que se pretende desarrollar.

3.7.1. Qué es el denominado Centro de Apoyo al Duelo?

La experiencia de la pérdida de una persona amada es parte inevitable de la vida adulta. Aunque la probabilidad de tal desgracia aumenta cuando el individuo envejece o vive en zonas de mucha violencia, esta es una experiencia traumática y muy dolorosa: perder un ser querido es una de las tragedias más graves que pueden sucedernos, y es poco lo que sabemos de cómo actuar con nosotros mismos o con nuestros familiares, amigos o conocidos.

Las reacciones a la pérdida de un ser querido varían y dependen de varias circunstancias como la edad de los supervivientes, el nivel de apego establecido, la participación en el cuidado del familiar en caso de enfermedad, la duración de las dolencias, las características de la muerte, el nivel de comunicación entre los supervivientes, la aflicción anticipada, la compañía de otros y los sistemas de soporte interno y externo.

La disponibilidad de apoyo inmediato, es decir la atención de primer nivel suministrada por aquellos que trabajan con el duelo, constituye uno de los elementos más importantes que afectan la intensidad y duración de la fase inicial de éste, cuya facilitación e identificación de los casos de alto riesgo de reacciones anormales demuestran ser efectivos para muchos supervivientes.

Tradicionalmente se ha enseñado que la aflicción es una reacción normal que cada quien debe asumir como mejor pueda, en la mayoría de los mismos sin ayuda especializada (sólo en caso de complicaciones) y que, como tal, no debe ser ni excesiva ni muy expresiva; es decir, que a pesar de ser tremendamente dolorosa, al mismo tiempo debe ser discreta o sin expresiones emocionales.

Aunque el duelo es una experiencia traumática y dolorosa, fue sólo hasta finales de la década de los años cincuenta cuando a las personas que habían perdido seres queridos se les comenzó a prestar atención profesional organizada.

Las Unidades o Centros de Atención y Apoyo al Duelo son organizaciones especializadas en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación.

Su accionar lo fundamentan en la educación y en la asistencia integral de las personas afectadas, tanto adultos como niños, de manera que el desarrollo de éste siga un curso normal y permita la identificación de los factores de riesgo y las reacciones distorsionadas del mismo.

Estas unidades y centros son también una fuente apropiada de respuestas a las preguntas mortificantes que suelen acompañar a la aflicción normal: ¿Por qué tuvo que pasar? ¿Hicimos todo lo que estuvo a nuestro alcance? ¿Pudo prevenirse? ¿Nos equivocamos en algo? ¿Quién podrá ayudarnos ahora?

Intervenir de manera preventiva en salud, es decir, vigilar y controlar los factores enfermizos asociados al duelo, y brindar elementos educativos a nivel individual, familiar, grupal e institucional, constituyen también objetivos prioritarios de dichas organizaciones.

La experiencia acumulada en la segunda mitad del siglo XX, inicialmente en los países anglosajones y más tardíamente en los latinos, ha hecho posible que los programas de seguimiento y facilitación del duelo ganen día a día mayor aceptación entre el sector de la salud y la población en general.

Es por ello que consientes del compromiso permanente e indeclinable que tiene con toda la sociedad que la rodea y con el propósito de ofrecer una atención innovadora en la materia, la empresa cuenca Funeraria y Camposanto Santa Ana Campsana S. A., lanzó en Abril de 2009 su idea de desarrollar el primer Centro de Apoyo al Duelo en la ciudad de Cuenca y el Ecuador. La experiencia adquirida en estos años de labor funeraria y una comunidad que demanda mayor atención en circunstancias tan difíciles de la vida ha motivado a la empresa a consolidar este proyecto, mismo que nació como una idea que hasta hace algunos años era tan solo un sueño.

3.7.2. Funciones de Calidad y Elementos Psico-sociales.

3.7.2.1. Qué comprende este nuevo servicio?

Este nuevo servicio comprende seis pilares de fundamental interés que permiten crear o establecer los diferentes contactos con la Comunidad.

No. Pilar	ENUNCIADO	ALCANCE	OBJETIVO
UNO	Conferencia Mensual	Contacto 1	Sorprender al Cliente con lo que no esperaba de la empresa. La Empresa se preocupa por sus necesidades no solo logísticas sino afectivas
DOS	Informativos de Distribución Gratuita	Contacto 2	Sorprender al Cliente con lo que no sospechaba. Se lograr llegar con el objetivo de Informar sobre el Duelo
TRES	Consulta Personalizada	Contacto 3	Sorprender al Cliente con lo que nadie antes ofrecía "Yo y mi Duelo"
CUATRO	Grupos de Ayuda mutua	Contacto 4	Sorprender al Cliente con lo que se le ofrece. Compartir experiencias de vida que facilitan la recuperación
CINCO	Grupo de Apoyo para niños en duelo	Contacto 5	Sorprender al Cliente aun más. Los Niños como población de especial cuidado en el Duelo
OTROS PILARES	Pilares Varios	Fortalece los contactos anteriores	Dejar grabado emocionalmente el nombre de la empresa en las personas, niños y adultos (Comunidad en general)

Tabla 3.3 Pilares CAD

Pilar 1.

Conferencia Mensual: “Cómo Ayudarnos y Ayudar a Otros a Recuperarse”

Información científica e imparcial, sensata y honesta, sobre el duelo, sobre el dolor, lo que las personas siente, lo que van a sentir, etc...

Este primer pilar permite alcanzar el: Contacto 1.

SE SORPRENDE AL CLIENTE CON LO QUE NO ESPERABA.
LA EMPRESA sabe lo que ÉL SIENTE y ADEMÁS DESEA acompañarle.

Pilar 2.

Folletos Informativos de distribución gratuita.

Guía del Duelo, Manual para Navidad, Otras Fechas y Reacciones de Aniversario, Derechos Escolares de los Niños en Duelo, Decálogo del Acompañante de Duelo y Otros Mensajes en hojas sueltas.

Este segundo pilar permite alcanzar el: Contacto 2.

SE SORPRENDE AL CLIENTE CON LO QUE NO SOSPECHABA.
LA EMPRESA sabe lo que el cliente tiene y le suministra por escrito mucho de lo que necesita para su recuperación.

Pilar 3.

Consulta Personalizada.

Este tercer pilar permite alcanzar el: Contacto 3.

SE SORPRENDE AL CLIENTE CON LO QUE NADIE ANTES OFRECÍA:
Atención Continua.
LA EMPRESA LE OFRECE acompañamiento permanente, personal y familiar, SIN COSTO ALGUNO.

Pilar 4.

Grupos de Ayuda Mutua.

- Muerte perinatal
- Padres que han perdido hijos
- Viudas y Viudos

- Duelo por Suicidio
- Grupo Mixto

Este cuarto pilar permite alcanzar el: Contacto 4.

EL CLIENTE SE SORPRENDE CON LO QUE SE LE OFRECE...

LA EMPRESA considera con respeto su pérdida y le presta atención a su dolor.

Pilar 5.

Grupo de Apoyo para niños en duelo.

Este pilar permite alcanzar el: Contacto 5.

AHORA LOS CLIENTES SE SORPRENDEN AÚN MÁS...

LA EMPRESA se preocupa por los niños, que bien pueden ser nuestros hijos, los futuros jóvenes de nuestro país.

Otros Pilares.

1. Talleres Especiales: Preparación para la Navidad, Día de la Madre, Día del Padre, Día de los Difuntos, Aniversarios y Otras Fechas significativas.
2. Intervención en crisis y debriefing
3. Escuela de Padres y Otros Cuidadores de Niños en Duelo
4. Unidad Pedagógica (Unidad móvil de duelo)
 - 4.1. Programas de Asistencia y Asesoría para instituciones educativas.
 - 4.2. Programas de Asistencia y Asesoría para empresas públicas y privadas.
 - 4.3. Programas de Asistencia y Asesoría para centros de hospitalarios y de recuperación.
5. Dirección y Apoyo Espiritual
6. Informativo permanente del Duelo a través de la Internet y Consulta On-Line
7. Diversas charlas informativas a nivel alimenticio y nutricional.
8. Atención Domiciliaria

Cada uno de los pilares de la Atención al Duelo produce un “tatuaje” en las personas, niños y adultos, donde queda “grabado emocionalmente” el nombre de la empresa.

“Ellos me consuelan y me apoyan todo el tiempo”

3.7.2.2. Conceptos de Importancia.

El Duelo

Representa el estado de pérdida de cualquier ser, objeto, parte del cuerpo o función que es emocionalmente importante para la persona.

Deudo/s

Son todas aquellas personas que están de duelo (que han perdido un ser querido). Las experiencias de duelo en la infancia pueden ser, y de hecho son, múltiples: la mascota, el héroe de la película, juguetes perdidos, etc.

La Aflicción

Representa las reacciones particulares subjetivas que se experimentan mientras se está en estado de duelo (lo que uno siente, el dolor de la pena).

El Luto

Representa el acto cultural y/o religioso que define al período después de la muerte y/o partida de un ser querido; incluye rituales y comportamientos que son específicos a cada cultura y religión.

Nivel de Apego

Hace referencia a la intensidad y calidad de la relación que se tenía con la persona fallecida.

Muerte Súbita

Se las conoce porque así porque generalmente son ocasionadas por enfermedades graves, actos de violencia o accidentes.

Muerte Anticipada o Anunciada

Son las ocasionadas como consecuencia de enfermedades largas, por ejemplo: cáncer, sida, enfermedades, del hígado, enfermedades del corazón, etc.)

Grupos de Ayuda Mutua en Duelo

Son reuniones de personas que comparten un sentir común, una situación o experiencia de vida, y se caracterizan por la ausencia de jerarquías entre sus miembros. La ayuda más importante que pueden ofrecer es el compartir experiencias con otras personas que están en la misma situación (este es su fundamento). No son sesiones para “rezar”, “meter el dedo en la llaga”, “llorar” o realizar otras actividades extrañas; son, en su sentido más profundo, grupos para “aprender a volver a vivir después de la tragedia”.

En estos espacios se aprende que el llorar en compañía de otros es mejor estrategia que el reprimir las emociones, que la familia es el grupo primario por excelencia para y donde expresar las emociones, y que poner límites a las personas respecto al proceso individual de recuperación es importante para su facilitación.

No tienen ningún costo para los asistentes. Se trata de grupos de ayuda mutua y no de terapia de grupo, por lo que serán diferentes a aquellos a quienes los reúne una adicción a drogas o alcohol, o a una enfermedad: perder un ser querido no significa una patología ni una enfermedad psicológica. Sus propósitos más importantes son la educación en duelo, el compartir estrategias de afrontamiento (es decir, formas de enfrentarse a los hechos dolorosos o difíciles de la vida) y el proporcionar apoyo a sus miembros de manera que les permita sobrellevar mejor la situación. De esta forma, obtienen alivio:

1. Al compartir sus sentimientos y experiencias.
2. Al aprender acerca del duelo la aflicción y el luto, ofreciéndole al individuo la oportunidad de hablar sobre los problemas que le afectan o las elecciones que tiene que hacer.
3. Al escuchar a otros que comparten los mismos sentimientos y experiencias.
4. Al ayudar a otros, compartiendo ideas, información y anécdotas y dándoles su apoyo.
5. Al ofrecer al deudo un descanso y una oportunidad de salir de casa.
6. Al fomentar en él el cuidado personal, salvaguardando así su salud y bienestar personal.
7. Al saber que no están solos.

El grupo da a las personas la oportunidad de compartir sus sentimientos, problemas, ideas, anécdotas e información importante con otros que están pasando por las mismas

experiencias y que, quizás, vienen un poco detrás. Permiten que los deudos se den cuenta de la importancia de cuidarse ellos mismos y de prestar atención a sus propias necesidades y proporcionan la satisfacción de poder compartir y ayudar a otros.

Los grupos de ayuda mutua surgen como una necesidad y no como una panacea. Las personas con problemas mentales o de salud previos son invitadas a buscar ayuda en un ámbito más apropiado (terapéutico) en donde les podrán suministrar el apoyo necesario a su problemática.

3.7.2.3. Perspectiva Social del Duelo.

Efectos de la pérdida de nuestro mundo

La muerte es un hecho de profundo contenido social, cuya manifestación tiene diferentes significados, según la cultura donde se produzca. Muerte, duelo y luto reflejan la influencia de la sociedad en la que ocurren. Es evidente que las dificultades actuales para enfrentar la pérdida de una persona amada se deben, en parte, a la ausencia de rituales establecidos y patrones estructurados de duelo. La gente no sabe cómo manejar ese dolor, es más, no quiere saber nada de ello.

Si la muerte no fuese más que dolor, no sería tan difícil la recuperación, pues los afectados sólo tendrían que acudir a médicos, brujos, chamanes, hierbateros, naturistas, bioenergéticos u homeópatas para que les suministren “gotas, pastillas o inyecciones que les remedien la aflicción”, que les calmen su dolor. Pero este trance es difícil, no porque duela, sino porque destruye, desmorona y desorganiza el mundo personal, en mayor o menor medida según lo que la persona que murió participase de él (a mayor compromiso mayor sensación de destrucción).

Así, ese mundo, constituido por tres grandes ejes o dimensiones, -la realidad, el sentido de vida y la personalidad-, se verá afectado, individual y colectivamente:

1. De forma súbita, la realidad (las personas con las que convivimos, la rutina diaria, las reacciones frente a las cosas) se hace pedazos. El caos se apodera de una vida que hasta ese momento se tenía por segura: lo seguro y ordenado se vuelve caótico y potencialmente peligroso. El mundo deja de ser confiable y seguro, y se convierte en un lugar donde cualquier cosa puede suceder.
2. Nuestro sentido de la vida, nuestros planes, sueños, ilusiones y fantasías que construimos con el otro (cada uno de nosotros también hace parte del sentido de vida de los demás), de repente se viene abajo, se destruye, se desbarata en mayor o menor cantidad según lo que la persona fallecida participase de él.

Por ello es que podemos decir, con todo derecho, que “esto o aquello” ya no tiene sentido: nada tiene razón de ser porque la persona ya no existe.

3. Cuando se convive muchos años con otra persona, la intimidad llega a tal grado que puede ser muy difícil saber lo que es de uno y lo que era del otro, diferenciar nuestras personalidades. Así, cuando un ser querido fallece se puede tener la sensación de haber perdido una parte esencial de uno mismo, de experimentar vacíos o sentirse extraños o irreales.

La pérdida de sentido de la vida, una nueva realidad y la fractura de la personalidad, obligan a compensar nuestro propio mundo, magnificando, inflando o maximizando lo que queda de cada una de estas dimensiones del vivir.

Muchas veces no es más que devolverles su valor real, pues la ausencia “hincha” temporalmente la parte ausente; esto explica, al menos en parte, el por qué el ser fallecido ocupa todos los pensamientos y el afectado es incapaz de concentrarse en otras ideas o personas.

Recuperar la realidad, el sentido de la vida, la personalidad íntegra y la confianza en el mundo puede llegar a ser una de las tareas más difíciles del proceso. Esto significa enfrentarse con la desorganización y la adaptación a un entorno sin el Ser Querido.

¿Por qué reaccionamos de forma diferente?

Debido a que las reacciones a la pérdida de un ser querido varían notablemente entre las personas y en ellas mismas según la edad y las circunstancias (son inevitables las comparaciones), lo que se observa en ellas tras la muerte de un ser querido no es un buen elemento para juzgar la intensidad de su reacción pues hay muchas otras cosas detrás de esta manifestación, y no solo se debe al hecho de que todos somos diferentes.³¹

En este sentido, se han identificado varios elementos que explican la diferencia en la respuesta que tienen las personas a la pérdida, y que es bueno conocer y tener presente antes de emitir un juicio por sus reacciones aparentes:

1. Nivel de apego

El nivel de apego hace referencia a la intensidad y calidad de la relación que se tenía con la persona fallecida. Esto puede explicar, por ejemplo, el que no se sienta lo mismo por la muerte de un hermano con el que se convive a diario, que a la vez era

³¹ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

amigo, compañero y confidente, que perder a ese mismo hermano pero que vive en un país lejano hace muchos años y del que no se tienen noticias más que cada 2 o 3 años; de igual forma, no es igual perder a una tía que era como una segunda madre, que a aquella que vive en otra ciudad y de la cual se tiene noticias cada 2-3 meses. La respuesta a la pérdida no depende tanto del nivel o grado de parentesco, es decir, no es legítimo ni justo decir que dolerá más la pérdida de un hijo que la de un hermano o una madre; disponer de un “parientómetro” para calibrar esta respuesta es un absurdo. La intensidad de la respuesta a la pérdida de un ser querido depende más del nivel de apego -de lo que cada uno depositó en éste- que del grado de consanguinidad.

Por otra parte, la reacción tampoco depende del tiempo o duración de la relación: sería ilógico pensar que dolerá más perder a un hijo de 40 años que a uno de 20. La circunstancia sigue siendo la misma: lo importante es lo que la pérdida signifique para cada uno (nivel de apego).

2. Características de la muerte

Las muertes súbitas (ya sea por enfermedad aguda, violencia o accidente), a diferencia de las anticipadas, anunciadas o avisadas por una enfermedad largamente conocida (p.ej., cáncer, SIDA, de los riñones, del hígado, del corazón, etc.), no es que sean más dolorosas como popularmente se cree (pues tampoco disponemos de un “dolorómetro” para calibrar esto), si bien, si que trastornan, producen un estado de shock inicial mayor o destruyen más el mundo tal cual se concebía antes de que ocurriera el suceso, circunstancia que no se da tan profunda en aquellas que avisan pues permiten cierto tipo de adaptación o preparación.

A veces es tal el grado de aturdimiento, confusión y trastorno inicial que puede darse una respuesta temporal “plana”, como “de no sentir nada”, de estar “bloqueado” o “pasmado” como popularmente se le llama a esta anestesia emocional temporal producto del estado de shock inicial y que, como el nombre lo dice, sólo será de unas horas o días.³²

3. La personalidad

Todos los seres humanos poseen personalidades, miedos y formas de reaccionar diferentes ante sucesos angustiantes. En este sentido, todo duelo es único y no hay dos duelos iguales; es más, la respuesta individual puede ser diferente en casos distintos. Cada uno se recupera con su estilo muy personal, otra persona no puede imponernos su estilo (es decir, que lo hagamos como a ella le parece); podremos aprender de ella, más nunca por imposición.

³² CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

Por otra parte, y aunque se trate de estereotipos, los hombres y las mujeres tienen tendencias desiguales a la hora de expresar y enfrentar el dolor por la muerte de un ser querido; aunque estos patrones de respuesta no son exclusivos, es decir, hay mujeres con estilos más masculinos y hombres con estilos más femeninos en sus respuestas, sí que suelen apreciarse estas discrepancias, especialmente ante la pérdida de un hijo, la viudez o la pérdida de uno de los padres: en los hombres se conoce un patrón de respuesta más o menos bien extendido y definido por los norteamericanos como el modelo “*macho man*”, y cuyas características más sobresalientes son: control de la expresión emocional para mantener la imagen pública de fuerza y dominio, es competidor, protector, solucionador de todos los problemas, regulador de sus emociones y autosuficiente.

4. Participación en el cuidado del familiar

Si la persona estuvo enferma semanas o meses antes de morir (en general, menos de 6 meses), y el cuidador tuvo la oportunidad de ayudarlo o acompañarlo durante la enfermedad, la reacción ante su fallecimiento (muerte probablemente anunciada) puede llegar a ser menos intensa de lo esperado pues queda el sentimiento de satisfacción (no de felicidad) de haber hecho algo por aquella, de facilitar que sus últimos días fuesen lo menos angustiantes posibles, aunque no se haya podido “morir por ella” o “curarle de su muerte”. Si la enfermedad que condujo a la muerte fue muy larga (en general, mayor de 12 meses) es probable que afecte el proceso del duelo en un sentido negativo, es decir, puede hacer más difícil o lenta la recuperación; esto se debe, al menos en parte, al agotamiento a que condujo un cuidado de enfermedad tan largo. Aquellos que han pasado por experiencias similares saben muy bien de lo agotador y extenuante que es el cuidado continuado en estos casos (agotamiento físico, psíquico, familiar, económico, afectivo, etc.). En ocasiones puede darse una respuesta temporal plana, de “no sentir nada”, muy semejante a estar bloqueado, simplemente por puro agotamiento. Entre 6 y 12 meses de duración, es probable que no sea muy importante el efecto sobre la recuperación.³³

5. Disponibilidad de recursos internos y externos

En general, para recuperarse de la pérdida de un ser querido se suele recurrir a dos tipos de recursos:

a. Internos	Son los que pertenecen a la personalidad, al conocimiento, a la experiencia, a la edad, al grado de religiosidad y espiritualidad.
b. Externos	Son aquellos que vienen de otros, sean personas, entidades o grupos.

³³ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

Esto significa que se puede hacer el duelo solo, sin la ayuda de nadie, o con la ayuda de otras personas.

Debido a que el duelo es un proceso muy dinámico, es decir, la persona se estará moviendo de un extremo al otro según las necesidades particulares en un momento determinado, no siempre la ayuda será necesaria, ni la ayuda necesaria será siempre la misma.

Tanto los niños como aquellos familiares con algún grado de discapacidad mental - cuyos recursos internos son más escasos - requerirán más de los recursos externos para su recuperación.

6. Interferencia en la comunicación

Uno de los factores que más modifica la expresión del dolor tras la muerte de un ser querido, y que más trabas pone en el proceso de recuperación, es el trastorno en la comunicación que aquella produce entre los familiares, amigos y viceversa. Una reacción frecuente es la de no mostrar a otros la angustia personal para de esta forma no angustiarles, y los otros hacen lo mismo: no se angustian para no angustiar. Así, no es raro escuchar frases como:³⁴

“Espero a que todos se vayan y me pongo a llorar sola/o”; “lo hago en las noches debajo de las cobijas”; “lloro mientras me estoy duchando”; “me encierro en el baño para no molestar a los demás”; salgo a la calle a llorar y, si vuelvo con los ojos rojos, digo que fue que un coche me echó arenilla y tengo los ojos irritados”,³⁵

O, como nos contaba una señora a la que le preguntábamos si la dejaban llorar en su casa:

“si doctor, a mí sí me dejan hacerlo en casa: ¡qué bien! –contesté, y ¿cómo es eso? Ah, doctor, estoy en medio de la sala, con mis doce hijos, mis nueras, mis yernos, mis nietos..., somos como sesenta personas, y empiezo a llorar, ¡y todos se van, como si tuviera una enfermedad contagiosa!, y me dejan sola en medio de la sala”.

También es frecuente escuchar como se le dice a un niño o a un adolescente comentarios como este:

³⁴ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

³⁵ Del relato de un doliente en su etapa de duelo

“sí, llora, llora que eso es muy bueno; vete a hacerlo a la habitación y cuando estés más tranquilo vuelves”.

De esta forma la familia, en lugar de ayudarse mutua y solidariamente, se dispersa y cada uno se aflige a su manera. Con esta actitud lo único que se logra es construir un muro entre ellos, una barrera a través de la cual pasan algunas cosas y otras no, perdiendo de esta forma la más valiosa estrategia para la recuperación: una buena comunicación, un espacio, unas personas con las que poder llorar y hablar libremente de la muerte, el dolor, la ausencia, la angustia, la falta que hace, etc. En otras palabras, se pierde una de las funciones más importantes de la familia, la del apoyo y soporte mutuo.

7. Crisis concurrentes (problemas que suceden al mismo tiempo)

Debido a que el trabajo de recuperación exige el consumo de energía emocional y física de proporciones inusuales, otras crisis coincidentes (previas o nuevas) pueden alterar, ya sea bloqueando o aplazando, la realización de este trabajo.

Así, es comprensible que una persona que pierde un ser querido y presente una o varias de éstas (problemas económicos diversos, enfermedad grave en la propia persona o en otro familiar, cirugía pendiente, desplazamiento forzado, etc.) no siga expresando lo mismo que venía expresando o no cumpla con las expectativas de otros respecto a sus manifestaciones de dolor.³⁶

Como puede verse, existen muchos factores que modifican lo que se expresa cuando se pierde un ser querido y que ayudan a entender el por qué las personas responden de una manera u otra; por ello, es muy sano y sensato abstenerse de emitir juicios de valor respecto al por qué una persona lo hace de una u otra manera sin antes conocer o entender la complejidad de la respuesta y las múltiples variables que pueden intervenir para explicar su forma de manifestarse ante el dolor.

Relación entre Duelo y Enfermedad

La pérdida de una persona amada genera un estrés desmesurado y un agotamiento físico y emocional intensos, cuyas ramificaciones orgánicas y psíquicas (en el cuerpo y en la mente) han sido y son objeto de numerosos estudios.³⁷

³⁶ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

³⁷ “Debemos darle formas, palabras, color, sonido y olor al dolor, pues dolor que no se expresa termina rompiendo el corazón” (Modificado de Shakespeare)

Está demostrado que el estrés genera cambios en la presión arterial y en la frecuencia cardíaca; está asociado a enfermedades infecciosas, inflamatorias y auto-inmunes. En la conocida Escala de Estrés de Thomas Holmes y Richard Rahe, de 1967, la muerte de un ser querido figura como el evento que más estragos produce en los seres humanos, es decir, es la situación que más estrés produce. Así, desde hace muchos años sabemos que el duelo predispone a exacerbaciones de dolencias previas y coloca a los deudos en mayores riesgos de complicaciones o aparición de otros achaques.

Al menos cuatro factores intervienen para producir un mayor riesgo de enfermar como consecuencia de la muerte de una persona:

1. Cambios en los hábitos de salud del superviviente que abandona las rutinas previas;
2. Negligencia para prestar atención a los signos precoces de enfermedad;
3. Manejo inapropiado o descuido de las dolencias anteriores (por ejemplo, diabetes e hipertensión arterial entre otras).
4. Ausencia del cuidado que solía ser provisto por el fallecido.

En general, hay incremento en la frecuencia de complicaciones por enfermedades del corazón (presión alta, angina de pecho), alteraciones en los niveles sanguíneos de glucosa (azúcar), colesterol o triglicéridos, mayor frecuencia de eventos inflamatorios, infecciosos, accidentes y trastornos psiquiátricos como ansiedad y depresión; además de un aumento en la auto-medicación, en general aumentarán el consumo de tabaco, alcohol y drogas, con todas las consecuencias que ello pueda traer.

A la hora de prevenir este tipo de inconvenientes, es importante la vigilancia médica de los supervivientes, especialmente de los mayores de 60 años y de las personas con enfermedades previas a la pérdida.

Es pues esencial para una buena calidad de vida acudir al médico con más frecuencia de lo habitual los primeros 2 años tras el fallecimiento.

3.7.2.4 Elementos y Factores de riesgo en el Duelo.

Factores de Riesgo de Duelo Complicado

Tras la pérdida de un ser querido, el proceso de recuperación puede afrontar una serie de complicaciones que van a dificultar su evolución y harán que éste sea más difícil o

angustioso de lo que debería ser. Entre los factores de riesgo de duelo complicado están:³⁸

1. **Edades extremas:** Cuando el superviviente (deudo) es muy joven (niño) o muy viejo hay más riesgo de complicaciones puesto que las características del duelo a estas edades son diferentes.
2. **Igual edad del difunto a la de otra persona significativa muerta en el pasado:** Esta situación hará que la recuperación sea más difícil.
3. **Pérdidas múltiples o acumuladas:** La concurrencia de varias pérdidas o la acumulación de las mismas, es una de las situaciones más difíciles para cualquier ser humano.
4. **Crisis concurrentes:** La presencia de otros problemas importantes o delicados por resolver (obligaciones múltiples, crianza de los hijos, economía familiar, enfermedad grave, etc.): Como crisis concurrente que es, añade un problema a la recuperación), además de la pérdida del ser querido, puede hacer que la persona se vea en la necesidad de aplazar el duelo para otro momento, pues aquellos pueden tener prioridad, o son muy urgentes de resolver.
5. **Enfermedad física o psiquiátrica previa o actual:** Cualquier condición clínica mayor establece un factor de riesgo de complicaciones durante el duelo.
6. **Duelo no resuelto de pérdida previa** (no necesariamente de un ser amado, también de otro tipo, por ejemplo, pérdida de un trabajo, de una relación amorosa, un rol social): El proceso de recuperación corre el riesgo de bloquearse, se hace lento o no se da sin la ayuda adecuada.
7. **Pobres o ausentes sistemas de apoyo emocional y social:** Ya sea por pérdida o subutilización de los recursos externos (las otras personas o grupos sociales).
8. **Relación altamente ambivalente o dependiente con el difunto:** Si la relación con la persona fallecida tuvo una mezcla de sentimientos de amor y odio, fueron relaciones tensas y complicadas, muy dependientes, el trabajo de recuperación se verá trastornado.

³⁸ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

9. **Muerte repentina e imprevista, incluyendo suicidio:** Debido a que este tipo de muertes produce un estado de shock inicial muy intenso, el proceso tiende a complicarse.
10. **Aquellos que pueden estar disuadidos de expresar su congoja (dolor) o no tienen oportunidad de hacerlo:** Comportamiento muy frecuente en el que no se deja llorar o expresar el dolor a otros: “*Si te vas a poner a llorar o hablar del ser querido, mejor te vas por aquí no se puede hacer eso*”. Este es el factor de riesgo de duelo complicado más común entre nosotros.
11. **Aflicción aguda inusualmente intensa o con ataques de pánico:** Si la respuesta inicial es muy intensa, la recuperación puede verse afectada.
12. **Una incierta o no-visualización de la pérdida** (no ver el cuerpo muerto, por ejemplo, en casos de ahogamiento, atentados, desaparecidos, guerra, etc.): Se trata de una de las más complicadas circunstancias para el duelo, pues no se da la confirmación inicial de la muerte (ver el cuerpo muerto) tan necesaria para comenzar la aflicción.
13. **Pérdida social inaceptable** (relación homo/heterosexual que era secreta, muerte por asesinato, suicidio, SIDA, etc.): Estas muertes, en sí mismas y por su dramatismo o su especialidad, pueden llevar a complicaciones serias del proceso.
14. **Pérdida que es socialmente negada** (aborto, homicidio piadoso, etc.): Igual que en el caso anterior, estas muertes pueden llevar a complicaciones serias de la recuperación.
15. **Negación intelectual/emocional de la pérdida:** El dolor de la muerte llega a ser tan intenso que su sola evidencia, y más aún su presencia, produce terror, con lo cual la persona evitará sentirlo. Esta reacción, si es persistente, suele ser problemática y en un alto porcentaje exige consulta especializada.
16. **Síntomas depresivos de diverso grado de intensidad desde el inicio del duelo:** Esta reacción es ya, de por sí, una complicación del proceso.
17. **Personalidad pre-mórbida:** Todo trastorno de personalidad previo (personas cuyas formas de ser son “raras” y conflictivas) puede complicar de forma grave el trabajo de recuperación.

En la experiencia del autor, la más frecuente y notable de las reacciones de duelo complicado es el duelo sobrecargado por la concurrencia de múltiples crisis (p.ej., además de la pérdida del ser querido, tener problemas económicos y una enfermedad en otro familiar); en la literatura se describen también como frecuentes el retardo o el aplazamiento para reconocer la pérdida y/o expresarla.

Duelo después de pérdidas específicas

Existen diferentes tipos de pérdidas, algunas de ellas objetales (de objetos físicos o mentales) y otras simbólicas (que simbolizan o representan algo en nuestra mente), las cuales se dividen en tres categorías:³⁹

1. **Somáticas:** Mutilación física, pérdida del buen estado de salud previo, de la capacidad funcional y de la autonomía.
2. **Sociales:** Pérdida de roles privilegiados y actividades en estas áreas, de relaciones interpersonales, del trabajo y de la capacidad reproductiva.
3. **Psicológicas:** Pérdidas afectivas, pérdidas relacionadas con la construcción de la realidad antes de la enfermedad y futuro psicológico, cognitivas, intelectuales y volitivas, de sí mismo y de lo amado.

Una sola pérdida puede absorber para sí las tres categorías, dos de ellas o sólo una; algunas son consideradas primarias, muy intensas, y otras son secundarias, o menos intensas. Aunque es difícil saber si varias secundarias pueden igualar una primaria, sabemos que toda pérdida asociada a una pérdida mayor (muerte de un ser querido) debe ser considerada en su propio derecho, pues puede dificultar grandemente el proceso de recuperación por la pérdida primaria.

Respecto a las pérdidas, lo que nos han enseñado ha sido que:

1. La tristeza (aflicción) es normal.
2. Cada uno debe asumirla como mejor pueda.
3. Debe hacerse sin ayuda.
4. La reacción no debe ser ni excesiva ni muy expresiva, es decir, debe ser discreta y sin mayor expresión emocional.
5. El estoicismo o resignación es la postura más apropiada ante cualquier pérdida y le gusta a la gente cuando afirma: “*¡Lo está llevando muy bien!*”.

³⁹ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

No obstante, no es lícito exigir a las personas que se comporten y manejen sus afectos (su duelo) como a nosotros nos parece que debería hacerlo, considerando cándidamente que allí -en la persona y su entorno- no ha pasado nada. El pretender escapar a la realidad de que ahora todo es diferente, y mañana probablemente será igual, limitaría la atención a las personas en el acercamiento a un fenómeno estrictamente dinámico (el duelo). El "no lo está haciendo bien" o "no debe usted comportarse así" inhibe el proceso de comunicación. Las adaptaciones emocionales y cognitivas a toda pérdida requieren que el individuo "lleve luto" a estas pérdidas objetales y simbólicas.

La pérdida de un ser querido es el símbolo por excelencia del duelo y la aflicción. Se incluyen: Pérdida del padre, del cónyuge, de un hermano, de un niño, muerte neonatal y perinatal (abortos y mortinatos).⁴⁰

a. Pérdida de los Padres

Aunque ha sido estudiada menos que otras pérdidas, se asume que los adultos -quienes usualmente hacen otras uniones y tienen sus vidas ocupadas- suelen experimentar un duelo más corto. Sin embargo, éste puede ser más pronunciado y traumático de lo que habitualmente se cree, especialmente para aquellos hijos que han estado física y emocionalmente muy unidos al fallecido/a. La partida de un padre puede significar pérdida de seguridad, del rol de hijo y el verse obligado a asumir un papel de adulto y responsable miembro de la familia. Por otra parte, el individuo queda expuesto a ser el siguiente en la línea generacional si ambos padres han muerto ya. En sociedades muy matriarcales, la muerte de la madre tiene ciertos agravantes: se pierde el sentido de familia, el amor más incondicional, el respaldo y el pilar de soporte, el centro de la vida, la pertenencia y la identidad, la historia y la relación primigenia, o el modelo en base al cual se construyeron las demás relaciones. Se produce pues un duelo grave en la mayoría de los casos.

b. Pérdida de los Cónyuges

Debido a que el compañero/a llega a ser una parte muy significativo del mundo de las personas, su muerte produce un profundo y doloroso duelo. Una de las características más llamativas que agrava el dolor producido en esta circunstancia es la vivencia de pérdida del sentido del hogar, de ese espacio donde el individuo puede libremente ser él mismo, donde es bienvenido y recibido con todos los honores. Habitualmente, la ausencia del cónyuge suele significar también la pérdida de varios roles al mismo tiempo (éste puede llegar ser la persona que más papeles cumple en la vida de uno), los cuales pueden aceptarse o no de forma simultánea, generando así patrones de recuperación que modifican y personalizan el trabajo de congoja. Por otra parte,

⁴⁰ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

también se pierde la persona con la que más intimidad se llega a tener. Es considerada, junto a la pérdida de un hijo, una de las pérdidas mayores.

c. Pérdida de Hermanos

El apego a los hermanos usualmente continúa en la vida adulta, por lo que la muerte puede significar un duelo grave. Esto con frecuencia conlleva a un examen de la relación con otros integrantes de la familia, resultando en una mayor sensibilidad y preocupación por los miembros supervivientes. En casos de cáncer con alta incidencia familiar (de recto, colon o mama), el deceso de un hermano puede ser un estigma o marca que en el superviviente favorece la ansiedad secundaria a la vulnerabilidad.

d. Pérdida de los Hijos

Aunque el grado de parentesco no es un buen indicador de la intensidad de la pérdida, los seres humanos depositan en sus hijos gran parte de su mundo; son más que familiares, son parte esencial de cada uno, de los sueños y proyecciones, y representan el futuro y la continuidad de los padres. Cualquiera que sea la causa, su muerte ejerce un profundo efecto emocional sobre la familia como un todo, y en cada uno de sus integrantes. La sensación de “inversión del sentido de la vida” (la muerte de un hijo parece un fenómeno antinatural: “ningún padre debería perder un hijo”) es muy frecuente y dolorosa. En la cultura latina es considerada la pérdida mayor.

e. Muerte neonatal

Popularmente se cree que la muerte de un recién nacido - al carecer de tiempo suficiente para que se establezcan fuertes lazos de unión - produce menos aflicción que en aquellos casos en que si ha habido tiempo para que estos se formasen (sería tanto como decir que duele más la pérdida de un hijo de 40 años que la de uno de 20, hecho que, por supuesto, no es así). Existen suficientes datos que corroboran que la respuesta de las familias en estos casos se corresponde con las reacciones aflictivas típicas. Las madres manifiestan con frecuencia culpabilidad basada en causas imaginarias de la muerte, tales como prácticas sexuales durante el embarazo, alimentación insuficiente o trabajo intenso y prolongado durante la gestación. Los padres también experimentan sentimientos de culpa relacionados con el abandono de sus esposas, falta de atención a las necesidades de éstas, causas genéticas o la sensación de "haber hecho algo mal". Si lo desean, el tenerlo en brazos puede ayudarles en su proceso de aflicción (es recomendable hablar previamente de los cambios que el cuerpo del bebé puede presentar en cuanto al color de la piel, la temperatura, la rigidez, etc.). Además, como parte del proceso del duelo, y para lograr su conclusión, es conveniente disponer de una ceremonia formal que promueva la exteriorización del dolor y no deje a la familia con la sensación de que el nacimiento y la muerte del niño han sido sucesos sin importancia.

f. En caso de abortos y mortinatos

Cuando las madres se enfrentan con el nacimiento de un niño muerto, aproximadamente el 50% se reprochan a ellas mismas o echan la culpa a otros, 25% lo considera la voluntad de Dios y otro 25% evita pensar en ello. Las reacciones de aflicción son típicas y los sentimientos de vergüenza - relacionados con la vivencia de fracaso como mujeres capaces de dar vida a un niño – son habituales. Este tipo de muerte añade un agravante al duelo: la pérdida de lo que podría haber sido, de la sensación de futuro. Como en el caso anterior, se recomienda que los padres vean y toquen a la criatura; esto permite facilitar el proceso aflictivo al existir una "persona tangible" por la cual apenarse. Cuando no lo deseen - circunstancia que por lo demás no es extraña o anormal - no hay que dejar que se sientan culpables por su actitud. De igual forma, también es importante ponerle nombre a la criatura y realizar algún tipo de ritual sencillo.

En la muerte perinatal se frustra la posibilidad de "sacarlo" en brazos del hospital o de la casa, de alimentarlo, de cuidar su ombligo, de ponerlo al sol, etc. Se tiene además la sensación de que el bebé muerto "tiene hambre", pues la leche materna sigue "bajando" cada 3-4 horas al principio (como un miembro fantasma), a modo de "lactancia fantasma". Tanto en los casos de muerte neonatal, como en abortos y mortinatos, existe cierta "desacreditación" social del duelo y, a veces, es considerado como un "duelo de poca importancia", motivo por el cual las madres y/o padres pueden no consultar por ello. ¿Qué estrategias han mostrado ser útiles para contrarrestar la falta de consideración respecto de la muerte perinatal?

1. Información: crear cultura del dolor perinatal.
2. Ser francos y honestos con lo que se siente.
3. Dar testimonio.
4. Conocer el problema tal cual es (hacer públicas las estadísticas de muerte perinatal).
5. Ser multiplicador.

La realización de un ritual o rituales de despedida/finalización, constituye un aspecto importante como parte del proceso de recuperación de estas pérdidas.

3.7.2.5 Las Fases del Duelo.

¿Cuánto dura el Duelo?

Mucha gente cree que el duelo deberá estar resuelto al año de la muerte. Para unos pocos esto puede ser así, pero para otros la recuperación de la pérdida tarda más

tiempo, tanto como 3 ó 4 años, y a veces más si existen muchos factores de riesgo de duelo complicado. La cantidad de tiempo invertido depende de muchas variables que interfieren y crean distintos patrones, entre ellas: aflicción anticipada, crisis concurrentes, múltiples obligaciones, disponibilidad de apoyo social, características del deceso, situación socioeconómica, estrategias de afrontamiento y grado de religiosidad y espiritualidad. Los momentos más difíciles del proceso se registran durante el primer y segundo año.⁴¹

El Mito

“El tiempo lo cura todo” o **“todo es cuestión de tiempo”**, es un mito que afecta el desarrollo del duelo porque da a entender que el dolor obligatoria y espontáneamente mejorará con el paso de los días, cuando, en verdad, suele ser al contrario: los días transcurren y el sufrimiento empeora. Esto se debe a que no todos los tiempos en que viven los seres humanos tienen la misma importancia o presencia durante el proceso de recuperación.

El **tiempo cronológico**, aquel que medimos con el reloj y los calendarios, y el cual nos ayuda a entender que el ser querido murió hace tres semanas, tres ó cinco meses, no tiene mucha importancia durante los primeros 12 o 24 meses, pues el dolor que se siente parece ser el mismo o, más frecuentemente, peor. El **tiempo biológico**, que es el del organismo (la edad biológica), es intrascendente en este asunto y no tiene mucha importancia durante el proceso, a menos que la persona pertenezca a la tercera edad o sea un niño por las peculiares características de su madurez y expectativas de vida. Por su parte, el **tiempo subjetivo** es la vivencia que cada uno tiene del paso del tiempo cronológico y se entiende cuando los acontecimientos amargos y dolorosos lo alargan y los felices lo acortan. Este es el tiempo que domina la experiencia del duelo, es personal y diferente en cada persona. De esta manera, no es el paso del tiempo el que cura, sino lo que uno hace con y en ese tiempo.

El dolor de la pérdida de un ser querido no envejece ni desaparece, se adormece, se hincha por tiempos o momentos y cambia de color. Es más, siempre conserva un color. Es un dolor que en lugar de mejorar empeora y que, además, no tiene perspectiva de mejoría a corto plazo. Es largo, muy largo (más de lo que la gente supone), cansado y produce malestar.

Antes de emitir un juicio sobre el tiempo que lleva una persona invertido en su recuperación, es preciso conocer todos los detalles referentes a la evolución del proceso hasta ese momento; seguramente allí podrá objetivarse la razón o las razones que llevan a esta frecuente asincronía (discrepancia entre lo que nos pasa y lo que los demás piensan).

⁴¹ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

Las Fases

Las fases o etapas por las cuales transcurre el proceso de recuperación son muy parecidas a aquellas por las cuales una herida pasa hasta que queda la cicatriz. Estas reacciones son normales, predecibles y comunes a todos aquellos que se encuentran en estado de duelo. Puede presentarse una o sólo algunas de ellas por vez, el predominio de una sobre otras o escalonadamente, pudiendo persistir algunas por un tiempo más prolongado o continuar en la siguiente fase, mezclándose con elementos de la inmediata.

Aunque ha sido un modelo muy criticado desde el punto de vista teórico, esta presentación en fases nos ayuda a entender el duelo como un proceso (y no como un hecho) y permite conocer por anticipado aquello que puede o no pasar a lo largo de ese camino o viaje en que se constituye la aflicción. No tienen una estructura de escalones verticales, sino más bien horizontales, y la persona puede estar en la primera fase, y con un pie entre la primera y la segunda, y retroceder, es decir, dar un paso adelante y luego otro atrás (sensación que suele ser bastante frecuente), reflejando con ello la dinámica del proceso.

Estas fases o etapas son:

1. La Aflicción Aguda

Se inicia en el momento del fallecimiento y tiene prácticamente todos los elementos de un estado de shock emocional. Sin ser rígidos en la duración de este período, pues cada persona lo hará según su propio tiempo y estilo, su duración aproximada es de uno a tres meses. Sus características más sobresalientes son:⁴²

Incredulidad

Se trata de una de las primeras respuestas a la pérdida: la persona no cree lo que le está pasando, es una pesadilla; su familiar está trabajando, de vacaciones, en el hospital; esto no puede pasarle a él, es un error. Debido a que no es obligado ni preciso aceptar “de una vez” tan dolorosa realidad, la persona se moverá entre períodos de aceptación y de negación, según ella considere oportuno o necesario para su nivel de angustia.

Anulación psíquica

Fenómeno temporal en donde la capacidad de comprensión se ve alterada y la persona, para su interacción con el medio, está sujeta a los estímulos que le aportan sus sentidos

⁴² CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

(en términos coloquiales “se cierra el entendimiento”, no coordina); de esta forma, la memoria sensorial (particularmente la visual y auditiva) no sólo está bien conservada sino muy activa, y acompañada de una hipersensibilidad a la comunicación no verbal (la que viene de los gestos, postura, tono de la voz, etc.).

Confusión e inquietud

El impacto de la pérdida deja al deudo aturdido y confundido, con sensación de entumecimiento, anestesia emocional y desorientación: con frecuencia no sabe qué hacer, dónde acudir, a quién consultar o dónde estar. Puede moverse de un lado a otro sin sentido, mostrarse inquieto, utilizando el movimiento como estrategia para descargar ansiedad y angustia.

Oleadas de angustia aguda

Se trata de pequeñas crisis de gran angustia que se presentan varias veces al día, durante unos minutos y suelen ser disparadas por recuerdos del difunto. Sus características más llamativas son: sensación de ahogo y de vacío en el abdomen, opresión en el pecho, debilidad muscular, sofocos, agitación, llanto, actividades sin objeto y preocupación con la imagen del fallecido. Pueden llegar a ser tan dramáticas que la persona tenga sensación de muerte y se vea en la necesidad de buscar asistencia médica. Este fenómeno ayuda a entender el porqué una persona en duelo puede mostrarse en ocasiones aparentemente “serena” y al momento angustiada, y variar así a lo largo de los primeros días o, más adelante, cuando una de estas oleadas se presenta coincidiendo con una fecha o evento significativo (p.ej., aniversario, cumpleaños, día del padre). Al tratarse de una respuesta de los primeros días, su presencia posterior puede sorprender al deudo y a aquellos que le rodean, dándoles la falsa sensación de que se trata de un “retroceso” en su proceso de duelo.

Despersonalización-desrealización

Sensación que tienen las personas de que el mundo no es real, que parece falso, brumoso, lejano, o como si lo vieran a través de un velo; otras dicen ver el mundo como si vieran una película; se sienten raros, como si les hubieran cambiado; no comprenden lo que pasa, todo parece extraño, irreal; oyen lo que se les dice y no lo entienden, y sienten todo como lejano; pueden ver las cosas incoloras, desteñidas y lejanas. Es frecuente y suele ser transitorio.

Pensamientos obsesivos

Repetición mental constante, a modo de imagen fotográfica, de los eventos que condujeron a la pérdida (p.ej., sus últimas palabras, la forma en que murió, expresión de la cara, heridas sufridas). Al tratarse de un estímulo negativo (doloroso, angustiante), una estrategia que ha mostrado ser útil a los deudos es la de oponerle otro estímulo de tonalidad contraria, es decir, muy positivo (una de aquellas imágenes o fotografías que suscitan una sonrisa o un gesto muy tierno sólo al verlas) y que la persona debe llevar con ella para cuando se presente uno de estos pensamientos obsesivos. Cuando el cuerpo del fallecido no es visto, estos pensamientos son sustituidos por “fantasías obsesivas”, las cuales pueden llegar a ser más angustiantes que la propia imagen real.

Síntomas físicos

Aunque no son de obligada presencia, si que pueden presentarse uno o más de ellos al mismo tiempo. Se relacionan con la activación de los ejes neural y neuroendocrino. Entre ellos están: sequedad de boca y mucosas, respiración suspirante, debilidad muscular, llanto, temblor incontrolable (particularmente en manos), perplejidad, trastornos del sueño y del apetito, manos frías y sudorosas, náuseas, aumento de la frecuencia urinaria, diarrea, bostezos, palpitaciones y mareos.

Otras reacciones

Pensamientos negativos sobre el futuro, desesperanza, revisión negativista o pesimista de la vida, fantasías de suicidio, sensación subjetiva de tensión y/o de haber sido sobrepasado por las circunstancias, respuestas explosivas como pérdida de control, dificultades de concentración, incapacidad transitoria para el mantenimiento de las actividades de la vida diaria, imposibilidad para descansar.

2. Conciencia de la pérdida

A medida que los síntomas y reacciones iniciales pierden su intensidad (particularmente la angustia), y la persona acepta intelectualmente la nueva situación, comienza esta segunda fase del duelo. Cuando el funeral termina, y los amigos y conocidos reanudan sus vidas normales, el verdadero significado de la pérdida golpea con fuerza al superviviente. Es pues un período caracterizado por una notable desorganización emocional, con la constante sensación de estar al borde de una crisis nerviosa y enloquecer. Aunque disminuye el nivel de angustia inicial, el dolor

comienza a sentirse con mayor intensidad; en una palabra, la persona se siente peor. Sus características más importantes son:⁴³

Ansiedad de separación

Nerviosismo, protesta y malestar por la separación, sensación de desasosiego, de inquietud interior por no ver al ser querido, y que la persona suele expresar con un angustiante ruego a Dios: *“déjame verlo aunque sea cinco segundos, un solo segundo”*. Es uno de los síntomas más persistentes y angustiantes del duelo, y se asocia a otras expresiones fenomenológicas de la aflicción.

Culpa

Se trata de un sentimiento común a todo tipo de pérdida, presentándose en dos variedades: (1) Racional o directamente relacionada con la causa de muerte (esta variedad no es frecuente en el duelo), y (2) Irracional, aquella que pretende explicar lo sucedido con preguntas del tipo “por qué no hice o dije” y los conocidos “debería” y “hubiera” de la aflicción: “debí haberle insistido más en que fuera al médico”, “en que tomase el autobús”, “si hubiera hecho esto o aquello”, etc. Una estrategia efectiva para aprender a vivir con este sentimiento, en particular con la culpa la irracional, es el aceptarla como uno más de los fenómenos que se presentan en la aflicción, es decir, reconocerla como un síntoma tan normal del duelo como lo es la angustia, la tristeza o la desesperación.

Rabia, agresividad e intolerancia

Como fenómenos comunes y naturales en el duelo, suelen crear conflictos con aquellos que rodean al deudo, pues son emociones no bien toleradas por los demás. La persona puede estar muy irritable, con un bajo nivel de tolerancia (al ruido, a las personas, al trabajo diario) y llena de rabia hacia Dios, los médicos, ciertas personas, una institución, el sistema de justicia o los vecinos; se busca un “cabeza de turco” o “chivo expiatorio” sobre el cual descargar la frustración, el dolor y la rabia. A diferencia de la rebeldía inicial (con sus típicas explosiones de rabia), estos sentimientos comienzan a ser muy comunes a partir de los 3-4 meses aproximadamente.

Comportamiento de búsqueda o de espera

Relacionado con la ansiedad de separación y la aceptación incompleta de lo sucedido, esta conducta es muy frecuente durante el primer año: el deudo tiende a buscar involuntariamente a su familiar entre la multitud, en el autobús, en el metro, en la

⁴³ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

calle, o a esperarle en lugares familiares o en horas puntuales; los niños más pequeños buscarán debajo de las camas o en los armarios. En ocasiones, cuando la persona ve a alguien por detrás que es muy parecido al fallecido, puede presentarse el fenómeno conocido como “stop respiratorio”: se interrumpe la inspiración, el sujeto observa con cuidado, se da cuenta de su error y vuelve a respirar, acompañado de una sensación de tristeza y decepción.

Sintiendo la presencia del muerto

El sentir, ver, oír u oler al ser querido muerto suele ser un tema de discusión interminable, pues casi siempre suelen presentarse posturas encontradas que niegan o afirman una posición u otra; lo importante no es tanto si es verdad o mentira, sino lo que ese fenómeno en particular produzca en aquella que así lo sufre: si esto le produce miedo o pánico, estará indicado buscar ayuda profesional; si, por el contrario, le da tranquilidad al sentirlo y verse acompañado, entonces dejará de ser un problema para ella.

Ensoñación

Aunque muchas personas no recuerdan lo soñado la mañana siguiente (pues esto depende de muchas variables), es durante esta fase del duelo que los sueños son más prolíficos, cambian de contenido o calidad, o pueden hacerse más frecuentes.

Otras reacciones

Aunque ya no son tan persistentes, por momentos pueden presentarse incredulidad, cierto grado de negación, frustración, trastornos del sueño, sensación de alivio por una situación conflictiva o difícil terminada, miedo a la muerte y añoranza.

3. Conservación – Aislamiento

Esta fase es experimentada por muchos como "el peor período de todo el proceso del duelo", pues es durante ésta que la aflicción se asemeja más a una depresión (ya como trastorno psiquiátrico) o a una enfermedad general. De forma muy característica, y relacionado en parte con el desconocimiento general del proceso del duelo, la relación entre la muerte acaecida y la tristeza que se siente al final del año se pierde, y la mayoría de las personas no relacionan una cosa con la otra. Por ello, esa “nueva” sensación de tristeza es vivida por muchos como un cuadro depresivo aislado. Sin olvidar que cada persona elabora su pena según su propio tiempo y estilo, este momento se presenta, en promedio, al cabo de 8-10 meses. Sus características más importantes son:⁴⁴

⁴⁴ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

Aislamiento

La persona prefiere descansar y estar sola por momentos no muy largos, a oscuras y en su habitación. Su cuerpo le pide reposo, está débil y se siente fatigado por tantos meses de estrés. Las personas suelen reflejar esta situación con comentarios de este tipo: “me molesta mucha gente a mi alrededor, prefiero estar sola/o por ratos”.

Impaciencia

Después de tanto sufrimiento, puede llegar un momento en el que el deudo dude de su propia capacidad de recuperación y sienta que debe hacer algo útil y provechoso que le permita salir lo más rápidamente posible de su estado de duelo. En la práctica, los deudos hacen referencia a esta situación con comentarios como que se está “cansado de tanto dolor”.

Repaso obsesivo

De forma característica, durante esta época la persona empieza a hacer un repaso global de lo sucedido: los hechos en sí, la comunicación de las malas noticias, personas que le han acompañado este tiempo, efectos de la pérdida sobre el propio mundo, situación actual, etc. Este repaso puede ser sólo parcial, referido a un hecho en particular o a varios, y muy reiterativo a lo largo de los meses siguientes. Este ejercicio es generalmente mental y pocas veces es comunicado a los demás; para ello, el deudo se aísla por momentos o parece distraído.

Apoyo social disminuido

Durante este período el deudo ya encuentra poco eco a su dolor, tristeza y sensación de vacío, y la gente le tacha de “depresivo”, de “débil”, de “cansón”, de no estar “haciendo nada para recuperarse”, asumiendo que “ya debería estar bien”. La pérdida del apoyo social es ahora vivida con mayor intensidad.

Necesidad de sueño

Tras varios meses de estrés, de manejar tantas cosas al mismo tiempo (las propias de la pérdida y las asociadas a ella), la persona está agotada, física y mentalmente, y su mente le pide también reposo, alivio que obtiene con el sueño; por ello, la persona sentirá más deseos de dormir, por más horas, o en dosis fraccionadas. A veces esto es vivido por el deudo (y por otros) como una forma de “evadir la realidad”, cuando en realidad es una necesidad fisiológica muy natural en la aflicción.

Otras reacciones

Desesperación (muy relacionada con la impaciencia y la aceptación emocional de la pérdida), desamparo (en consonancia con el apoyo social disminuido), impotencia (por la confirmación definitiva de la incapacidad para modificar lo sucedido) e irritabilidad (cualquier cosa que implique un gasto de energía –energía que no es utilizada en sí mismo- exaspera al doliente).

Estas tres primeras etapas forman lo que llamamos la “FASE AGUDA” de la aflicción, y la cual abarca, en general, el primer año. Hasta este momento lo más útil que se puede hacer es expresar lo que se siente, trabajar con los sentimientos más que con la razón, y atender los problemas prácticos secundarios a la muerte (continuar con las tareas de la vida diaria, problemas legales, personales, etc.). No es el momento de reconstruir, sólo de sentir. No obstante, en algún lugar determinado de ese doloroso viaje de la aflicción, la persona va a retomar la postura de pensar primero en él desde todos los ángulos o dimensiones de su vivir, pensará ya en términos de reconstrucción. Se inicia pues la “fase crónica” de la aflicción, con los siguientes dos períodos del proceso.

4. Cicatrización

Este período de cicatrización significa aceptación intelectual y emocional de la pérdida, y un cambio en la visión del mundo de forma que sea compatible con la nueva realidad y permita a la persona desarrollar nuevas actividades y madurar. Es decir, es durante este tiempo tardío cuando el muerto definitivamente se entierra. Esto no implica que el deudo no vuelva a sentir dolor; por el contrario, va a vivirlo pero de forma diferente, sin tanta angustia como al principio, si bien, con períodos de agudización que le recordarán épocas anteriores. Sus características más sobresalientes son:⁴⁵

Reconstruir la forma de ser

Es, esencialmente, un proceso de transformación - de "volver a ser" otra persona -, que está lejos de ser completado por el simple hecho de que el individuo haya dejado de llorar. Para ello, el deudo debe hacer un balance (sopesar) entre los conceptos previos al fallecimiento y los actuales, modificados en mayor o menor cuantía por la tragedia, y utilizar el resultado a modo de cimientos para la reconstrucción de su vida.

Retomar el control de la propia vida

La muerte de un ser querido, entre todas las cosas que produce en los seres humanos, genera una dolorosa pérdida de control sobre las cosas y la propia vida. Para muchas

⁴⁵ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

personas esta situación es terrible, desesperante, generadora de pánico. Tomar de nuevo las riendas de la propia vida es una tarea difícil, llena de incertidumbre y fracasos, a veces asociados a expectativas poco realistas (metas muy altas) o a la falta de apoyo en la consecución de las mismas. Una manera sencilla en la cual los deudos pueden dar los primeros pasos en este proceso es comenzar con su propio cuerpo (p.ej., alimentarse bien, reducir hábitos nocivos, hacer ejercicio, dormir de seis a ocho horas diarias) y sus actividades de la vida diaria (p.ej., estructurar el día y la semana con actividades diversas, planificar los fines de semana).

Abandono de roles anteriores

La pérdida de un ser querido es mucho más que la destrucción de un cuerpo: es la pérdida de ese ser, de lo que él significaba y de lo que aportaba a la relación. En ese dar y recibir, las personas suelen depositar en el otro ciertas funciones o roles, bien porque tiene aptitudes para ello o porque así lo deciden. Cuando la muerte termina de forma abrupta la relación, es inevitable que se produzca cierta resistencia a su abandono; algunas de esas funciones asignadas cederán a la evidencia con más facilidad que otras, si bien, ciertos roles pueden tener una capacidad muy grande para consumirse, para definitivamente renunciar a ellos. Es ahora, como parte del volver a tomar el control de la propia vida, cuando el deudo debe asumir algunos de los papeles que antes cumplía el fallecido, proceso difícil y no exento de dolor, mientras que a otros deberá renunciar definitivamente.

Búsqueda de un significado

Encontrarle sentido a lo sucedido no es fácil, a pesar de lo rápido que surgen las respuestas de la boca de aquellos que desde diferentes posiciones filosóficas o religiosas aportan sus razones. Debido a que los seres humanos aprenden de lo que viven, lo único que la experiencia de la muerte muestra para nosotros es dolor, angustia, desesperación, tristeza y enojo, y algunas otras cosas más. Por mucho que se diga que la muerte es sólo un rito de paso, que no hay porqué tener dolor ni angustiarse, que se va a un lugar mejor, esto es en realidad un acto de fe y no un producto de la experiencia. Ver un enfermo terminal morir, no es ver la muerte, es asistir a una persona todavía viva que está muriendo: aprender de su experiencia de muerte sería tanto como preguntarle, una vez muerto, qué tal fue la muerte para él, y eso no es posible hoy día desde el método científico. Por ello, buscarle un significado a lo sucedido es tremendamente complicado. Tal vez, más adelante, a cierta distancia (en términos psicológicos, existenciales o de tiempo) pueda el deudo darle respuesta a ese agobiante y desesperante “por qué” de las fases iniciales.

Cerrando el círculo

Como parte del fenómeno de cicatrización (cerrar la herida), el deudo debe emprender la tarea de reconstruir su mundo, en sus tres grandes dimensiones (realidad, sentido de vida y personalidad), logrando con ello completarse como persona con una nueva dimensión del Sí mismo.

Perdonando y olvidando

Esta fase es esencialmente un proceso de aceptación, tanto de la muerte como de los cambios generados por ésta, de las propias falencias, errores del pasado, personalidad del fallecido, viejas heridas, sensación de injusticia (real o fantaseada) y de lo que ya no puede ser. El perdón y el olvido son parte primordial de esta aceptación adaptativa.

Otras reacciones

Disminución gradual de los efectos del estrés prolongado y un aumento de la energía física y emocional; se restaura el patrón de sueño normal.

5. Renovación

Una vez que el deudo ha realizado los cambios necesarios en su realidad, sentido y estilo de vida, que ha recuperado su forma de verse a sí misma y a su mundo con un sentido positivo, y que ha logrado encontrar sustitutos y reemplazos para la persona u objeto perdido (éstos pueden ser cualquier cosa que interese al individuo o le dé un sentido y propósito, no necesariamente un rol sustituto), se mueven hacia la fase final del duelo. Sus características más importantes son:⁴⁶

Viviendo para sí mismo

Cuando los lazos de apego son rotos definitivamente, gracias a esa renovada concepción del sí mismo y del mundo, la persona comienza a vivir para ella; este descubrimiento le puede dar la sensación de que la vida, la alegría, el día, la naturaleza, los colores y la mayor parte de sus cosas son ahora diferentes. Descubre un enorme coraje no supuesto antes.

Aprendiendo a vivir sin

Para poder sobrevivir, los cambios acaecidos en las tres dimensiones de su mundo llevan al deudo a excluir al ser querido fallecido del mismo, por lo que aprender a

⁴⁶ CAMPOSANTO SANTA ANA, CAMPSANA S.A., Guía para el Duelo

estar sin él es una parte esencial de este proceso de reconstrucción. Se trata de un fenómeno difícil, no exento de dolor y con periódicas rebeldías.

Reacciones de aniversario

Se trata de reacciones y síntomas semejantes a los experimentados durante las fases iniciales del duelo (ver más adelante) y que se presentan durante fechas especiales o acontecimientos significativos para el deudo. Durante el primer año todo es nuevo, de primera vez: primera navidad sin, primer cumpleaños, día del padre, etc. Si la muerte ocurre en el segundo semestre del año, es probable que la primera navidad no sea la más dolorosa.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CREACION DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO

ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

4.1. La Preparación.

Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Contempla:

- Presentación e inducción
- Compromiso, responsabilidades y planificación

4.1.1. Presentación e Inducción.

Beneficios de la Responsabilidad Social a través del CAD (Centro de Apoyo al Duelo) para Funeraria y Camposanto Santa Ana

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo Nro. 3, la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios con la cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, esto es, asumiendo una actitud responsable con los distintos públicos y grupos de interés con los que se relaciona aportando de este modo a la competitividad de la empresa y al desarrollo económico de nuestro país si se implementa como resultado de una estrategia bien planificada.

La RSE integra una serie de valores que necesariamente deben alinearse a los “core business functions” de la empresa. Estos valores guían a la empresa en sus acciones

con sus grupos de interés o “stakeholders”. Es muy difícil que una empresa logre una cultura de RSE cuando estos valores no son parte de la misión y visión de la empresa.

El éxito de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial empieza por que los altos ejecutivos entiendan todas las dimensiones de la RSE, considerándola como elemento esencial en la estrategia y las decisiones claves de la empresa. Es importante puntualizar que para ir más allá de una estrategia de relaciones públicas y del discurso a una implementación efectiva, hay que crear una estructura interna que facilite el desarrollo de los valores de RSE entre los empleados. Debemos siempre recordar que las empresas son individuos, y que las acciones de las empresas son un reflejo de lo que somos nosotros como sociedad. En este sentido el reto estará en como la empresa va a comunicar estos valores a sus empleados y sus demás públicos de interés.

Citando el caso de Funeraria y Camposanto Santa Ana, lo que se pretende es fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos que permitan generar en la empresa, un concepto claro de RSE que sea asumido por la administración, respaldado por sus directivos, insertado en el quehacer de todos los miembros en cada una de sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders), es especial con la Comunidad Doliente.

En este sentido es importante recordar que la implementación efectiva de procesos de responsabilidad social al interior de la empresa puede generar los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad
- Fidelidad y aprecio de sus clientes
- Confianza y transparencia con los proveedores
- Compromiso y adhesión de sus empleados
- Respaldo de las instancias gubernamentales
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad
- Oportunidades para nuevos negocios
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)
- Incremento en la participación de mercado
- Incremento en los niveles de ingresos por ventas
- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Capacidad de atraer el mejor talento humano
- Incremento del valor de la empresa
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas

De acuerdo a las experiencias de empresas funerarias en el exterior, en mercados como Colombia, Perú, Chile, Venezuela, México, el aspecto de la Responsabilidad Social ha venido a constituir uno de los pilares sobre los que basan en gran medida sus

estrategias competitivas. Esta es una realidad en este mercado, Funeraria San Vicente de Paul en Medellín Colombia dio muestra clara de que en verdad es así luego de haber sido galardonada con el Premio a la Excelencia a nivel internacional por la NFDA, por su proyecto implementado denominado “Unidad de Duelo” a través de la cual atienden las necesidades de la comunidad doliente.

Presentación e Inducción

Cuando hablamos de “presentación del proyecto” es necesario tocar el tema del involucramiento y el apoyo evidentemente necesario tanto de directivos, la administración y los empleados a nivel organizacional.

En este sentido debemos mencionar de que a nivel directivo, se cuenta con el total apoyo para la implementación de este concepto en la actividad económica de Funeraria y Camposanto Santa Ana, puesto que este tema que ya venía estudiándose tiempo atrás, ha constituido una preocupación latente sobre todo de la parte administrativa de la compañía, toda vez que dentro de los valores con los que Funeraria y Camposanto trabaja los 365 días del año, está el “sentido de humanidad y solidaridad con los que sufren”.

Del mismo modo es importante mencionar que el proyecto en consideración necesita ser entendido, asumido, compartido y difundido por el personal a nivel interno de la organización, es decir, a sus empleados, así como luego a nivel externo, es decir a la Comunidad en General, a través del lanzamiento e inauguración correspondiente.

De este modo es necesario entender que la presentación e inducción de este proyecto necesita transmitirse en la siguiente vía respetando la estructura organizacional de la empresa, esto es:

- Junta General de Accionistas
- Directorio
- Presidencia
- Gerencia y Asesoría Legal
- Jefaturas Departamentales
- Personal del Área de Comercialización, Área Administración y Área de Prestación de Servicios (Grupo No. 1)
- Personal del Área de Comercialización, Área Administración y Área de Prestación de Servicios (Grupo No. 2)

4.1.2. **Compromiso, Responsabilidades, Planificación.**

Al respecto debemos mencionar la fundamental importancia de generar involucramiento, colaboración, apertura y participación activa de todo el personal puesto que este proyecto aunque trabajará como CAD “Centro de Apoyo al Duelo” atendiendo básicamente las necesidades de la comunidad en general como fundamental grupo de interés, pues no debemos descuidar que todos los colaboradores dentro de la organización desde sus diferentes puestos de trabajo pueden y deben aportar positivamente a facilitar la consecución de este proyecto.

Es así que el si enfocamos el compromiso la responsabilidad que tiene cada área podemos mencionar lo siguiente:

Respecto del Área Administrativa

Esta área se encuentra integrada por los departamentos de: Contabilidad, Cobranzas, Tecnología Informática y Recursos Humanos con los niveles correspondientes de Asistencia de Secretaría – Recepción, Mensajería y Limpieza.

Cada departamento cuenta con su respectivo Jefe Departamental; así mismo el departamento Contable cuenta con sus respectivos niveles de Asistencia al igual que el departamento de Cobranzas, este último además mantiene dentro de su estructura departamental a cobradores.

El departamento de Tecnología Informática cuenta con dos Ingenieros de Sistemas y el departamento de Recursos Humanos se maneja solo a través de su Jefe Departamental.

A continuación se exponen las áreas que corresponden a cada área departamental, la relación con los grupos de interés, el nivel que éstos representan y el compromiso en su proceder con cada grupo respecto del proyecto de RSE a implementarse en la empresa a través del Centro de Apoyo al Duelo.

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Contabilidad y Finanzas	Empleados	Interno	Interesarse por conocer e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para la colectividad en general. Colaborar, agilizar y facilitar los trámites a nivel interno en los que el Centro de Apoyo al Duelo necesite para ejecutar sus actividades (ejm: emisión de cheques)
	Proveedores	Intermedio	Procurar el pago oportuno de valores a empresas y personas naturales que proveen de bienes y servicios al Centro de Apoyo al Duelo
	Entidades Financieras con las que se trabaja (inversiones)	Intermedio	Procurar el manejo adecuado y eficiente de las inversiones de la empresa, de tal forma que se aseguren los recursos necesarios para Inversiones en proyectos empresariales (CAD). Procurar la disponibilidad de recursos financieros

Tabla 4.1 *Compromiso de Contabilidad y Finanzas con el Proyecto RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Cobranzas	Empleados	Interno	El contacto diario de EMPRESA - CLIENTE hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad.
	Clientes	Intermedio	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes con quienes tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.2 *Compromiso de Cobranzas con el Proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Tecnología Informática	Empleados	Interno	Interesarse por conocer e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para la colectividad en general. Colaborar con el Centro de Apoyo al Duelo respecto de la información que necesita procesar y mantener actualizada continuamente en la página web de la empresa. Colaborar también con el CAD respecto del control y cuidado de la información que mantiene el Centro, así como en el asesoramiento para mejorar la automatización de procesos.
	Proveedores - Clientes (a través de la web)	Intermedio	Mantener actualizada la información referente al Centro de Apoyo al Duelo, de tal forma que los clientes actuales y potenciales pueden mantenerse al tanto de lo que la empresa se encuentra ejecutando.
	La Comunidad en general / que se informa a través de la web	Externo	Mantener actualizada la información referente al Centro de Apoyo al Duelo, calendarios de charlas y conferencias, así como de talleres y teléfonos de contacto, de tal forma que la comunidad en general pueda mantenerse al tanto de lo que la empresa se encuentra ejecutando como compromiso con la sociedad.

Tabla 4.3 *Compromiso Tecnología Informática con el proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Recursos Humanos	Empleados	Interno	Interesarse por conocer e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para la colectividad en general. Animar y motivar continuamente al personal de la compañía a involucrarse y comprometerse activamente en este proyecto de RSE.
	Proveedores de servicios al personal		Hacer conocer a los proveedores de servicios al personal sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	La Comunidad en general	Intermedio	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.4 *Compromiso Recursos Humanos con el proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Nivel de Asistencia (Secretaria - Recepción / Mensajería / Limpieza)	Empleados	Interno	Interesarse por conocer e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para la colectividad en general. Colaborar, agilizar y facilitar los trámites a nivel interno en los que el Centro de Apoyo al Duelo necesite para ejecutar sus actividades (ejm: entrega de documentación externa a través de mensajería, coordinación de citas, recibir a los pacientes, colaborar en la asistencia de cafetería en los talleres de ayuda mutua y conferencias)
	Proveedores - Clientes (a través de la atención personalizada y telefónica)	Intermedio	Procurar un trato cortés a proveedores y clientes del Centro de Apoyo al Duelo tanto a nivel personalizado como telefónico
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada o telefónica	Externo	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para las personas con quienes se tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria ya sea de manera personalizada a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto, así como también a través del medio telefónico

Tabla 4.5 Compromiso Nivel de Asistencia con el proyecto de RSE

Respecto del Área de Comercialización

Esta área se encuentra integrada por el departamento de Ventas y Atención al Cliente, liderada por su Gerente Departamental y al que reportan el Supervisor de Ventas, Vendedores y el Personal de Atención al Cliente y Servicios del Local de la Funeraria. Cuenta también con un nivel de Asistencia.

A continuación se expone la relación de esta área con los grupos de interés, el nivel que éstos representan y el compromiso en su proceder respecto del proyecto de RSE a implementarse en la empresa a través del Centro de Apoyo al Duelo.

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Ventas y Atención al Cliente (Gerencia, Asistencia, Supervisión, Ventas)	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad. Colaborar con el CAD, brindando la información necesaria respecto de los Clientes y Responsables de los Servicios y demás datos relacionado con el proceso de la venta.
	Clientes	Intermedio	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes con quienes tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel). Los Vendedores pueden llegar a ser en muchos casos los primeros facilitadores de duelo.
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada	Externo	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.6 *Compromiso Ventas y Atención al Cliente con el proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Atención al Cliente y Servicios (Local Funeraria)	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad.
	Clientes	Intermedio	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes con quienes tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada	Externo	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.7 Compromiso Atención al Cliente Funeraria con el proyecto RSE

Respecto del Área de Prestación de Servicios

Esta área se encuentra integrada por el departamento de Funeraria y Camposanto, liderada por el Jefe de Servicios y al que reportan los Auxiliares de Servicios, el Bodeguero y el Jefe de Campo. A este último reporta también el Personal de Campo, Jardinería y Servicios Varios. Cuenta también con nivel de Asistencia de Secretarías – Recepcionistas.

A continuación se expone la relación de esta área con los grupos de interés, el nivel que éstos representan y el compromiso en su proceder respecto del proyecto de RSE a implementarse en la empresa a través del Centro de Apoyo al Duelo.

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Funeraria y Camposanto (Jefatura de Servicios, Asistencia y Atención de Servicios)	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad. Cuidar de la prestación efectiva y oportuna de los Servicios Funerarios y colaborar con el CAD, brindando la información necesaria respecto a los servicios brindados, Clientes y Responsables de los Servicios y demás datos relacionado con el proceso de la venta.
	Proveedores	Intermedio	Hacer conocer a los proveedores de bienes y servicios, sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	Clientes	Intermedio	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes con quienes tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada	Externo	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.8 Compromiso Funeraria y Camposanto Servicios con el Proyecto de RSE

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Asistencia Logística (Bodegas)	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad. Colaborar con el CAD, brindando la atención oportuna y necesaria respecto a las necesidad de requerimientos de inventarios de cafetería para los talleres de autoayuda y talleres y conferencias, colaborando de este modo en la prestación logística de las actividades del Centro de Apoyo.
	Proveedores	Intermedio	Hacer conocer a los proveedores de bienes y servicios, sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.9 *Compromiso Asistencia Logística con el proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Jefatura de Campo, Personal de Campo, Jardinería y Servicios Varios	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad. Colaborar con el CAD, a través de un cuidado y mantenimiento adecuado y oportuno de las instalaciones del Parque Camposanto, colaborando de este modo al bienestar y tranquilidad de los deudos al saber que las unidades de sepultamiento son bien cuidadas, protegidas y mantenidas.
	Proveedores	Intermedio	Hacer conocer a los proveedores de bienes y servicios, sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	Clientes	Intermedio	Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes (con quienes puede tener contacto en el camposanto en los momentos de prestación de los servicios o en los días en los que éstos visitan el parque camposanto), los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada	Externo	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.10 *Compromiso Personal de Campo, Jardinería y Servicios Varios con el proyecto de RSE*

DEPARTAMENTO	RELACION CON EL GRUPO DE INTERES	CATEGORIA GRUPO DE INTERES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO RESPECTO DEL PROYECTO RSE
Nivel de Asistencia (Secretaría - Recepción)	Empleados	Interno	El contacto diario de empresa - cliente hace que su personal necesite educarse sobre información general del Duelo y ser un facilitador que permita al doliente solventar sus dudas respecto a donde "necesita acudir" para recibir ayuda y asistencia a su necesidad. Colaborar con el CAD, brindando la información necesaria respecto a los servicios brindados, Clientes y Responsables de los Servicios y demás datos relacionado con el proceso de la venta.
	Proveedores (a través de la atención personalizada y telefónica)	Intermedio	Hacer conocer a los proveedores de bienes y servicios, sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	Clientes (a través de la atención personalizada y telefónica)		Interesarse por conocer, educarse e involucrarse en lo posible sobre el proyecto de RSE de la empresa para ser un portavoz de este servicio para los clientes con quienes tiene contacto a diario, los dolientes y la colectividad en general. Proporcionar información necesaria al cliente a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).
	La Comunidad en general / que solicita información personalizada o telefónica	Externo	Hacer conocer a la colectividad en general sobre el Servicio de Asistencia de Primer Nivel en el tratamiento del Duelo que brinda la empresa cuencana Funeraria y Camposanto Santa Ana de manera gratuita. Proporcionar información necesaria a través de folletos informativos, tarjetas con teléfonos de contacto (Ayuda y asistencia de primer nivel).

Tabla 4.11 *Compromiso Secretaría-Recepción con el Proyecto de RSE*

4.2. El Diagnóstico.

Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Contempla:

4.2.1. Análisis Interno.

El Diagnóstico a nivel interno es un punto de partida sobre el cual se pueda observar la realidad actual de la empresa en materia de responsabilidad social. De este modo es importante exponer un breve análisis que detalle como se ha venido trabajando en materia de:

- Atención de Servicios
- Servicio al Cliente
- Servicio al Usuario
- Sistemas, Políticas y Prácticas Profesionales.

4.2.1.1. Proceso de atención de Servicios

- Llamada telefónica o visita del cliente solicitando los servicios
- Prestar la atención personalizada con nuestro personal de servicios (es importante prestar la atención que requiere el cliente respecto de la necesidad que demanda en esos momentos de dolor)
- Exponer las soluciones funerarias y de cementerio con las que se cuenta y que están a disposición del cliente
- Firmar el contrato de requerimiento de servicios y elaboración del Obituario a ser publicado en los diarios de la ciudad.
- Contactar al personal de servicios que se encuentra de turno para la atención inmediata del requerimiento del cliente (En este momento el personal de atención de servicios establece contacto con el cliente para asegurarse de la información que necesita conocer: lugar del fallecimiento, donde se retirará el cuerpo? Y otros que considere necesario
- Retirar el cuerpo para trasladar al Camposanto de acuerdo a indicaciones dadas por el personal de turno que atendió en primera instancia el requerimiento del cliente.
- Ingreso del Cuerpo al Camposanto
- Tratamiento y cuidado del fallecido. En el caso de que el cuerpo sea velado en cuerpo presente pasa al Centro de Tanatopraxia para la atención tanatológica. Si el cuerpo fuera velado en cenizas este pasaría al Horno Crematorio para la correspondiente cremación.

- Colocar el cuerpo en el cofre correspondiente para el Servicio de Velación (si este fuera velado en cuerpo presente), o luego del proceso de cremación colocar las correspondientes cenizas en el cofre respectivo.
- Trasladar el cuerpo o cenizas a la Sala de Velación que se haya previsto de acuerdo a la disponibilidad para la atención del servicio.

Nota: Durante el tiempo transcurrido desde que el cuerpo llegó al camposanto el personal de servicios que se encuentra de turno contactará y solicitará con oportunidad los requerimientos de armado de capilla, servicio de cafetería, floristería, servicio religioso y coro así como en coordinación con el Jefe de Campo preverá la preparación de la Unidad de Sepultamiento a ser utilizada con ese servicio.

Al momento de trasladar el cuerpo a la Sala de Velación se entiende que la capilla ardiente debe estar correctamente instalada y acondicionada.

- Velación del cuerpo y/o cenizas
- Celebración Eucarística u otro tipo de rito religioso de acuerdo a las creencias del fallecido. En este sentido vale recalcar que el sentido de Ecumenismo con el que se maneja nuestra empresa.
- Traslado del Cuerpo y o Cenizas al lugar de Inhumación
- Inhumación del Cuerpo y/o cenizas en la unidad de sepultamiento previsto.

Nota: Luego de la prestación del servicio, el personal de atención de servicios contacta al cliente o responsable del servicio para definir ciertos aspectos de fundamental interés como son los trámites en el registro civil y otros documentos que requiera el cliente.

El personal de atención de servicios prepara también el Libro Recordatorio a ser entregado al cliente en los días posteriores a la inhumación.

Del mismo modo, el servicio brindado mismo que se respalda documentadamente a través de un contrato pasa al departamento de cobranzas para la gestión respectiva.

Previo a cumplirse el mes del fallecimiento el personal de ventas en coordinación con el personal de atención de servicios contacta al cliente o responsable del servicio para coordinar esta celebración recordatoria.

- Coordinación de la Misa de Mes de acuerdo a la fecha y hora que el cliente prefiera en atención a su necesidad.
- Requerimientos varios que podrían presentarse en cualquier momento.

Lo anteriormente mencionado lo plasmaremos con mayor claridad en un Mapa de Procesos.

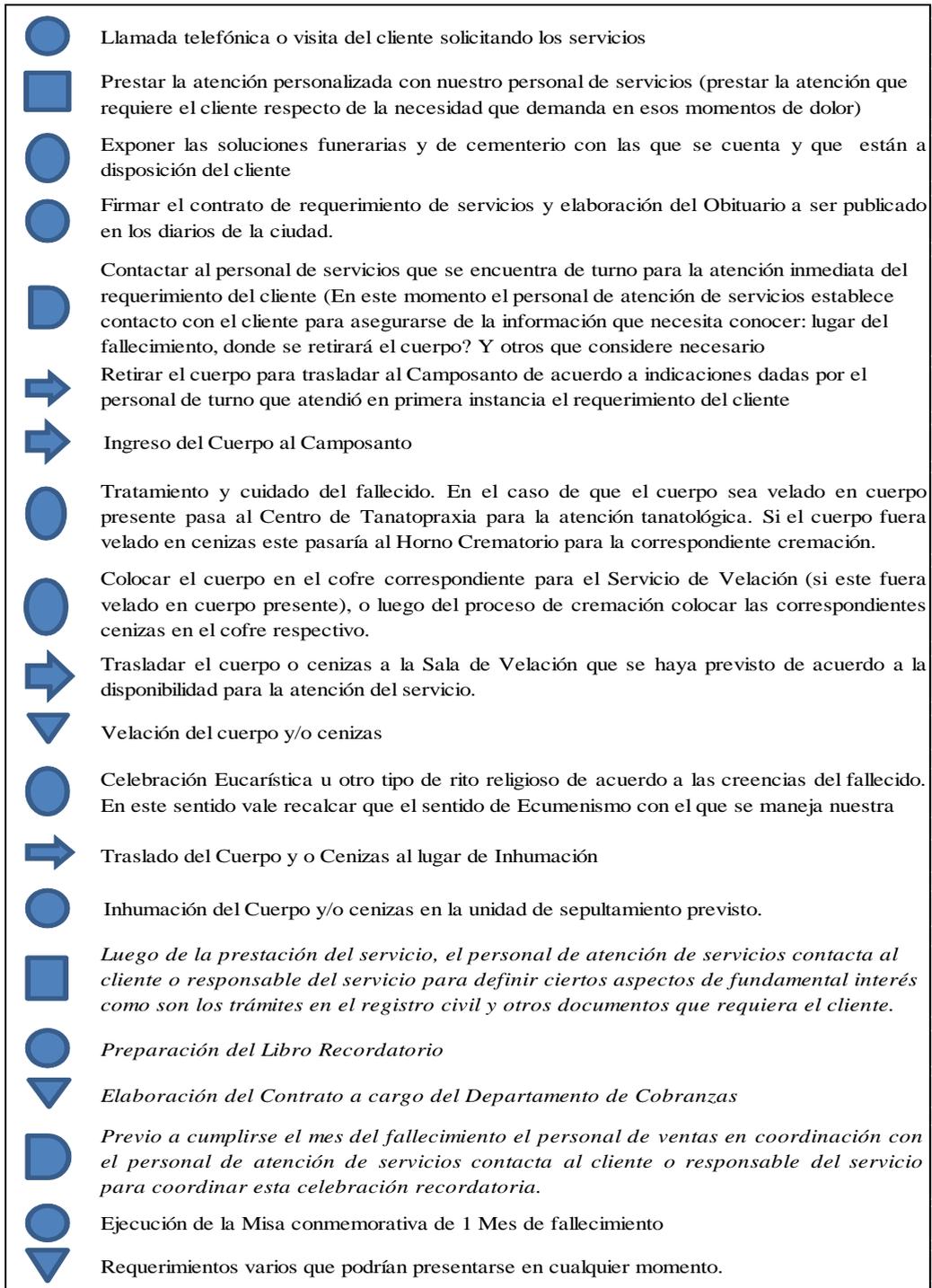


Figura 4.1 Mapa de Procesos

4.2.1.2. Atención respecto del Servicio al Cliente

Así mismo, luego de exponer la información correspondiente al proceso actual respecto de la atención de servicios, se hace necesario también mencionar dentro de este análisis interno, lo que “actualmente posee y con lo que cuenta” para atender la demanda en términos de atención funeraria respecto de su atención al Cliente.

CLIENTE: El que a través de un contrato adquiere a la Empresa una Solución Funeraria, Unidad de Sepultamiento y/o Servicio Exequial de Velación.

- Amplias Salas de Velación
- Atención en Servicios en Emergencia o Preventa
- Centro Tanatológico
- Gestión de Trámites y Servicio
- Asistencia Personalizada las 24 horas
- Traslados nacionales e internacionales
- Trámites y Servicios de Repatriación
- Servicio de Cafetería
- Servicio de Inhumación en el Camposanto para disposición final en Cuerpo (Unidades bajo tierra y sobre tierra)
- Servicio de Inhumación en el Camposanto para disposición final en Cenizas (Cremaciones)
- Servicio de Acompañamiento Musical
- Coches Fúnebres y Autocarros de Lujo
- Servicio de transporte para los familiares
- Servicio de Atención en Servicios a Domicilio
- Equipos Funerarios Especiales para inhumaciones y traslados
- Servicios de un amplio parqueadero vigilado
- Servicio de alquiler de cofres y urnas
- Servicio de alquiler de sillas
- Servicio Religioso
- Arreglos Florales en todos los tamaños
- Libros Recordatorios
- Servicio de Obituarios en los principales diarios de la ciudad
- Servicio de Preerolos
- Servicio de Reflexiones

Esto es lo que podemos apreciar en términos de Servicio al Cliente. La asistencia logística ha sido en este sentido atendida en un 100%, sin embargo, a más de estas necesidades logísticas se encuentran también las necesidades afectivas que hasta el momento no han sido muy tomadas en cuenta por los Funerarios, sin embargo, este análisis nos permite justamente apreciar la ausencia de esta labor en este sentido. El Centro de Apoyo al Duelo, permite cerrar justamente este CIRCULO DE ATENCION AL CLIENTE.

4.2.1.3. Atención respecto del Servicio al Usuario

Del mismo modo, al igual que mencionamos la atención respecto del Cliente, lo haremos con el Usuario.

USUARIO: El beneficiario de los servicios adquiridos. Este no necesariamente es el cliente.

Por ejemplo: Un señor “X” adquiere su Unidad de Sepultamiento bajo tierra de dos capacidades (Lote Doble), sin embargo registra como beneficiarios de tal unidad a los señores “Y” y “Z”.

- Transporte funerario (camillas plegables y bolsas impermeables para cuerpo)
- Servicio de Tanatopraxia (tanatología en formolización)
- Servicio de Tanatopraxia (tanatología en maquillaje)
- Mesas de Acero para Tanatología
- Equipo Tanatológico de alta tecnología (inyectora, hidroaspiradora, etc)
- Manejo y cuidado de líquidos para la conservación de cuerpos
- Manejo y cuidado de químicos y preservantes para la conservación de los cuerpos.
- Cremación de cuerpo
- Cremación de Restos
- Cofres para cuerpo y restos en metal y madera
- Urnas para cenizas
- Fundas de terciopelo para restos
- Mortajas y Batas para fallecido
- Manejo de Rituales para cuerpo y cenizas
- Equipo de Inhumación de alta tecnología (coches, desensores)
- Unidades de Sepultamiento bajo tierra para cuerpo (proceso de Tanatopraxia es opcional)
- Unidades de Sepultamiento sobre tierra para cuerpo (proceso de Tanatopraxia es obligatoria)
- Unidades de Sepultamiento en cenizas

Respecto de la atención al usuario podemos ver que ésta se la ha podido cubrir desde el momento del fallecimiento hasta el momento de la inhumación y disposición final del cuerpo o cenizas.

4.2.1.4. Análisis de sistemas, políticas y prácticas

Es este sentido podemos mencionar aquellas prácticas profesionales que forman parte del quehacer empresarial y que se han ido implementando como políticas dentro de los diferentes sistemas de la organización.

Así tenemos:

Respecto del Sistema de Gestión Administrativa

- La empresa se acoge fielmente al cumplimiento de las ordenanzas y disposiciones legales a nivel marco y micro en términos legales, ordenanza pública y de salubridad.
- La empresa en consideración y respeto a las creencias de la colectividad en general, maneja y manejará un concepto Ecuménico en el Servicio Exequial Funerario.
- La empresa cumpliendo con sus deberes de asociación, se encuentra afiliada a algunos organismos de importancia en el campo funerario, a saber: “ALPAR”, (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales), misma que tiene su sede en Medellín-Colombia, y, a la “NFDA” (National Funeral Directors Associations) en USA; estas asociaciones se encargan de programar eventos que fomenten la integración del sector funerario en Latinoamérica y el mundo. La empresa se encuentra afiliada también a la FIAT - IFTA que es la Asociación Mundial de Servicios Funerarios.
- La empresa así mismo se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Cuenca y a la Cámara Ecuatoriano – Americana.
- La empresa en su quehacer diario vela por el cumplimiento veraz y oportuno de sus obligaciones tributarias y laborales, por lo que debe procurar siempre un manejo de buenas relaciones con empresas influyentes en estos dos contextos (SRI - IESS).
- La empresa procurará siempre un mecanismo de mejora continua en el desarrollo de actividades, promoviendo el cumplimiento de objetivos macro y micro que vayan en beneficio de la empresa, sus empleados y accionistas.

Respecto del Sistema de Marketing Funerario y Relaciones Públicas

- La empresa maneja un sistema de Innovación en el Marketing Funerario buscando siempre alternativas de diferenciación en este sentido.
- En el Área de Camposanto, la empresa maneja y manejará un criterio de uniformidad respecto la construcción y adecuación de las Unidades de Sepultamiento obedeciendo a los estándares establecidos para los cementerios de modalidad parque jardín.
- La empresa como miembro activo dentro del mercado funerario, busca y buscará siempre mantener buenas relaciones con las empresas de la competencia promoviendo para ello alternativas de comunicación y diálogo.
- La empresa, conservando su ética profesional en la gestión, puede proporcionar el asesoramiento necesario a las empresas del sector, contribuyendo así al mejoramiento continuo en las prácticas del mercado funerario en la región y el país.

- La empresa se preocupa y preocupará siempre del manejo de conceptos de carácter global, buscando alternativas de participación a nivel mundial como por ejemplo: Expo Ferias a nivel Internacional, Congresos, Foros, etc.

Respecto del Sistema de Comercialización y Ventas

- La actividad comercial: Funeraria y Camposanto Santa Ana es una empresa que se dedica a la prestación de Servicios Funerarios y de Cementerio.
- La modalidad de comercialización: Los Servicios Funerarios y de Cementerio se los comercializa de dos maneras: 1) como Servicio de Prenecesidad; y 2) como Servicio de Emergencia.
- El Servicio de Prenecesidad: cuando el cliente adquiere el servicio antes de la ocurrencia del hecho (muerte); al comprar el servicio a tiempo, congela los precios y puede ser transferible. Da tranquilidad al cliente al saber que tiene todo resuelto.
- El Servicio de Emergencia: cuando el cliente adquiere el servicio el momento de presentarse el hecho (cuando la persona ha fallecido).
- Paquetes Funerarios: es el manejo de alternativas o soluciones funerarias relacionadas con los Servicios Exequiales de Velación, mismos que de acuerdo a su categoría y denominación, varían en cantidad de componentes; en todos ellos se mantiene los mismos rigores de calidad. Estos son: Servicios Diamante, Servicios Esmeralda, Servicios Zafiro, Servicios Rubí, Servicios Generales.
- Herramientas de Comercialización. Que permiten o facilitan la gestión de comercialización y ventas, mismas que pueden obedecer a una planificación previamente establecida. Estas pueden ser entre muchas otras varias: 30% de entrada y saldo a 1, 2 y 3 años con intereses (el porcentaje de la entrada puede variar); sin entrada y hasta dos años con intereses, de uno hasta cinco años sin intereses en fechas especiales como día de la Madre, día del Padre, día de los Difuntos.
- El manejo de los niveles de satisfacción: respecto de los Servicios Ofrecidos, los criterios y la satisfacción de los clientes es captada a través de un sistema de evaluación de satisfacción que recoge los testimonios escritos del adquiriente o cliente luego de haber sido brindado el servicio.

Respecto del Sistema de Tecnología Informática

- La empresa buscará siempre la actualización en sistemas de información de tal manera que vaya de la mano con la tecnología en este sentido, considerando la tendencia hacia la mundialización de información y la necesidad de la mejora continua, cuidando siempre del mantenimiento eficaz y oportuno de su página web y de las bondades de los proyectos cyber que están en marcha.

Respecto del Sistema de Servicios Funerarios

- La empresa cuidará siempre de mantener un sistema adecuado de valores éticos y morales en la atención de servicios funerarios, procurando siempre un sentido de humanidad y respeto en todo el proceso de atención.
- La empresa cuidará siempre de mantener la profesionalización de todo el personal de atención de servicios.
- La empresa cuidará siempre mantener los niveles óptimos de calidad en los procesos de Tanatología, procurando una tecnología adecuada, así como ética y profesionalismo en el desarrollado del trabajo.
- La empresa está y estará abierta a la asesoría en materia de procesos de Tanatopraxia (Formolización y Maquillaje).

Respecto del Sistema Financiero y de Control

- La empresa se sujetará como corresponde a las ordenanzas en el cumplimiento de obligaciones, manteniendo siempre la Ética Contable y Tributaria.
- La empresa contribuirá siempre con los organismos de Asesoría que contribuyan a mejorar el Sistema de Control Interno en la Empresa.
- La empresa cumple y cumplirá siempre de manera oportuna ante sus responsabilidades contraídas con Instituciones Financieras, de Crédito e Inversión, garantizando una información veraz y transparente en el desarrollo de sus actividades financieras.

Respecto del Sistema de Adquisiciones y Compras

- La empresa procurará siempre mantener buenas relaciones con los proveedores de bienes y servicios, procurando cortesía en el trato, transparencia en la negociación, y cumplimiento en los acuerdos pactados.
- Le empresa procurará realizar una evaluación periódica de sus proveedores con el afán de garantizar un adecuado mantenimiento de este portafolio.

Respecto del Sistema de Gestión Laborales

- La empresa, cumple y cumplirá siempre de manera oportuna las obligaciones laborales para con sus trabajadores y organismos de control, considerando que sus deberes para con el Seguro Social IESS son obligatorias e irrenunciables.
- La empresa vela y velará siempre por el bienestar de sus empleados promoviendo un adecuado clima laboral, salud ocupacional y estabilidad laboral.
- La empresa con la finalidad de mantener un personal altamente profesional en los diferentes puestos de trabajo, cuidará siempre de la capacitación,

formación y entrenamiento del personal para el eficaz desempeño de sus actividades.

- La empresa garantiza y garantizará siempre un trato humano, cortés y amable para sus empleados, contribuyendo de este modo a la formación de valores dentro de la organización, mismos que deben trasladarse en su desempeño a través del trato con los demás grupos de interés como Clientes, Proveedores, Organismos de Control, el Estado y la Comunidad en General.

4.2.2. Análisis Externo.

4.2.2.1. Percepción de los grupos de interés

Al respecto, es importante considerar que como bien se enunció en el punto No. 4.2.1.4., la empresa dentro de sus políticas y prácticas empresariales en los diferentes ámbitos de acción y participación, se encuentra atendiendo en buena manera a los diferentes grupos de interés. Claro está que siempre existen muchas posibilidades de mejora, dependiendo los grupos en los que el mencionado proyecto tendría mayor incidencia, esto es: Clientes y Comunidad en general.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo No. 3, podemos mencionar que se puede hablar de tres grandes categorías respecto de los Grupos de Interés:

1. **Los Grupos de Interés Internos** de la empresa: principalmente los empleados y accionistas;
2. **Los Grupos de Interés Intermedios:** que son externos a la empresa, pero que están directamente involucrados a la Cadena de Valor, como son los clientes, los proveedores, los asociados a los proyectos de inversión, la Banca que financia las operaciones, etc.
3. **Los Grupos de Interés Externos:** la Comunidad, la Sociedad, los Organismos públicos reguladores, etc.; y

Respecto de los Grupos de Interés Internos

Con relación a los Empleados, la tarea de la empresa ha sido ardua y continua sin embargo, la administración ha considerado oportuna la creación de un Departamento de Recursos Humanos que maneje y administre de manera directa la Gestión del Talento Humano dentro de la Organización. Este proyecto de creación ha dado inicio en el mes de Junio de 2010 por lo que se encuentra en una primera etapa que permitiría a través de una Diagnóstico de Clima Laboral Organizacional determinar con mayor certeza las necesidades y prioridades sobre las cuales se trabajaría en primera instancia. Esta posibilidad de gestión facilita en gran medida la posibilidad de

tener empleados contentos, satisfechos en sus puestos de trabajo, dando lo mejor de sí, cumpliendo con sus responsabilidades y obligaciones y trabajando con mira al logro de los objetivos empresariales que a su vez se traducen también en sus objetivos individuales.

Ahora bien, este proyecto de responsabilidad social comprende desde luego el INVOLUCRAMIENTO y el COMPROMISO de los empleados en los diferentes puestos de trabajo puesto que son y constituyen cada uno los portavoces de esta idea hacia los diferentes públicos con los cuales se relacionan, es así que el LOS EMPLEADOS desempeñan un papel preponderante.

Es innegable que el Proyecto como tal debe ser ENTENDIDO, ASUMIDO, ACEPTADO y ENTENDIDO por el Cliente Interno, es decir, la idea debe venderse primero a Nivel Interno para que luego brille a nivel externo.

De este modo se procedió a realizar diversas consultas periódicas a través de preguntas claves conforme la Idea del proyecto iba avanzando.

Se ha trabajado en gran medida con los jefes departamentales quienes han sido los responsables de compartir los avances a los niveles medios y el personal bajo su cargo, del mismo modo serían los transmisores de sugerencias e ideas que permitirían complementar la Idea Inicial; al respecto podemos mencionar que esta propuesta dio grandes resultados puesto que el entusiasmo de la gente permitió conformar un Equipo de Planificación a partir del cual se fueron consolidando aún más las ideas. El talento humano de nuestra organización ha permitido en gran medida que esta idea se la esté por hoy haciendo realidad.

El Equipo de Planificación que se logró estructurar se encuentra integrado por:

AREA DEPARTAMENTAL	CARGO	ROL PROPUESTO
Gerencia	Gerente General	Director del Centro de Apoyo al Duelo
Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Coordinadora de Marketing y Relaciones Públicas
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Facilitadora de Duelo
CAD	Psicóloga	Psicóloga del Centro de Apoyo al Duelo

Tabla 4.12 Equipo de Planificación CAD

Este grupo tiene labores y responsabilidades muy puntuales las cuales se describirán a continuación en el punto No. 4.4.

En todo caso, el compromiso existe. Este grupo es el que se encuentra liderando el proyecto hasta el momento, a más de la participación de todo el personal en general que con sus ideas, propuestas, sugerencias y su desempeño mismo dentro de su puesto de trabajo ha apoyado el fortalecimiento de este proyecto que nació tan solo como una idea.

En términos generales una empresa que mantiene como parte de su misión empresarial el de la Responsabilidad Social, consigue en mayor medida el Compromiso y Adhesión de sus empleados, mejoramiento de la cultura organizacional y mejoramiento de la comunicación interna y externa.

Respecto de los Grupos de Interés Intermedios

Como mencionábamos anteriormente, estos son externos a la empresa pero tienen participación directa dentro de la Cadena de Valor.

Respecto de los Proveedores, podemos mencionar que al trabajar con una empresa que de por medio cumple o mantiene un legado de Responsabilidad Social para con la comunidad se puede obtener: mayor confianza y transparencia en los procesos de negociación siendo para ellos también una mayor carta de presentación y un respaldo de solvencia de nuestra parte.

Desde el punto de los Clientes, el comprar o adquirir productos o servicios en una empresa que mantiene un legado de Responsabilidad Social, genera sin lugar a dudas, mayor Fidelidad y Aprecio, a más de que se puede generar en ellos un sentido de involucramiento y compromiso en la labor que la empresa ejecuta y desempeña, porque sabe que con su participación está aportando directa o indirectamente a este proyecto. El cliente siente mayor respaldo porque se siente parte de una empresa sólida, que se preocupa por la “Comunidad” generando con ello mayor sentido de seguridad y tranquilidad para el cliente.

Respecto de los Grupos de Interés Externos

Este grupo de interés comprende o contempla a la Comunidad y a los Organismos públicos reguladores.

En este sentido podemos mencionar que respecto de una empresa que mantiene un legado de Responsabilidad Social, puede obtener mayor respaldo de las instancias gubernamentales así como crear una imagen corporativa positiva y estima de la sociedad al saber que su compromiso va más allá de ser una empresa con fines de

lucro, su misión obedece también a una respuesta solidaria con la Comunidad en General.

De este modo y para poder captar con mayor precisión la percepción de la colectividad respecto de este Servicio de Asistencia al Duelo, se formuló una encuesta misma que fue aplicada a una muestra de 100 Unidades Familiares entre clientes y no clientes de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

El Formulario de la ENCUESTA sobre la cual se desarrollo este Estudio de Campo, se adjunta al presente documento en el ANEXO No. 6.

Es así que este estudio investigativo nos permitió obtener los resultados que se mencionan en el ANEXO No. 7 mismos que nos han servido en gran manera para establecer los objetivos operativos y planes de acción respectivos.

4.2.2.2. Benchmarking sectorial

El presente análisis contempla una realidad de la empresa ANTES de integrar su componente de Responsabilidad Social a la estrategia empresarial.

ESCALA



1 *No cumple en lo absoluto*
5 *Cumple en su totalidad*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	EMUCE / EXEQUIAL		SAN MARCOS		MEMOPAZ		SANTA ANA	
		Clasific	Pond	Clasific	Pond	Clasific	Pond	Clasific	Pond
Políticas de Financiamiento Directo con la Empresa y Cobranzas	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Servicio Exequial Integrado: Servicio Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	4	0,56
Infraestructura de Instalaciones de Custodia de Restos Mortales (Cementerios y Áreas Verdes)	0,11	3	0,33	0	0	0	0	4	0,44
Compromiso y Responsabilidad para con la Comunidad y Medio Ambiente	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Diversificación e Innovación en el Portafolio de Productos y Servicios	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Estructura Comercial y Fuerza Activa de Ventas	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Eficiencia y Oportunidad en la atención	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Infraestructura, Comodidad y Apariencia de las Salas de Velación	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Seguridad y Accesos	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Relación Calidad – Precio	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
TOTAL ...	1		2,84		2,23		2,13		3,36

Tabla 4.13 Benchmarking Sectorial antes de aplicar RSE

Este nuevo análisis contempla la realidad de Funeraria y Camposanto Santa Ana luego de integrar la Responsabilidad Social a la estrategia empresarial, así como luego de implementar mejoras en diferentes aspectos.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION		EMUCE / EXEQUIAL		SAN MARCOS		MEMOPAZ		SANTA ANA	
	Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Políticas de Financiamiento Directo con la Empresa y Cobranzas	0,08		3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Servicio Exequial Integrado: Servicio Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento	0,11		4	0,44	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Infraestructura de Instalaciones de Custodia de Restos Mortales (Cementerios y Áreas Verdes)	0,1		3	0,3	0	0	0	0	4	0,4
Compromiso y Responsabilidad para con la Comunidad y Medio Ambiente	0,15		2	0,3	1	0,15	1	0,15	4	0,6
Diversificación e Innovación en el Portafolio de Productos y Servicios	0,11		3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Estructura Comercial y Fuerza Activa de Ventas	0,1		1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Eficiencia y Oportunidad en la atención	0,11		2	0,22	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Infraestructura, Comodidad y Apariencia de las Salas de Velación	0,1		2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Seguridad y Accesos	0,05		4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Relación Calidad – Precio	0,09		4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
TOTAL ...	1			2,69		2,08		2,08		3,75

Tabla 4.14 Benchmarking Sectorial aplicando RSE

ESCALA



1 *No cumple en lo absoluto*

5 *Cumple en su totalidad*

4.2.3. Análisis FODA

El presente análisis describe la situación de la empresa respecto de las diferentes instancias de su realidad actual:

Fortalezas

- ✓ Manejo de un Sistema Rotativo de Herramientas enfocado a la Gestión de Ventas y Comercialización.
- ✓ Estructura Comercial: Cuenta con Fuerza de Ventas propia.
- ✓ Servicio Exequial Integrado: Servicio Funerario de Velación + Custodia de Restos a través de Unidades de Sepultamiento.
- ✓ Múltiples opciones en Unidades de Sepultamiento: Arboles, Bóvedas, Lotes Dobles y Triples, Osarios, Urnas Cinerarias, Panteones, Mini panteones, Mausoleos.
- ✓ Pioneros en los procesos de innovación al Servicio Exequial: Tanatopraxia (formolización y maquillaje), Trámites Legales, Traslados de cuerpos a nivel interregional e interprovincial, Transporte para los deudos y familiares, etc.
- ✓ Servicio de Cremación las 24 horas para Cuerpo y Restos a través de Horno Crematorio propio.
- ✓ Servicio de Repatriación de Cuerpos desde diferentes países del mundo: Estados Unidos, España, Italia, etc.
- ✓ Compromiso Social para con la Fundación Santa Ana y los Ancianos Indigentes de la Comunidad Cuencana.
- ✓ La empresa se encuentra afiliada a importantes Asociaciones del Sector Funerario a nivel internacional, de este modo es miembro activo del ALPAR (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales), NFDA (National Funeral Directors Associations en USA), FIAT – IFTA Asociación Mundial de Servicios Funerarios.

- ✓ Infraestructura: Instalaciones Modernas y Cómodas en un ambiente fresco y natural
- ✓ Financiamiento Directo con la Empresa.
- ✓ Trabajo con Responsabilidad Social Empresarial a través de la atención a los Deudos y Comunidad en General a través del Centro de Apoyo al Duelo en su etapa inicial.

Oportunidades

- ✓ Apertura en el pensamiento y criterios de la gente en lo que respecta al servicio funerario y la opción de compra anticipada o prenecesidad (Mentalidad de Previsión). De acuerdo a las tendencias del Mercado Funerario, cada vez hay nuevas exigencias en la diversidad y calidad del producto y/o servicio. La gente prefiere un Servicio Completo y Oportuno (Servicio Integrado: la Velación y la Inhumación).
- ✓ Cuenca y su arraigado tradicionalismo y patriotismo morlaco. La concepción de la gente respecto de que sus restos o cenizas reposen en ciudad natal.
- ✓ En el caso de la migración que motiva también a pensar en quienes han emigrado pero que sus familias viven en el Ecuador (\$ Remesas – Repatriación).
- ✓ Internacionalización y Alianzas Estratégicas – Asociaciones Certificadoras de Calidad (ALPAR, NFDA, FIAT – IFTA)
- ✓ Tendencias en el Mercado hacia la Diversificación de los Servicios
- ✓ El Funerario es un Servicio Sostenible en el tiempo, todos llegan a necesitarlo en algún momento.
- ✓ En Cementerios, la competencia a nivel local está representada por una sola empresa, el Cementerio Municipal.
- ✓ El Enfoque de Compromiso con la Sociedad a través la Fundación Santa Ana.
- ✓ El pensamiento y la concepción de la preventa como una Inversión a Corto y Largo Plazo.
- ✓ Índices de Mortalidad que van en aumento.
- ✓ Sistema de Economía Dolarizado.
- ✓ Posibilidad de atender oportunamente a la Comunidad Doliente.

Debilidades

- ✓ Escasa Inversión en Mercadeo
- ✓ Filosofía, Cultura, Políticas y Procedimientos Organizacionales, escasamente difundidos.

- ✓ Escaso conocimiento a nivel interno y externo respecto de la misión social y el compromiso comunitario que Camposanto Santa Ana Campsana S. A. mantiene con la Fundación Santa Ana.
- ✓ Escaso conocimiento a nivel organizacional del verdadero Perfil del Cliente en el Mercado Funerario.
- ✓ Difícil reclutamiento para el personal de ventas de la empresa.
- ✓ Ausencia de un departamento que encamine las labores de Gestión de Talento Humano y Comunicación Interna.
- ✓ Escasa inversión en Investigación y Desarrollo sobre todo en Sistemas de Información.

Amenazas

- ✓ La Competencia y su actual incursión en el manejo de seguros funerarios prepagados.
- ✓ Centros Médicos (Hospitales, Clínicas, Casas de Salud) que mantienen nexos demasiado estrechos de enganche y negociación con ciertas funerarias y empresas de la competencia.
- ✓ La resistencia que aún mantienen algunas personas respecto de las concepciones tradicionales de un Servicio Funerario (pensamiento conservador) y con ello la resistencia a la inhumación en cenizas (Cremación).
- ✓ Regulaciones y leyes que pueda dictaminar el Estado.
- ✓ La capacidad adquisitiva de los habitantes en el Ecuador, que limita cada vez más al individuo a adquirir inversiones de este tipo (Inversión en Servicios Funerarios de Prenecesidad).
- ✓ El Cementerio Municipal que está invirtiendo en remodelaciones y adecuaciones para cambiar su imagen y ampliar sus instalaciones a través de nuevas extensiones de terreno.
- ✓ Fenómenos Naturales que pueden suscitarse.

4.3. Planificación Estratégica y Operativa.

Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

4.3.1. Planificación Estratégica.

4.3.1.1. Misión y Visión

Misión.

Contribuir con nuestro esfuerzo mediante el apoyo a las personas que han vivido alguna pérdida significativa, acompañándolos en el proceso de duelo con amor, comprensión, empatía, dignidad, sensibilidad y sin ánimo de lucro.

Visión.

Llegar a ser la Empresa Líder en el mercado de Prestación de Servicio de Apoyo, ayudando a sobrellevar el momento más difícil que atraviesa todo ser humano como es la partida de un Ser Querido, logrando facilitar el desarrollo de sus habilidades y recursos internos, en la recuperación de la pérdida sufrida y que a pesar del dolor que esto conlleva, la persona pueda descubrir o redescubrir un Sentido de Vida.

4.3.1.2. Políticas

Respecto del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial

- La empresa considerando la responsabilidad irrenunciable que tiene la Comunidad en General buscará alternativas de atención y cuidado respecto de la atención a los dolientes y personas en general que necesitan asistencia y ayuda en el tema del Duelo, esto es antes, durante y después del fallecimiento del ser querido, realidad que se encuentra directamente relacionada con la actividad operativa de la empresa.
- La empresa en el desarrollo de sus actividades en el Centro de Apoyo al Duelo, mantendrá siempre como finalidad el de la Responsabilidad Social Empresarial, sabiendo bien que como organización mantiene un compromiso con la colectividad a la que se debe, por lo que la asistencia y ayuda oportuna serán direccionadas bajo esta directriz.
- Los servicios de ayuda y asistencia que brinde el Centro de Apoyo al Duelo a la comunidad doliente, empresas públicas y privadas, establecimientos educativos como colegios, escuelas y universidades, organizaciones gremiales y la comunidad en general serán de manera GRATUITA.

- El Centro de Apoyo al Duelo brindará sus servicios y asistencia a toda la Comunidad en general, sean o no clientes de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Respecto de los Talleres de Autoayuda

- Todo lo que se dice y discute a nivel de los talleres es y será siempre confidencial.
- Los miembros del grupo están llamados a escuchar y brindar el apoyo necesario a los demás sin criticar o juzgar.
- Todos los integrantes del grupo se reúnen para aprender y compartir sus experiencias, en este sentido será importante tener presente que nadie “ha tenido, tiene o tendrá un Duelo perfecto”.
- Cada uno de los miembros del grupo será tratado con profundo respeto y consideración, manteniendo siempre un sentido de igualdad dentro del mismo.
- Cada miembro tendrá la oportunidad de hablar y participar si así lo desea, no será obligatorio hacerlo. Al respecto será importante que antes de cada intervención, la persona que desee hacerlo levantará su mano para dar paso a su participación.
- La situación personal e individual de cada miembro será respetada por todo el grupo, al respecto se tendrá en cuenta que cada persona es un mundo diferente, que piensa, siente y actúa de manera distinta.
- Los miembros del grupo deberán tener presente que las situaciones, actuaciones y métodos o alternativas practicadas pueden ser adecuadas para una persona pero no necesariamente lo será para otra. No existe una fórmula generalizada para todos, cada uno irá encontrando en el proceso lo que aporte de manera positiva a su duelo.
- Los miembros del grupo deberán tener presente que el objetivo principal de los talleres es: compartir, aprender y darse apoyo mutuo.
- Los miembros del grupo tendrán presente que las propias vivencias y sugerencias de los participantes pueden ir incorporando paulatinas modificaciones a las reglas básicas. Toda sugerencia es válida respecto de las reglas de funcionamiento general.

Respecto de las Consultas personalizadas

- En la asistencia a la persona afligida, el profesional ha de intentar descubrir qué significan los síntomas para el deudo, cómo los experimenta.
- El profesional deberá tener presente que la consulta sea aceptada antes de iniciar. Las consultas sorpresa no siempre son bienvenidas
- En el transcurso de la primera entrevista, la actitud esencial será la de escuchar (técnica narrativa). Debe dejarse que el deudo tome la iniciativa en la

conversación. En este sentido será necesario desarrollar la habilidad de un buen oyente. El profesional no tiene que pensar que tiene que decir algo. Si el deudo confía en él, se comunicará abiertamente.

- El profesional enfocará su atención en el deudo; concederá suficiente atención a sus síntomas, a su dolor, a su desesperación, de lo contrario puede reflejar un rechazo general a preguntar sobre síntomas o problemas que el profesional no puede modificar. Estas primeras conversaciones a veces pueden consistir exclusivamente en acompañar en silencio a esa persona mientras relata lo sucedido (técnica narrativa), de manera que el deudo, al experimentar su cercanía, cobre el ánimo y la confianza de participarle de todas sus preocupaciones.
- El profesional deberá tener presente que existen algunas habilidades peculiares que son condiciones para el establecimiento de cualquier relación humana y profesional con una persona que ha perdido un ser querido, matizadas por la flexibilidad que rige a todo intercambio bidireccional: la autenticidad (real, natural, honesta y sincera), su calidez (espontánea, acogedora y preocupada) y su empatía.
- En el curso de las entrevistas es necesario respetar los mecanismos de defensa, dejar al deudo que muestre sus sentimientos, ser un niño si lo desea, o estar agresivo. La negación con frecuencia es un modo efectivo de tratar un problema aparentemente insoluble. Sólo cuando el deudo está utilizando sin éxito la negación debe el profesional intentar ser más franco. Si el deudo tiene éxito en la negación, no escuchará lo que se le dice o incluso se negará a mantener la conversación.
- Se han de tener en cuenta todas las demandas del deudo; es preciso que cada profesional involucrado en su cuidado reconozca los límites de su propio rol y los servicios alternativos de sus compañeros de asistencia.
- Se deberá tener presente que el diálogo con el deudo presupone en principio las condiciones psicológicas de todo buen diálogo, a saber: la actitud de respeto a la interioridad del otro, el escuchar realmente lo que se dice y lo que no se dice expresamente, el intentar comprender de que trasfondo emocional proviene lo dicho y cuál es el auténtico valor que entonces cobra, el ayudar al otro a que perciba por sí mismo sus problemas y a que descubra la dirección de una solución.
- En las conversaciones con los deudos no se tratará de: hacer formulaciones razonables, ofrecer soluciones, exponer teorías o dar consejos sobre cómo ha de contemplar las cosas. En su lugar, se tratará de articular las sensaciones que en el fondo le preocupan y que él no ve expresamente o no es capaz de manifestar mediante la palabra, y ofrecerle así la oportunidad de dar expresión a sus sentimientos con el objeto de que pueda integrarlos más fácilmente.
- El profesional no tratará de “curar” o “quitar” el dolor, sino de acompañarle y hacerle llevadero y soportable el sufrimiento derivado del mismo proceso de duelo. Esto significa que los síntomas y el impacto de la pérdida sobre su mundo no deben ser objetivados sino subjetivados por el propio deudo y no

por el mismo profesional, ya que sus quejas pueden cobrar diversos significados.

- El profesional desarrollará su capacidad para escuchar y comprender, como los procedimientos terapéuticos que se han de emplear. La relación entre el deudo y quien le asiste debe por consiguiente caracterizarse por un común escuchar.
- El profesional deberá tener presente que no se trata de hacer milagros, ni pretender tener las respuestas a todas las preguntas.
- El profesional deberá tener presente que asistir a una persona en duelo supone admitir la propia vulnerabilidad y exponerse a despertar la propia ansiedad, los duelos no resueltos y favorecer la depresión y la tristeza.
- Será importante tener presente que si bien el duelo puede llegar a volverse una rutina para el profesional, ciertamente será algo nuevo para el deudo: es la primera vez que él pierde a “ese ser querido” y esto es único y diferente para él.

4.3.1.3. Aspectos RSE

La responsabilidad social ha tomado auge en todo el mundo. Sin embargo, subsiste una desorientación en cuanto al real significado y al alcance que posee. El desarrollo y avance de las conductas sociales y ambientalmente responsables a nivel global suponen una alternativa y principio de solución para una serie de problemas que hoy enfrentamos no sólo en los países latinoamericanos, sino a escala global.

La responsabilidad social empresarial viene de un modelo estratégico de gestión de empresas e industrias, gobiernos, sindicatos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales, que contemplan los impactos económicos sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica, por lo tanto, el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, su entorno y con sus diversos públicos de interés (empleados, accionistas, medioambiente proveedores, clientes y consumidores, la sociedad en su conjunto).

Gestionar los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo.

La iniciativa de ISO en desarrollar la Norma Internacional ISO 26000, para proporcionar directrices sobre responsabilidad social, es una oportunidad única de dar forma al futuro. Las empresas que vinculan sus esfuerzos con prácticas de responsabilidad social son mejor aceptadas y comprendidas por la sociedad, que valora positivamente su compromiso efectivo y transparente.

Una gestión socialmente responsable trae su ruta clara de por dónde caminar en responsabilidad social empresarial y podemos señalar algunos aspectos: atraer y

retener inversionistas, reducir riesgos y costos, apoyar políticas públicas y fortalecer a las instituciones del conjunto social, licencia social para operar, promover la creación de nuevas oportunidades de negocio, estimular la competitividad sostenible, mejorar la reputación corporativa y fortalecer la marca, fidelizar clientes, atraer y retener los mejores colaboradores.

Bajo responsabilidad social surge, lograr hacer la transferencia desde el concepto general a lo que efectivamente éste significa para cada empresa en particular, partiendo de sus propias características y las del entorno en el cual desempeña su actividad económica. Es posible entender la responsabilidad social de las empresas como la voluntaria integración de las preocupaciones sociales en el conjunto de actividades, operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores que se desarrollan en toda actividad empresarial.

La empresa es por su propia naturaleza una institución social y, por lo tanto, está sujeta y sometida a todos los cambios que se produzcan en la sociedad, siempre asumiendo responsabilidades sociales.

La ISO 26000

Algunas de las características de la ISO 26000 relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial, es que entregará orientaciones, (es una guía), no será certificable ni es una norma de sistema de gestión.

Sirve para cualquier tipo de organización (privada, pública, grande, pequeña, entre otras) y para países en desarrollo y desarrollados.

La definición de RS en ISO 26000 es la responsabilidad de una organización respecto a los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones.⁴⁷

Participación de los Países en Desarrollo

La intención de ISO es facilitar la participación de los expertos provenientes de países en desarrollo, como así también de otras categorías de partes interesadas con recursos limitados, tales como organizaciones no gubernamentales, asociaciones de

⁴⁷ ISO 26000 - Wikipedia, la enciclopedia libre. (Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000)

consumidores y otras. Se creará un cargo dentro del grupo de trabajo para tratar específicamente la participación de las partes interesadas, incluyendo la financiación.

4.3.1.4. Requisitos Legales

En un país donde no existen las garantías necesarias para realizar inversiones y donde algunas normativas que rigen ciertos sectores son mediocres o simplemente se omiten, no se puede hablar de un entorno político ni legal del todo claro.

Es necesario indicar que desde el año 1997, el Ecuador ha vivido un proceso de inestabilidad política e institucional, generada por: derrocamiento de cuatro presidentes (1998, 2000, 2005) y destitución de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Consejo de la Judicatura, Tribunal Constitucional y Tribunal Supremo Electoral (2004 - 2005). La situación de pobreza e inestabilidad política que ha vivido el país, ha condicionado los procesos de emigración y configura el escenario para la integración de la población inmigrante.

Respecto del Sector Funerario, podemos comentar que el montaje de una funeraria o de instalaciones de inhumación o cementerios es controlado por los Municipios a nivel local y por el Ministerio de Salud Pública a nivel nacional. En términos generales las leyes y requisitos son iguales para todo el territorio nacional, pero existen ciertas regulaciones que cada ciudad tiene a través de sus departamentos de higiene y control.

En general, sea el caso de una funeraria o cementerio se requiere solicitar un permiso de aprobación del proyecto y funcionamiento para las instalaciones en la dirección de control urbano e higiene municipal, y uno similar en la dirección de salud, para lo cual se deberá presentar la información legal y técnica correspondiente. Adicionalmente, para el caso de un cementerio se deberá presentar y solicitar la aprobación del proyecto con toda la información técnica de rigor, al departamento de control urbano de la municipalidad, a la empresa de agua potable y servicio sanitario, a través de su departamento técnico, a la empresa eléctrica, al cuerpo de Bomberos, siendo estos organismos de control que aprobarán o negarán la solicitudes y el proyecto presentado. Por otro lado la empresa que manejará la prestación de los Servicios Funerarios o de Cementerio deberá obtener la autorización legal de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas SRI. Esto en cuanto a la Normativa Vigente en nuestro País.

Con respecto al Centro de Apoyo podemos indicar que no es necesario ningún permiso especial ni autorización de un ente regulador adicional puesto que no se trata de una nueva unidad de negocio sino que el mismo funcionará bajo el mismo esquema y figura Legal de Camposanto Santa Ana Campsana S.A.

4.3.1.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos del Centro de Apoyo al Duelo se describen así:

- a) Ofrecer la disponibilidad de apoyo inmediato, es decir, de primer nivel, por parte de personal altamente calificado.
- b) Asegurar un seguimiento y una vigilancia del duelo que permita la identificación de los factores de riesgo de un duelo patológico y de las reacciones distorsionadas del mismo.
- c) Asegurar una adecuada facilitación en el proceso del duelo (tarea de congoja), de tal forma que el desarrollo de éste siga un curso normal.
- d) Proporcionar una intervención preventiva en salud y control de los factores nosológicos asociados al duelo.
- e) Proporcionar una adecuada educación para el duelo, tanto a nivel individual, familiar, grupal e institucional.
- f) Cubrir el vacío de apoyo emocional Psicosocial con que se encuentran las personas que han sufrido la pérdida de un ser querido o que están viviendo el proceso de su propio duelo al atravesar una enfermedad incurable.
- g) Crear un espacio físico a donde puedan acudir las personas en proceso de duelo.
- h) Ser un referente para las personas que necesiten información y formación para afrontar el proceso de duelo.
- i) Ofrecer la posibilidad de ahondar en la Cultura de la muerte como prevención primaria en los diferentes duelos, a nivel familiar o personal.

4.3.2. Planeación Operativa.

El Centro de Apoyo al Duelo es un nuevo concepto de atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación del proceso de duelo, fundamentadas en la educación para el duelo y en la atención integral de las personas, tanto niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, de manera que el desarrollo de éste siga un curso normal y permita la identificación de los factores de riesgo de un duelo patológico y de las reacciones distorsionadas del mismo.

El Centro de Apoyo será una fuente apropiada de respuestas a las hostigantes preguntas que suelen acompañar a la aflicción normal: ¿Hicimos todo lo que podría haber hecho?, ¿Pudo haber sido prevenido?, ¿Nos equivocamos en algo? ¿Por qué tuvo que pasar?, ¿Quién puede ayudarme ahora?

4.3.2.1. Objetivos específicos, metas y planes de acción

Los Objetivos Específicos planteados a partir de las prioridades anteriormente planteadas en los Objetivos Estratégicos son los siguientes:

Respecto de la Estructura y Consolidación del CAD.

- Consolidar el Equipo de Trabajo respecto del Proyecto del Centro de Apoyo al Duelo con la finalidad de determinar responsabilidades, planificar las actividades, coordinarlas, controlarlas y hacer un seguimiento y evaluación oportuna.
- Presentar y exponer al personal de Funeraria y Camposanto Santa Ana el proyecto de Responsabilidad Social que la empresa ha puesto en marcha y generar en los empleados el compromiso e involucramiento necesarios.
- Informar periódicamente al personal sobre los avances en materia de Responsabilidad Social respecto de la asistencia del Centro de Apoyo al Duelo.

Respecto de las Funciones de Atención de Primer Nivel del CAD.

- Diseñar y ejecutar Conferencias Mensuales con la finalidad de educar a la colectividad y proporcionar la información necesaria respecto del tema del Duelo.
- Diseñar y ejecutar Conferencias con temáticas específicas con la finalidad de informar a la colectividad respecto del afrontamiento del Duelo en épocas especiales: Día del Padre, Día de la Madre, Día de los Difuntos, Vacaciones, Aniversarios, Navidad, entre otras.
- Diseñar y ejecutar talleres de ayuda mutua para Padres que han perdido a sus hijos, Viudos y Viudas, Grupos Mixtos, Pérdidas por Suicidio, Pérdidas Neonatales con la finalidad de asegurar una adecuada facilitación en el proceso de recuperación en el Duelo.
- Brindar atención psicológica de manera oportuna a todas las personas que acudan buscando ayuda, de tal manera que se pueda asegurar un seguimiento y una vigilancia adecuada y oportuna en el proceso de duelo.
- Elaborar un plan de visitas a Instituciones Educativas de nivel: primario, secundario, universitario, con la finalidad informar y educar a la población de estas instituciones sobre el tema del Duelo.
- Elaborar un plan de visitas a Clínicas y Hospitales de la ciudad con la finalidad de informar y educar a la población de estas instituciones sobre el tema del Duelo.

- Elaborar un plan de visitas a Empresas Públicas y Privadas de la ciudad con la finalidad de informar y educar a la población de estas organizaciones sobre el tema del Duelo.

Respecto del Manejo del Marketing Empresarial y Psicológico.

Diseñar, elaborar y distribuir Material de apoyo necesario como: Trípticos, Afiches, Tarjetas, Folletos Varios y Guía de Duelo con la finalidad de hacer conocer a la comunidad en general sobre la asistencia y disponibilidad de apoyo inmediato que la empresa brinda de manera gratuita y proporcionar la información necesaria que permita educar de mejor manera a nivel individual, familiar, institucional y comunitario.

- Elaborar un Plan de Medios con la finalidad de informar y educar a la colectividad en general en el tema del Duelo, servicios de asistencia de primer nivel, temas específicos y demás que brinda el Centro de Apoyo al Duelo.

Respecto de la Capacitación y Desarrollo.

Coordinar con el departamento de Recursos Humanos para garantizar la Capacitación necesaria y permanente al personal del CAD.

- Diseñar y ejecutar talleres para formación de Facilitadores de Duelo, con el afán de generar un sentido de compromiso y participación en las personas que acuden de manera habitual a los talleres de ayuda mutua y que sienten el deseo y la disposición de brindar su aporte y asistencia voluntaria a este proyecto de ayuda comunitaria.

Los Objetivos anteriormente señalados corresponden a las dos primeras Etapas de desarrollo de este proyecto, la primera comprende a lo ejecutado durante el año 2009 – 2010 y la segunda a lo planificado para el año 2011. Así mismo se deja planteada una tercera etapa para el año 2012.

ETAPA # 1

PASO	15	Asistencia Eventual del CAD a nivel institucional externo
PASO	14	Propuesta de Apertura del CAD en Programas Radiales
PASO	13	Revisión y Generación de Material Publicitario (Folletos Informativos, Guías del Duelo, Afiches)
PASO	12	Consolidación
PASO	11	Nacimiento de otros grupos acorde a las necesidades (padres, viudas, viudos)
PASO	10	Consolidación
PASO	9	Establecimiento del primer Grupo de Duelo Mixto (abierto y heterogéneo)
PASO	8	Consolidación
PASO	7	Inicio de las consultas (Dentro vs fuera de las instalaciones)
PASO	6	Consolidación
PASO	5	Diseño de material ajustado a las circunstancias (Material POP, Trípticos, Dípticos, Afiches)
PASO	4	Conferencia Mensual (Informativa)
PASO	3	Planificación
PASO	2	Búsqueda del personal idóneo (conocimiento, amor por el servicio, pasión por el duelo, capacidad de llegar al público, discurso sensato, honesto, ajustado a la realidad)
PASO	1	Percepción de una necesidad de la Comunidad (Dirección General)

C
A
P
A
C
I
T
A
C
I
O
N

C
O
N
T
I
N
U
A

Tabla 4.15 Etapa # 1 Año 2009-2010

Como ha trabajado el CAD en su ETAPA # 1

Atendiendo lo expuesto, debemos mencionar entonces que el CAD ha venido trabajando en su primera etapa básicamente con lo siguiente:

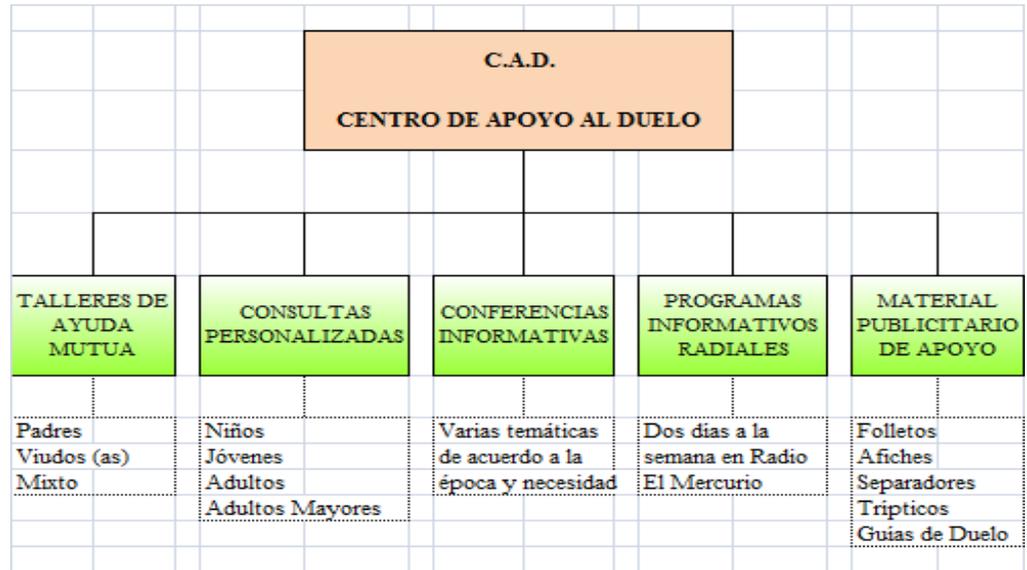


Figura 4.2 Trabajo del CAD en la Etapa # 1

PASOS A SEGUIR EN EL CAD



Figura 4.3 Pasos a Seguir en el CAD Etapa # 1

Como se menciona en el gráfico, el Centro de Apoyo al Duelo considera dos pasos a seguir para el consecuente proceso de recuperación:

Información.

Considera que es de fundamental importancia que la gente, conozca, se informe, se entere y procese la información necesaria respecto al tema del Duelo.

Este proceso considera desde la utilización apropiada de los términos, fases y etapas del duelo, tiempo de duración del duelo, duelo en niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, muerte neonatal, reacciones varias durante las diferentes etapas del duelo, entre otros temas importantes.

Para ello, el Centro de Apoyo facilita a la Comunidad Doliente la posibilidad de informarse a través de:

- Conferencias Informativas
- Programas Informativos Radiales
- Material de Apoyo: Folletos, Afiches y tarjetas con frases relacionadas al duelo, Trípticos, Guía del Duelo.

Ventilación de Sentimientos.

Este segundo paso considera la posibilidad de que las personas puedan comenzar a expresar sus sentimientos, compartir sus experiencias, comentar anécdotas, en sí, el doliente comienza ya a sentir la necesidad de ventilar lo que lleva dentro.

Para facilitar este proceso, el Centro de Apoyo brinda la oportunidad de participar en:

- Talleres de Ayuda Mutua
- Consultas Personalizadas

Talleres de Ayuda Mutua.

Los talleres son Reuniones Estructuradas que permiten a través de la participación activa, solidaria, respetuosa y comunitaria, la posibilidad de compartir experiencias respecto al duelo. Los Beneficios respecto de este tipo de terapias grupales han sido

comprobados a nivel mundial (Ejm: Centros de Apoyo de Colombia, México, Venezuela, Brasil, Chile).

Al momento se han venido trabajando con los siguientes talleres:

- Talleres para Viudos y Viudas
- Talleres para Madres y Padres que han perdido a sus hijos
- Talleres Mixtos para varios tipos de pérdidas: quienes han perdido a padres y madres, hermanos (as), primos (as), abuelos (as), amigos (as), compañeros (as) de trabajo, etc.
- Talleres Institucionales. Se ha estado incursionando también en esta área de acuerdo a los requerimientos solicitados por Instituciones varias (Ejm: Solca).

Los talleres de Ayuda mutua tienen como objetivo:

- Compartir estrategias de afrontamiento
- Proporcionar educación en el Duelo
- Proporcionar apoyo y asistencia a los miembros

En estos talleres de ayuda mutua, el proceso de recuperación de los miembros se obtienen al:

Compartir - Aprender - Escuchar - Ayudar a otros

Talleres de Madres y Padres que han perdido a sus hijos

Los conceptos que se tratan y comparten en estos talleres son básicamente:

- Que el parentesco no es indicador (no existe un parientómetro que indique que la pérdida de un hijo me duela más que de un padre o madre por ejemplo. Todo depende del nivel de apego).
- Que los hijos son la parte esencial de los padres
- Que los padres depositan en sus hijos, los sueños, proyecciones, etc.
- Que los hijos son la continuidad de la vida.
- Que con la pérdida de los hijos vienen los sentimientos de profunda culpa y enojo

Talleres para Viudos y Viudas

Los conceptos que se tratan y comparten en estos talleres son básicamente:

- La pareja o compañero (a), es la parte más significativa de su mundo
- Con la partida de la pareja, viene la pérdida del sentido de hogar
- La partida de la pareja genera pérdida de varios roles al mismo tiempo
- La pareja es la persona con la que más intimidad existe

Consultas Personalizadas

Las consultas son alternativas a las que recurren los pacientes con la finalidad de buscar ayuda más personalizada y a través de ellas obtener una orientación adecuada respecto de su realidad.

La atención y asistencia psicológica siempre es y será una alternativa que permite tratar más cercanamente a aquellas personas que necesitan ser escuchadas, que necesitan ventilar sus sentimientos y reorientar y encauzar su situación actual de dolor.

Las consultas están dirigidas por una profesional especializada, Lcda. María Fernanda Vintimilla, quien con su trayectoria en el campo de la psicología clínica y su especialización en el duelo ha trabajado arduamente en esta primera etapa del proyecto.

Las consultas personalizadas están dirigidas a: niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Ahora bien, de acuerdo a lo citado, las actividades fundamentales en materia de Conferencias, Consultas Personalizadas, Talleres de Ayuda Mutua, Programas Radiales y Material de Apoyo, son las siguientes:

- Conferencias Mensuales
Un martes en el mes a las 19H00 en la Cámara de Comercio
- Consultas Personalizadas, atención en crisis y consejería
Citas de Lunes a Viernes de 14H30 a 18H00
- Grupo de Duelo por Pérdidas Mixtas

Un miércoles en el mes a las 19H00 en las Instalaciones del CAD, Av., 12 de abril 2-05 y Arirumba.

- Grupo de Duelo de Padres que han perdido a sus hijos
Un miércoles en el mes a las 19H00 en las Instalaciones del CAD, Av., 12 de abril 2-05 y Arirumba.
- Grupo de Duelo de Viudos y Viudas
Un miércoles en el mes a las 19H00 en las Instalaciones del CAD, Av., 12 de abril 2-05 y Arirumba
- Otros talleres especiales
Periódicamente se llevarán a cabo otros talleres especiales (preparación para la Navidad, Día de la Madre, Día del Padre, Día de los Difuntos, etc.).
- Conferencias y consultas en empresas e instituciones públicas y privadas, clínicas y hospitales
- Tratamiento del Duelo en el trabajo
Asistencia dentro de la empresa a los empleados y familiares cercanos
- Programas Radiales
Martes y jueves de cada semana de 13H30 a 14H30 en Radio el Mercurio
- Material de distribución gratuita (Guía de Duelo, Folleto Reacciones de Aniversario y Otras Fechas Conmemorativas, mensajes en afiches, separadores de libros y tarjetas varias, Trípticos)

ETAPA # 2

PASO 18	Charlas o Terapias Espirituales
PASO 17	Puesta en marcha del proyecto de asistencia del CAD a nivel Institucional (Planteles Educativos: Escuelas, Colegios, Universidades)
PASO 16	Otros pilares de la unidad (revisión del Material Informativo y Publicitario para el balance y ajustes respectivos)
PASO 15	Consolidación del Equipo de Trabajo
PASO 14	Planificación
PASO 13	Apertura del CAD hacia un alcance más amplio: Búsqueda y Atención de las necesidades en Instituciones Educativas a nivel primario, secundario, universitario; Instituciones y Empresas Públicas y Privadas, Clínicas, Hospitales, Centros de Salud, Gremios y Organizaciones de trabajadores,
PASO 12	Consolidación
PASO 11	Conformar nuevos Grupos de Ayuda Mutua (Suicidio, Perinatal, Facilitadores de Duelo)
PASO 10	Consolidación
PASO 9	Fortalecer a los Grupos de Ayuda Mutua Conformados (aplicación de nuevas técnicas)
PASO 8	Consolidación
PASO 7	Formación de Facilitadores de Duelo
PASO 6	Búsqueda del personal idóneo (conocimiento, amor por el servicio, pasión por el duelo, capacidad de llegar al público, discurso sensato, honesto, ajustado a la realidad) para formar Facilitadores
PASO 5	Consolidación
PASO 4	Evaluar propuestas y proponer nuevo plan de medios
PASO 3	Búsqueda de nuevas alternativas para promoción radial del CAD
PASO 2	Planificación
PASO 1	Retroalimentación Primera Etapa

C
A
P
A
C
I
T
A
C
I
O
N

C
O
N
T
I
N
U
A

Tabla 4.16 Etapa # 2 Año 2011

Como Trabajara el CAD en su ETAPA #2.

Atendiendo lo expuesto, debemos mencionar entonces que el CAD ha proyectado trabajar en su segunda etapa básicamente con lo siguiente, continuando desde luego con las actividades desarrolladas en la Etapa #1 y que dieron respuesta positiva en su ejecución.

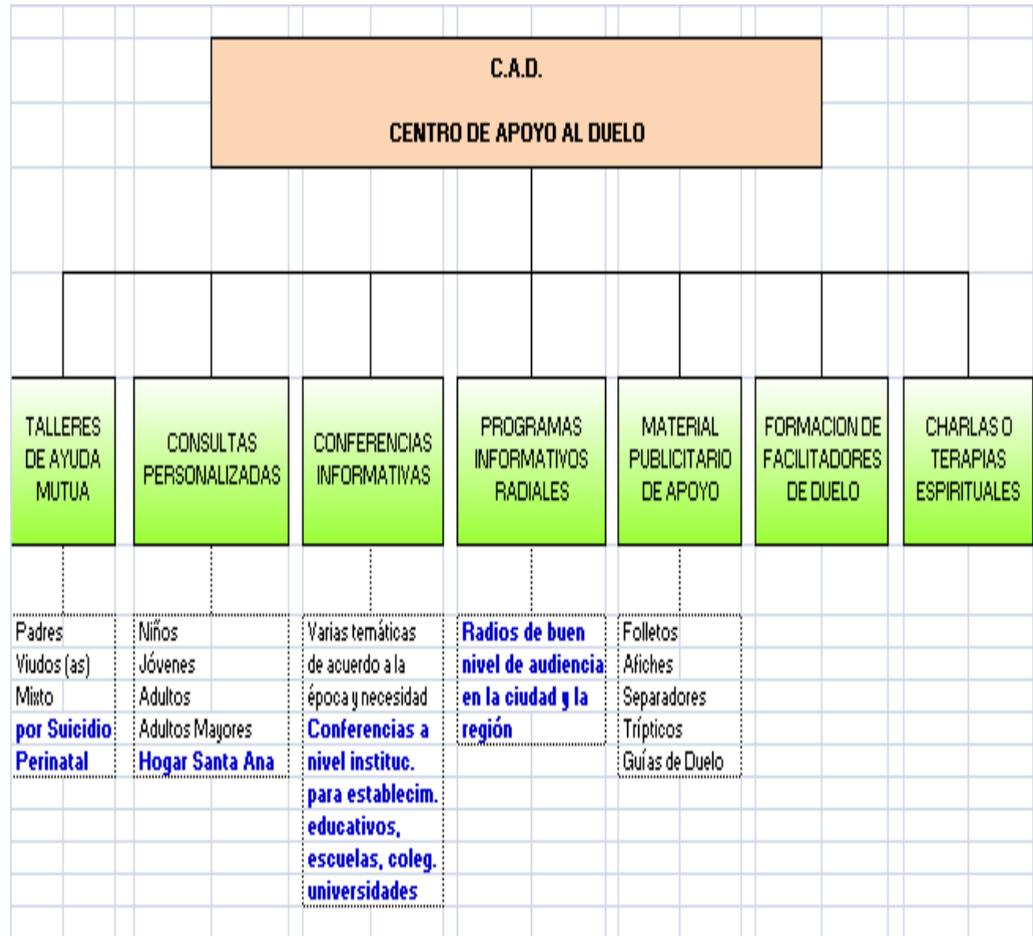


Figura 4.4 Trabajo del CAD en la Etapa # 2

Como se puede observar, el CAD mantendrá los lineamientos planteados en la Etapa # 1, mismos que comprenden las dos tareas específicas dentro del proceso de recuperación del duelo:



Figura 4.5 Pasos a seguir en el CAD Etapa # 2

Respecto del primer proceso relacionado a la **Información**, la empresa concentrará sus esfuerzos en lo siguiente:

- Conferencias Informativas: sobre generalidades del Duelo y temas específicos de acuerdo a la época y necesidad como se lo venía haciendo en la Etapa #1. Del mismo modo se ha considerado dentro de esta segunda etapa, incursionar en lo que respecta a las conferencias a nivel institucional, esto es a: Escuelas, Colegios, Universidades, con la finalidad de universalizar más el alcance de este proyecto.
- Programas Informativos Radiales: en las emisoras radiales de mayor audiencia en la ciudad y región, por lo que se formulará un adecuado Plan de Medios.
- Material de Apoyo: Folletos, Afiches y tarjetas con frases relacionadas al duelo, Trípticos, Guía del Duelo, innovando desde luego, frases, motivos, diseños, etc.
- Formación de Facilitadores de Duelo: con el afán de generar y en los empleados de la organización que colaboran en el Centro de Apoyo y en las personas que acuden de manera habitual a los talleres de ayuda mutua, un sentido de compromiso y participación respecto de su aporte y contribución al proceso de duelo de un ser que necesita ayuda y colaboración. Ser los primeros facilitadores voluntarios en sus hogares, trabajo, barrio y demás entornos en los que se desenvuelvan, contribuyendo de esta manera a universalizar esta ayuda comunitaria.

Así mismo, respecto del segundo paso del proceso relacionado a la Ventilación de Sentimientos, la empresa trabajará de la siguiente manera:

- Talleres de Ayuda Mutua: para viudos y viudas, padres que han perdido a sus hijos, talleres mixtos para diferentes tipos de pérdidas; éstos se los venía manejando con éxito en la Etapa #1 y se lo seguirá manteniendo. Para la Etapa

#2, se prevé incursionar con la creación de dos tipos de talleres, Talleres para tratar Muertes por Suicidio y Talleres para Muertes Perinatales.

- Consultas Personalizadas: como se lo venía manteniendo a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Al respecto vale recalcar que se ha previsto trabajar muy cercanamente con los duelos de Adultos Mayores de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, un hogar que acoge en gran parte a ancianos indigentes para proveerlos de techo, cuidado y alimentación. El Duelo en este sector de la población tiene una connotación sumamente especial por lo que dentro de esta misión y responsabilidad social con la comunidad en general, se hace muy necesario considerar más aún el caso de los sectores más vulnerables es este tema delicado de la muerte y el duelo como lo es el “Adulto Mayor”.
- Charlas o Terapias Espirituales: Esta es una nueva alternativa dentro del Centro de Apoyo al Duelo, toda vez que el Duelo en su contexto general abarca también un dolor espiritual en el deudo. Muchas veces sus conceptos religiosos, espirituales, existenciales carecen de sentido, y necesitan recuperar este espacio y contexto muy necesario dentro de su ser, su “espiritualidad”, es por ello que de acuerdo a las necesidades que presentan quienes acuden en busca de asistencia a este centro, se ha visto la posibilidad de trabajar en este sentido en la Etapa #2. Al respecto las consultas se manejarían en un horario a escoger de acuerdo a la disponibilidad de las personas encargadas de la dirección espiritual.

El Duelo en el Adulto Mayor

Para el Adulto Mayor, el proceso de duelo comienza a experimentarse desde el mismo momento que empieza a envejecer.

Envejecer = creciente incapacidad del cuerpo

Es decir, el momento que el adulto mayor siente que ya no ve bien, no camina bien, no digiere bien sus alimentos, no tiene la misma energía y lucidez, etc., ese momento, empieza a experimentar su Duelo por la pérdida de las capacidades que cuando era más joven las poseía.

Es decir, conforme pasa el tiempo, él sabe que sus probabilidades de morir aumentan.

Y ante esta situación, solo el proceso biológico normal puede ser una respuesta ante la agobiante pregunta del ¿por qué envejecemos?.

¿Cuáles son las reacciones más comunes en el duelo de personas de la tercera edad?

- Trastornos de sueño
- Trastornos de apetito
- Molestias biológicas
- Reacciones emocionales

Respecto de las reacciones emocionales que son las que en mayor grado deterioran la salud del adulto mayor encontramos:

- La depresión
- El enojo
- Preocupación y pensamientos constantes sobre el fallecido
- Sentimientos de desamparo

Terapias que aportan con un resultado más favorable en el proceso de duelo de la tercera edad

- La libertad en la expresión de sentimientos de pérdida
- Las terapias grupales
- La motivación a la valoración de sí mismos (elevar su nivel de autoestima).
- Alternativas motrices que les alienten a sentirse útiles (despiertan sus destrezas)

ETAPA # 3

PASO	12	Planificación	C A P A C I T A C I O N C O N T I N U A
PASO	11	Programación de recursos para asistencia del CAD en Talleres para Niños	
PASO	10	Revisión del Material Informativo y Publicitario para el balance y ajustes respectivos	
PASO	9	Retroalimentación	
PASO	8	Evaluación del avance en la ejecución de la propuesta de asistencia del CAD a nivel de clínicas, hospitales, centros de salud, empresas públicas y privadas	
PASO	7	Continuación de la propuesta de asistencia del CAD a nivel Institucional (Clínicas, Hospitales, Centros de Salud, Empresas de carácter público y privado)	
PASO	6	Evaluación de Facilitadores	
PASO	5	Retroalimentación - Seguimiento	
PASO	4	Evaluación de los objetivos alcanzados vrs los objetivos propuestos en la propuesta de asistencia del CAD a nivel de Institucional (Planteles Educativos: Escuelas, Colegios, Universidades)	
PASO	3	Continuación del proyecto de asistencia del CAD a nivel Institucional (Planteles Educativos)	
PASO	2	Planificación	
PASO	1	Retroalimentación Segunda Etapa	

Tabla 4.17 Etapa # 3 Año 2012

Como trabajará el CAD en su ETAPA #3.

De acuerdo a lo expuesto, debemos mencionar entonces que el CAD ha proyectado trabajar en su tercera etapa básicamente con lo siguiente:

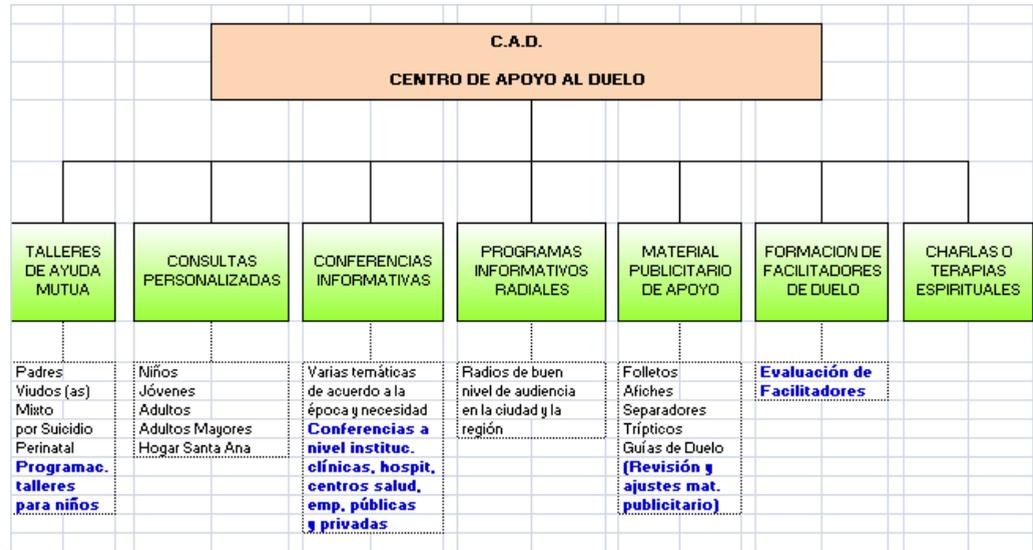


Figura 4.6 Trabajo del CAD en la Etapa # 3

Como se puede observar, el CAD mantendrá los lineamientos planteados en las Etapa # 1 y # 2, mismos que comprenden las dos tareas específicas dentro del proceso de recuperación del duelo:



Figura 4.7 Pasos a seguir en la Etapa # 4

Respecto del primer proceso relacionado a la **Información**, la empresa concentrará sus esfuerzos en lo siguiente:

- Conferencias Informativas: sobre generalidades del Duelo y temas específicos de acuerdo a la época y necesidad como se lo venía haciendo en las Etapas #1 y #2. Del mismo modo se ha considerado dentro de esta tercera etapa, evaluar la primera parte de esta propuesta que consideraba a las instituciones educativas, e incursionar en lo que respecta a las conferencias a nivel institucional a nivel de: Clínicas, Hospitales, Centros de Salud, Empresas de carácter público y privado, con la finalidad de universalizar aún más el alcance de la asistencia del Centro de Apoyo al Duelo.
- Programas Informativos Radiales: continuar con la programación en las emisoras radiales de mayor audiencia en la ciudad y región.
- Material de Apoyo: Folletos, Afiches y tarjetas con frases relacionadas al duelo, Trípticos, Guía del Duelo, innovando desde luego, frases, motivos, diseños, etc. Al respecto se realizará una revisión, evaluación y ajustes necesarios.
- Formación de Facilitadores de Duelo: al respecto se realizará una evaluación de este tema con la finalidad de verificar avances, sentido de compromiso y participación respecto de su aporte y contribución al proceso de duelo.

Así mismo, respecto del segundo paso del proceso relacionado a la Ventilación de Sentimientos, la empresa trabajará de la siguiente manera:

- Talleres de Ayuda Mutua: para viudos y viudas, padres que han perdido a sus hijos, talleres mixtos para diferentes tipos de pérdidas; éstos se los venía manejando con éxito en la Etapa #1 y se lo seguirá manteniendo. También se mantendrán los incursionados en la Etapa #2, Talleres para tratar Muertes por Suicidio y Talleres para Muertes Perinatales. En esta tercera etapa se prevé la planificación para la apertura a Talleres Especiales para niños para lo cual se necesita programar lo concerniente a factor humano responsable, adquisiciones materiales, disponibilidad logística.
- Consultas Personalizadas: como se lo venía manteniendo a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Del mismo modo se seguirá trabajando con los duelos de Adultos Mayores de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca.
- Charlas o Terapias Espirituales: se continuará trabajando en este sentido toda vez que como se mencionaba en la Etapa #2, el Duelo en su contexto general abarca también un dolor espiritual en el deudo. Al respecto las consultas se manejarían en un horario a escoger de acuerdo a la disponibilidad de las personas encargadas de la dirección espiritual.

Alternativas y Propuestas a considerar a Futuro.

- Escuelas para Padres y otros cuidadores de Niños en Duelo (Martes de 15H00 a 16H00)
- Terapias Nutricionales (Horario a escoger)
- Asesoramiento de Imagen (Horario a escoger)
- Terapias Multidisciplinarias al aire libre (Horario a acordar de acuerdo al grupo)
- Consultas On-Line (En la página web www.campsana.com dirección: cad@campsana.com)

4.3.2.2 Responsabilidades

Al respecto es importante señalar como se encuentra estructurado el Centro de Apoyo al Duelo.

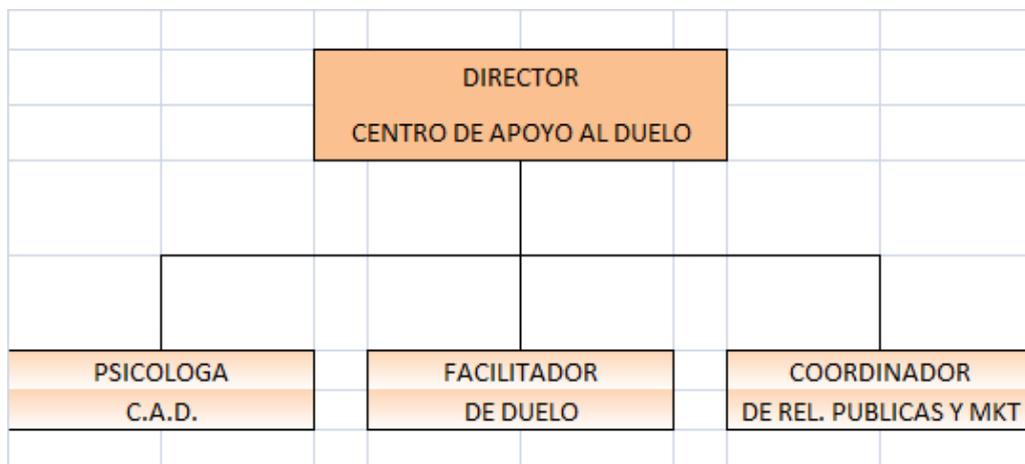


Figura 4.8 Estructura CAD

De este modo las responsabilidades puntuales del Equipo de Trabajo ya consolidado son las siguientes:

Director del Centro de Apoyo

Objetivo del Cargo:

Coordinar, Dirigir y Controlar todas las actividades relacionadas al funcionamiento operativo y administrativo del Centro de Apoyo al Duelo.

Tareas del cargo:

- Preparar junto con el equipo designado para el CAD: la psicóloga clínica, el facilitador de duelo y el coordinador de relaciones públicas y marketing, la planificación anual del Centro de Apoyo al Duelo.
- Presentar programa de Planificación Anual del Centro de Apoyo a la Gerencia para su aprobación y asignación del presupuesto.
- Manejar la parte administrativa y de control del Centro de Apoyo al Duelo, velando por el fiel cumplimiento de las actividades programadas.
- Manejar la parte presupuestaria del Centro de Apoyo al Duelo, de tal manera que la asignación anual sea correctamente canalizada de acuerdo a lo planificado.
- Convocar, organizar y coordinar las reuniones de evaluación con el personal a cargo del Centro de Apoyo al Duelo con la finalidad de realizar un seguimiento oportuno a la ejecución y resultados de las actividades programadas en el Plan de Acción.
- Velar por el mejoramiento continuo en las tareas y actividades propias del Centro de Apoyo al Duelo, de tal manera que su servicio de atención a la Comunidad sea siempre de excelencia.
- Cuidar el mantener los lineamientos de dirección y orientación general del Centro de Apoyo al Duelo bajo un contexto de Responsabilidad Social Empresarial evitando desviaciones que se salgan de los objetivos que persigue este fin.

Psicóloga del Centro de Apoyo

Objetivo del Cargo:

Planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas a la labor operativa y funcional en el plano: psicológico, emocional y terapéutico del Centro de Apoyo al Duelo.

Preparación académica:

- Debe ser Lcda. (o) en Psicología Clínica ya que El psicólogo clínico se acentúa en características indispensables con la función que va a desempeñar: ayudar al hombre a resolver sus problemas emocionales. De esto se ocupa la psicología clínica principalmente, atiende problemas de conducta, delincuencia, alcoholismo, drogadicción, trastornos conyugales, sexuales y asociados a disfunciones cerebrales y en este caso especialmente hacer un seguimiento especializado en procesos de duelo.
- Dominar los roles básicos correspondientes a la profesión como es tener experiencia en consulta personalizada y aplicación de diferentes pruebas, y terapias psicológicas (experiencia en psicoterapia).

Habilidades personales:

- Tener habilidades para la comunicación.
- Tener la capacidad de comprensión de sentimientos, actitudes, perspectivas, sobre el comportamientos de los otros (doliente principal y familiares).
- Tener una preocupación activa por el bienestar de los otros.
- Tener criterios personales, profesionales, investigativos clínicos de duelo sin ningunas influencia o creencia espiritual o religiosa.

Tareas del cargo:

- Asumir la dirección de los talleres de autoayuda, propiciando un ambiente de confianza, compañerismo y familiaridad, motivando a compartir sus experiencias, generando siempre sentimientos de comprensión sobre los dolientes.
- Programar y dirigir las conferencias y charlas informativas de acuerdo a la planificación establecida y aprobada.
- Manejar las consultas personalizadas con los pacientes que requieren y buscan una atención personalizada, generando de este modo una preocupación activa por el bienestar de los otros.

- Asistir y acompañar al Deudo (doliente principal y familiares) en su proceso de Duelo, tolerando y comprendiendo muchas veces sus patrones de comportamiento como base de un procedimiento terapéutico de ayuda.
- Desarrollar la capacidad de escucha, a través de la paciencia en el trato y consideración al deudo, es decir, ayudarlo a vivir “su propio duelo”.
- Investigar y mantenerse siempre actualizada en el tema del Duelo, avances y nuevos retos que este tema propone y sugiere.

Facilitador del Duelo

Objetivo del Cargo:

Contribuir mediante su aporte y colaboración eficiente, oportuna y sobre todo solidaria y humana, a que los deudos puedan llevar y manejar de mejor manera su duelo y así de acuerdo a técnicas y alternativas propuestas llegar a un adecuado proceso de recuperación.

Tareas del cargo:

- Colaborar con la Psicóloga del Centro de Apoyo en la ejecución y desarrollo de los talleres de autoayuda, compartiendo sus experiencias con los diferentes grupos de acuerdo a los talleres previamente programados.
- Colaborar con la Psicóloga del Centro de Apoyo en la ejecución y desarrollo de las conferencias y charlas informativas, colaborando en todo lo que sea necesario.
- Asistir y acompañar al Deudo en su proceso de Duelo, tolerando y comprendiendo muchas veces sus patrones de comportamiento como base de un procedimiento terapéutico de ayuda.
- Desarrollar la capacidad de escucha, a través de la paciencia en el trato y consideración al deudo, es decir, ayudarlo a vivir “su propio duelo”.

Relacionador Público

Objetivo del Cargo:

Planificar y coordinar de manera óptima la realización de las actividades de relaciones públicas internas y externas para promover la mejora en las relaciones entre la empresa, el Centro de Apoyo al Duelo y el público en general, así como la Gestión de Marketing del Centro de Apoyo al Duelo (publicidad, medios, papelería y material POP, etc.)

Tareas del cargo:

- Llevar a cabo las acciones necesarias para la difusión de la comunicación externa respecto de las actividades y logros del Centro de Apoyo al Duelo.
- Apoyo logístico en los eventos especiales que desarrolle la organización a través del CAD.
- Generar las acciones necesarias para la promoción de las relaciones entre la empresa y el público en general.
- Manejar la Gestión de Marketing del Centro de Apoyo al Duelo, coordinando eficaz y oportunamente los asuntos relacionados a publicidad, medios, papelería, material POP, etc., con la Psicóloga y el Director del CAD.
- Contribuir con su aporte, involucramiento y participación activa a la consecución de los objetivos del CAD.

4.4. Implantación.

Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.

Contempla:

4.4.1. Formación y Adaptación al Cambio.

Respecto de este punto es necesario mencionar que todo proceso de cambio e implementación genera resistencia hasta lograr que el cambio se incorpore paulatinamente a la estrategia, cultura y actividades empresariales.

De este modo es necesario entender que la Formación, el Entrenamiento y la Capacitación son fundamentales en estos procesos, por lo que será necesario trabajar con el personal de las diferentes áreas en este sentido.

Capacitación y especialización previa sobre el duelo al equipo de trabajo

La prestación de un servicio adecuado y efectivo en el duelo, exige que el personal responsable de tal labor conozca a detalle todo el proceso del duelo, es decir, debe

conocer el PERFIL DEL CLIENTE, de tal forma que pueda contar con los elementos necesarios para una atención especializada.

Pensando en este importante aspecto, al emprender este proyecto se ha previsto el entrenamiento, capacitación y especialización necesarios en el tema del duelo. Todo el equipo de trabajo responsable del CAD, ha necesitado involucrarse en este sentido por lo que la capacitación durante los años 2009 y 2010 ha sido intensa y periódica.

Del mismo modo se considera que durante las Etapas y años por venir es necesario coordinar con el Departamento de Recursos Humanos un Plan de Capacitación acorde a las necesidades, toda vez que dentro de las metas propuestas está la formación de Facilitadores de Duelo como colaboradores y actores de gran importancia dentro del proyecto.

Necesidad de formación para el aporte de las áreas relacionadas

Comercialización y Ventas y Atención de Servicios

El área de comercialización y ventas y atención de servicios, constituyen pilares fundamentales dentro del proyecto como tal. Su aporte, involucramiento y el interés por informarse y educarse en el tema del duelo será de gran importancia.

Considerando que el personal que labora en estas áreas es el que se relaciona directamente con el cliente ya sea en el momento de la venta, como en el momento de la emergencia cuando el ser querido fallece, éste debe conocer cómo actuar, proceder y colaborar con el doliente en los diferentes momentos e instancias.

En el caso de un proceso de Venta en Prenecesidad, el asesor deberá adoptar una postura de informante respecto del Servicio de Asistencia que de manera gratuita ofrece y garantiza la empresa. Este “contacto” garantiza en gran medida el que el cliente CONOZCA del servicio.

Su labor en este sentido será comunicar de manera efectiva y oportuna sobre este importante proyecto que la empresa ha emprendido a favor de la comunidad en general.

En el caso de una atención en Emergencia, el auxiliar de servicios deberá adoptar una postura de informante así de facilitador, puesto que en las reacciones del doliente en el momento de la pérdida pueden ser diversos. Para ello es necesario que este “contacto” informe y de la facilitación necesaria al doliente, comunicando al Centro de Apoyo al Duelo sobre el servicio que está siendo atendido y sobre la necesidad presentada. La psicóloga del Centro de Apoyo a su vez se encargará de establecer contacto con los responsables de los servicios, deudos, dolientes y demás afectados por la pérdida.

A más de ello, no debemos perder de vista que tanto el departamento de comercialización como el de atención de servicios, están en constante contacto con la colectividad en general, de esta forma, el contribuir como “portavoces” del servicio que el CAD ofrece, es de fundamental importancia.

Cobranzas

El departamento de cobranzas, es otro de los departamentos de constante contacto con el cliente. Su aporte en la consecución de los objetivos del CAD es de mucha importancia por lo que el interés por informarse y educarse en el tema del duelo será fundamental.

Considerando que el personal que labora en estas áreas se relaciona a diario con clientes ya sea que su servicio haya sido brindado o no, su labor de “informante” en el momento de la cobranza marcará la diferencia. Esta postura respecto del Servicio de Asistencia que de manera gratuita ofrece y garantiza la empresa garantiza en gran medida el que el cliente CONOZCA del servicio aunque al momento no lo necesite. Su labor en este sentido será comunicar de manera efectiva y oportuna sobre el proyecto que la empresa ha emprendido a favor de la comunidad en general.

Recursos Humanos

Este departamento deberá garantizar la inducción, formación y capacitación necesarias tanto para el personal del Centro de Apoyo al Duelo, cuanto para el resto de áreas relacionadas.

Del mismo modo, su labor será el mantener informado al personal sobre los avances, logros y metas alcanzadas del CAD, motivando al personal a continuar contribuyendo con la consecución de los objetivos que persigue este proyecto.

Concientizar al cliente interno respecto del sentido de “Responsabilidad Social” con el que se viene trabajando a través de una difusión de la base filosófica (Misión, Visión, Valores) será una importante tarea para este departamento.

4.4.2. Desarrollo y Control Documental.

FICHA CLINICA PARA ADULTOS

DATOS ADULTOS							
FECHA: _____							
NOMBRE			EDAD		ESCOLARIDAD / OCUPACION		
VIVE CON			TELEFONO		BARRIO		
QUIEN FALLECIO? - EDAD			FECHA FALLECIMIENTO		VELACION		
					SI	NO	HORAS
Viene con:					CASA	SALA	OTRA
TIPO DE PERDIDA			ESTA SATISFECHO CON LA AYUDA QUE LE HA DADO SU FAMILIA?				
Enfermedad Aguda			Para Nada				
Enfermedad Crónica			Un Poco				
Violenta			Bastante				
Accidental			Mucho				
Causa de la Muerte			Qué es lo que mas le ha ayudado hasta ahora?				
MOTIVO DE CONSULTA.							
PERDIDAS PREVIAS							
No.	PARENTESCO	FECHA	CAUSA	EDAD	AYUDA PROFESIONAL		
					SI	NO	
1							
2							
3							
4							
CONDUCTA A SEGUIR							
Terapia Duelo			Ejercicio				
Cita Abierta			Bibliografía				
Counseling			Escribir				
Grupo Duelo			Dibujar				
Medicamentos			Técnica Narrativa				
Revisión MG							
Medicamentos Previos			Medicamentos Nuevos				

Tabla 4.18 Ficha Clínica para Adultos

FORMULARIO DE EVALUACION DE CONFERENCIAS

CENTRO DE APOYO AL DUELO									
EVALUACION A LA CONFERENCIA									
									
NOMBRE: _____									
TELEFONO: _____									
CORREO ELECTRICO: _____									
¿Cómo se enteró del Taller?									

¿Cómo le pareció el Taller?									
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo									
¿Qué le motivó a asistir a la conferencia?									

¿Desearía asistir a consultas "gratuitas" con la Lcda. María Fernanda Vintimilla?									
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No									
¿Desearía formar parte de un "Grupo de Ayuda Mútua" con personas que están pasando el mismo dolor?									
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No									
¿Alguna sugerencia o comentario?									

¡MUCHAS GRACIAS!									

Tabla 4.19 Formulario de Evaluación de Conferencias

FORMULARIOS PARA TERAPIAS VARIAS

 SANTA ANA CENTRO DE APOYO AL DUELO			
CUALIDADES QUE TENIA MI SER QUERIDO Y QUE QUIERO CULTIVAR		DEFECTOS QUE TENIA MI SER QUERIDO Y QUE QUIERO EVITAR O ABANDONAR	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
11		11	
12		12	
13		13	
14		14	
15		15	
16		16	
17		17	
18		18	
19		19	
20		20	
COMENTARIOS.			

Tabla 4.20 Formulario para Terapias Varias



ASUNTOS PENDIENTES

1. Cosas que no se dijeron o no se hicieron.

2. Errores que se cometieron (de ellos para con nosotros o de nosotros para con ellos).

3. Enojos sin resolver (de ellos para con nosotros o de nosotros para con ellos).

4. Agradecimientos (gracias) que no se manifestaron o dieron.

5. Expectativas o sueños que no se llevaron a cabo.

Tabla 4.22 Asuntos Pendientes

4.5. Comunicación.

Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del dialogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

Contempla:

4.5.1. Estrategia y Plan de Comunicación (Interno y Externo).

COMUNICACIÓN INTERNA.

Cultura Organizacional

Al respecto es importante tener en cuenta la necesidad de difundir la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, de tal forma que esta base filosófica se traduzca en un “LENGUAJE PROPIO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES”, involucrando desde luego a la Dirección en primera instancia.

Del mismo modo consideramos que sería fundamental implementar dentro de la Cultura Organizacional el importante aspecto de “Comunicar lo que sucede” toda vez que la comunicación interna involucra y facilita la ejecución de actividades entre áreas relacionadas, ayuda a mantener un adecuado clima laboral, disipa incertidumbres y baja los niveles de competencia y malestar internos, contribuyendo de este modo a la conservación de un adecuado Clima Laboral.

Uno de los aspectos que bien podrían formar parte de una Cultura creada dentro de la Organización es el siguiente: “Camposanto Santa Ana trabaja los 365 días del año, las 24 horas del día”. Esto sin lugar a dudas obedece a la naturaleza del negocio y en este sentido sus empleados saben y conocen bien que ésta es una filosofía de trabajo propia de la compañía.

Desde luego, el Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial es y será siempre un concepto de fundamental importancia dentro de la Cultura Organizacional. Que los empleados y colaboradores desde sus diferentes puestos de trabajo conozcan del proyecto en marcha, se involucren, participen activamente y sean los portavoces para dar a conocer a la comunidad de esta asistencia que la empresa pone a disposición de la Comunidad. Para ello es importante COMUNICAR de los logros, avances, nuevos retos, etc. respecto del mencionado proyecto.

En este sentido es de prioridad que los colaboradores y todos quienes forman parte de la organización se sientan parte de una empresa socialmente responsable para con la comunidad a la cual se debe.

Imagen Corporativa

El Manejo de las Relaciones Públicas

En este sentido debemos comentar que la Empresa como tal no cuenta en la actualidad con un Sistema de Relaciones Públicas.

En realidad, conocer al cliente, descubrir quién está detrás de la estadística, de los registros y las cifras de ventas es importante, pero quizá igual de importante es descubrir; quién es en verdad, como actúa, que necesita y que piensa esa persona que ha tomado la decisión de utilizar nuestro servicio. Y es que es muy usual en las empresas, la tendencia a reducir el valor que los programas y sistemas de relaciones públicas en verdad aportan a la imagen de la compañía.

La idea es entonces desarrollar un programa de Relaciones Públicas rescatando lógicamente la importancia que tiene la comunicación en las audiencias y la necesidad que poseen los individuos de informarse, educarse y comunicarse: por tanto, no se trata simplemente de implementar una nueva forma de manejar y observar la comunicación, sino de promover de manera eficaz las relaciones, pieza fundamental del concepto que encierra el concepto mismo de Relaciones Públicas.

Es así que sería importante rescatar y activar el Sistema de PUBLI REPORTAJES que se lo había realizado hace mucho tiempo, con la idea de comunicar e informar a la ciudadanía respecto de la empresa y su gestión y mucho más ahora que la empresa ha incursionado en este campo de la responsabilidad social empresarial. Estos podrían muy bien ser orientados en épocas especiales digamos así considerando la naturaleza del servicio, por ejemplo: Día de la Madre, Día del Padre, Día de los Difuntos, Semana Santa, Navidad etc. En estos espacios el afán será enfocar el aspecto humano del CLIENTE, la disponibilidad de atención de primer nivel que brinda la empresa a través del Centro de Apoyo para la comunidad en general y de una manera gratuita.

Así mismo será importante compartir la VISION de la empresa que considera a la RSE como un Compromiso que el Funerario tiene con la Comunidad Doliente. Igualmente, será importante recordar a la colectividad que esta empresa socialmente responsable es una muy buena alternativa en los momentos difíciles que como seres humanos nos toca atravesar.

Estos publi-reportajes podrían ser por ejemplo 5 en el año considerando los factores anteriormente mencionados.

Del mismo modo, es fundamental aprovechar la coyuntura con los medios toda vez que a ellos les interesa publicar NOTICIAS DE INTERÉS, haciendo hincapié en la misión, visión y objetivos del CAD, siendo el primer centro de asistencia de primer nivel en el duelo que se crea en el país.

Otro enfoque también podría direccionarse a través de la Fundación Santa Ana que constituye la obra social que sustenta el Camposanto, toda vez que el compromiso con la comunidad y los sectores más vulnerables es fundamental. Del mismo modo compartir el hecho de que a través del Centro de Apoyo al Duelo se ha incursionado también en la asistencia y cuidado del Duelo en los Adultos Mayores que habitan y acuden a este Centro de Acogida. El CAD desarrolla una importante labor de apoyo y facilitación en el duelo de estas personas muchas de ellas indigentes y abandonadas por sus familias.

Los contactos entidades e instituciones del gobierno también son de trascendencia. Por ello, desarrollar estrategias de comunicación más francas, abiertas y directas sería fundamental.

Todas estas consideraciones son fundamentalmente importantes en un posicionamiento de MARCA información como es nuestro caso.

Finalmente vale la pena resaltar también el hecho de que un canal que si ha permitido mantener activo el contacto permanente con los clientes son los asesores que constituyen la fuerza de ventas, generando con ello el boca a boca de los clientes, relacionados y referidos, así como los mismos empleados que bien podrían ser los primeros portavoces del nuevo proyecto de responsabilidad social que esta empresa cuencana ha creado para atender las evidentes necesidades de aquellos padres, hijos, hermanos, esposos, amigos, que han sufrido y sufren la partida de sus seres amados.

ESSTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

Desarrollo de la Estrategia de Marketing

Las personas en la actualidad, tienen la concepción clara de que el requerimiento de un Servicio Funerario y de Inhumación en algún momento de la vida será inevitable.

A través de sondeos y un Estudio de Mercado realizado en Octubre de 2009, se pudo comprobar el hecho de que la gente prefiere adquirir sus Servicios Exequiales en el Santa Ana fundamentalmente por:

- a) Los Servicios Exequiales Integrales – Completos
- b) Instalaciones Modernas (Nuevo concepto de Parque-Jardín)
- c) Oportunidad en la Atención (Con solo una llamada la atención es inmediata)

- d) Planes de Financiamiento directo hasta 5 años
- e) Asesoramiento Profesional

De este modo se pudo confirmar también la confianza y la fidelidad de los Clientes de Campsana S. A., sin embargo, se ha podido ver que la Atención Post – Venta enfocada a labores de Apoyo y Asistencia que permitan conocer el estado emocional, afectivo y psicológico de los Deudos ha sido sumamente escasa; de ahí que surgió la idea de ir complementando nuestro Servicio, incluyendo este nuevo concepto en el Servicio Funerario que ofrece Santa Ana.

Y es que al partir un Ser Querido, situación que embarga de dolor a toda la Unidad Familiar, es inevitable la ayuda y el apoyo emocional y afectivo, eso es indudable y la gente lo busca, sino basta con echar un vistazo a los consultorios de psicólogos, psiquiatras, centros de terapia familiar y conyugal, despachos parroquiales de sacerdotes y orientadores espirituales, entre otros, que atienden diariamente a gran cantidad de personas que van en busca de “PAZ, TRANQUILIDAD, ARMONIA, PERDON”, en una palabra, EN BUSCA DE LA ACEPTACION DE LA REALIDAD, puesto que están pasando por un Ciclo Normal denominado el Proceso del DUELO.

Es así que la idea propuesta está fundamentada justamente en estos particulares aspectos que quizá a muchos de nosotros se nos harán familiares, puesto que para hablar y opinar de este asunto, quien mejor que aquel que ha pasado en carne propia por estas situaciones de angustia y dolor.

Es así que el Funerario está empezando a entender que su misión dentro de la atención a los deudos ha sido atendida tan solo en parte a través de la asistencia logística, sin embargo, mucho ha faltado por la asistencia a nivel emocional y psicológica de los dolientes.

Estrategias de Comercialización

El Servicio de Ayuda y Apoyo ofrecido por el Centro de Apoyo al Duelo es totalmente GRATUITO.

Este se lo está aplicando como un plus a nuestros servicios actuales en el caso de que las personas que accedan a este servicio sean clientes que hayan hecho uso de nuestros servicios, sin embargo, esta asistencia también está dirigida a quienes no hayan utilizado nuestro servicio, es decir, está abierto a toda la COMUNIDAD EN GENERAL.

Algo que consideramos como punto a favor es la ventaja de ser pionero en este campo de la RSE dentro del mercado funerario. Somos el primer centro de apoyo al duelo en el país.

Respecto las marcas pioneras se dice que:

- La marca del pionero establece los atributos que debe poseer la clase de productos. Marca estándares.
- Los consumidores a menudo prefieren las marcas pioneras.
- Los usuarios tempranos también prefieren la marca pionera si la prueban y les satisface.

Consideraciones previas



Figura 4.9 Consideraciones para estrategias de Comercialización

Análisis de las competencias de la empresa en lo relativo al servicio de asistencia del CAD

El servicio de Asistencia Profesional en el Duelo no existe prácticamente en el mercado y por lo tanto no tiene una competencia definida, debido a sus especiales características.

Hemos podido detectar que esta asistencia ha sido cubierta por médicos de cabecera, psicólogos y psiquiatras, terapeutas familiares y centros religiosos.

Tamaño, estructura y comportamiento del mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo está formado principalmente por las personas que firmaron el contrato con la empresa en el momento que adquirió el servicio funerario, a través de los cuales se puede encaminar la asistencia del CAD toda vez que se conozca que algún miembro de la Unidad Familiar esté pasando por alguna situación que merezca ser tratada y que lógicamente requieran esta asistencia, así también está destinado a

aquellas personas que no hayan utilizado nuestro servicio funerario y que requieran apoyo y ayuda en estos momentos difíciles.

Del mismo modo, debemos tomar en consideración que el CAD está abierto a la Comunidad en General, que desee ayuda, orientación, asistencia personalizada así como también para aquellos que desean informarse, conocer y educarse en el tema del duelo.

Características del servicio

Servicio destinado a tratar y colaborar en el enfrentamiento del proceso de duelo y la superación de trastornos emocionales y psicológicos de tal forma que el paciente pueda volver al ciclo de vida normal a través de la orientación y el apoyo de profesionales especializados en el tema del duelo.

De este modo se pretende brindar un Servicio de Asistencia Integral a través de Talleres de Autoayuda, Conferencias Informativas, Consultas Personalizadas, Terapias multidisciplinarias, mismas que tendrán como objetivo llegar a un proceso de recuperación en el duelo a través de dos aspectos:

- Informar a los dolientes sobre el Duelo y sus generalidades
- Continuar a un proceso de ventilación de sentimientos

Copy Strategy

Consideraciones

El POSICIONAMIENTO deseado, está enfocado fundamentalmente en una MARCA INFORMACIÓN, a través de la cual se pretende comunicar con claridad al cliente y comunidad en general de todas las ventajas y bondades del servicio que prestamos a la comunidad a través del Centro de Apoyo al Duelo bajo un contexto de Responsabilidad Social Empresarial. (Estrategia de Diferenciación)

Objetivos de Marketing (Comunicación, Publicidad, Imagen)

- Lograr posicionarnos en la mente del cliente como una MARCA MODERNA E INNOVADORA, bajo un nuevo concepto funerario que ofrece UN SERVICIO DE ASISTENCIA bajo un CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, puesto que reconoce su compromiso con la Comunidad y en especial con la Comunidad Doliente.

- Lograr que en el lapso de seis meses se puedan fortalecer los canales de comunicación informando oportunamente a las familias cuencanas respecto de las ventajas y bondades del servicio de apoyo que prestamos a través del Centro de Apoyo al Duelo.
- Mejorar y Fortalecer la Comunicación Organizacional de Funeraria y Camposanto Santa Ana, de tal manera que sus clientes internos se identifiquen plenamente con la filosofía y estrategia empresariales generando un adecuado clima laboral que facilite la ejecución y participación en el nuevo concepto de Responsabilidad Social al cual estamos emprendiendo como empresa.
- Transmitir la Imagen Empresarial de Campsana y de su nuevo servicio de asistencia de RSE a través de sus dos canales: el tradicional y el electrónico.

Target Group/ Audiencia Meta

Familias que viven en la Ciudad de Cuenca y en los Cantones cercanos, así como los Migrantes Azuayos que viven en cualquier lugar del mundo, que hayan utilizado o no nuestro Servicio Funerario.

Beneficio para la Comunidad

El Dolor de la partida de los Seres que amamos provoca muchas veces una serie de trastornos que no pueden ser manejados de forma efectiva y exitosa dentro de la Unidad Familiar, por lo que muchas veces se recurre a profesionales en la rama de la psicología, psiquiatría, sacerdotes, religiosos y demás terapeutas que a través de una ayuda orientada puedan ayudarnos a hacer más llevadero este dolor. De ahí que la propuesta es la Creación de un Centro que pueda tratar de manera adecuada, profesional, humana y solidaria, el Duelo en la Comunidad Cuencana que sufre la pérdida de sus seres queridos y que por los tanto necesita apoyo y asistencia emocional, psicológica, terapéutica y espiritual.

La garantía del beneficio se ve sin lugar a dudas reflejada en el proceso de recuperación satisfactorio de los deudos que se encuentran adecuadamente informados sobre el Duelo y que a través de las diferentes instancias que el Centro pone a disposición de quienes acuden, han podido encontrar el camino y la forma adecuadas de hacer un duelo correcto y llevadero.

Reason Why / Promesas

Funeraria y Camposanto Santa Ana le garantiza, oportunidad, seguridad, comodidad, tranquilidad, y todo un grupo humano pendiente de su necesidad antes, durante y después del penoso momento de la partida.

“Funeraria y Camposanto Santa Ana le garantiza un servicio con Responsabilidad Social, PORQUE EL DOLOR DE NUESTRA GENTE TAMBIÉN ES NUESTRO COMPROMISO”.

Support evidence /Justificaciones

Como seres trascendentales que estamos de paso por esta vida, debemos pensar que uno a uno de los miembros de nuestra Familia cumplirá su misión y tendremos que despedirlos con un adiós.... Cuando de manera conjunta prevenimos esta eventualidad, y pensamos en los que quedan podemos memorizar el recuerdo de nuestra Familia en un lugar que nos reúna como símbolo de solidaridad y amor.

De ahí la necesidad de pensar AHORA en lo que con seguridad necesitaremos MAÑANA.

Al preferirnos, el Cliente tiene la seguridad de contar con un SERVICIO SOCIALMENTE RESPONSABLE, ágil y oportuno, un servicio integrado que comprende el servicio funerario de velación, la custodia de restos a través de las unidades de sepultamiento, y el Apoyo profesional y gratuito en el tema del Duelo, a través de su Centro de Apoyo para la Comunidad Doliente.

Propuesta Única de Valor (PUV)

El Centro de Apoyo al Duelo es un nuevo concepto de servicio de atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación del proceso del duelo, fundamentadas en la educación para el duelo y en la atención integral de las personas, tanto: niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, de manera que el desarrollo de éste siga un curso normal y permita la identificación de los factores de riesgo de un duelo patológico y de las reacciones distorsionadas del mismo.

Estos centros son también una fuente apropiada de respuestas a las hostigantes preguntas que suelen acompañar a la aflicción normal: ¿Hicimos todo lo que podría haberse hecho? ¿Pudo haber sido prevenido? ¿Nos equivocamos en algo? ¿Por qué tuvo que pasar? ¿Quién puede ayudarme ahora?

El Centro de Apoyo al Duelo cumple con las tareas de:

- ✓ Informar sobre el Duelo
- ✓ Educar en el Duelo
- ✓ Asistir durante el proceso de Duelo
- ✓ Facilitar en el Duelo
- ✓ Acompañar al Doliente
- ✓ Vigilar y hacer un seguimiento en el Duelo

Tono

Un Servicio de Asistencia a la Comunidad, seguro, completo, confiable, solidario, humano y gratuito.

Mecánica y herramientas promocionales

Materiales (POP)

- ❖ Papelería renovada con logotipo de la Empresa y a su vez con el logotipo del Centro de Apoyo al Duelo. Aplica colores con los que Camposanto se identifica en la actualidad que son: el verde y el naranja mismos que transmiten una tonada natural por un lado y cálida por otro.
- ❖ Trípticos de Información
- ❖ Volantes y Circulantes
- ❖ Afiches
- ❖ Tarjetas con frases de motivación
- ❖ Separadores de Libros
- ❖ Tarjetas de Presentación
- ❖ Tarjetas para Citas y Consultas Personalizadas

- ❖ Tarjetas Recordatorias de acuerdo a la temporada (día de los difuntos, día de la madre, día del padre, navidad).
- ❖ Esferos
- ❖ Calendarios
- ❖ Folletos Varios y libritos de reflexiones
- ❖ Guía de Duelo

Se sugiere incluir FOLLETERIA DE LA UNIDAD DE DUELO: CD de música de relajación, instrumental y religiosa.

En este sentido vale comentar que la papelería emplea adecuadamente el material publicitario en razón de que actualmente se encuentra renovado. Rescata y transmite adecuadamente el concepto de Modernidad, Naturaleza, Calidez con toques de elegancia y confort.

Logo Centro de Apoyo al Duelo.



Figura 4.10 Logo CAD

Mensajes Duelo



Figura 4.11 Mensajes de Duelo

Guía de Duelo

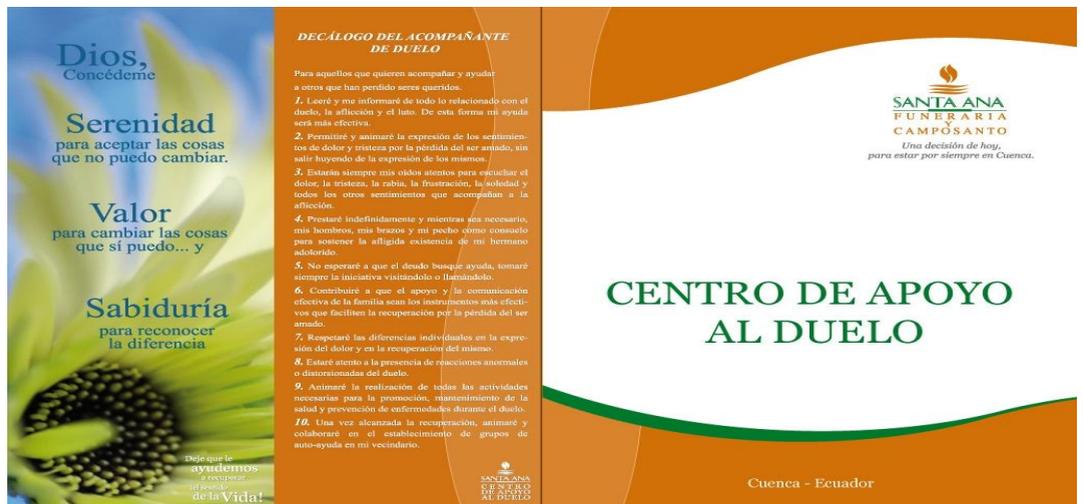


Figura 4.12 Guía de Duelo

Separador de Hoja



Figura 4.13 Separador de Hoja

Volantes.

Deje que le ayudemos a recuperar el sentido de la Vida!

**CENTRO DE APOYO AL DUELO**

¿Qué es el CENTRO DE APOYO AL DUELO?
Es un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación cuando estamos por perder o hemos perdido a un Ser Querido.

¿Por qué fue creado?
Porque el Dolor de nuestra gente es también nuestro compromiso y estamos seguros que todas las personas que han perdido a sus Seres Queridos necesitan atención profesional organizada.

¿Quién brindará esta ayuda?
FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA con un grupo especializado y con disponibilidad de apoyo oportuno, es decir atención de primer nivel. Es una ayuda permanente e indeclinable con toda la sociedad.

¿Quién puede acudir?

- Toda la comunidad que desee conocer, o que requiera ayuda ante un proceso de Duelo aunque FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA no le haya prestado sus servicios.
- Las personas que en algún momento perdieron a sus Madres, Padres, Hijos, Abuelos, Amigos, Compañeros de trabajo...

*“Dicen que el tiempo lo cura todo... pero el tiempo no cura nada, lo que realmente cura es lo que **Tú** haces con el tiempo para recuperararte”*
(John Brantner)

Comuníquese y reciba:

Ayuda Emocional, Espiritual y Psicológica para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores; con Personal Especializado

¡ESTE SERVICIO ES GRATUITO!

2888393 • 087736735
Av. 12 de Abril 2-05 y Arirumba
(Sector el Vergel)
www.camposantosantaana.com

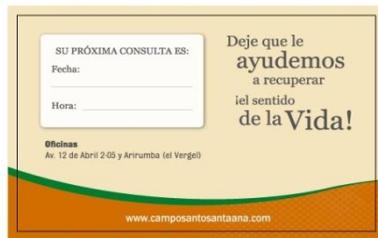
Figura 4.14 Volante

Tarjetas.



Figura 4.15 Tarjetas

CARA POSTERIOR



FRONTAL



Figura 4.16 Tarjetas de Presentación

Estrategia de distribución

Importancia de la ubicación y el manejo de ambientes (Merchandising)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado y según el enfoque que se pretende dar con el nuevo servicio, las estrategias de Merchandising son fundamentales, toda vez que LOS AMBIENTES deben expresar en realidad lo que se desea ofrecer y vender, esto es: “SERVICIO DE APOYO Y ASISTENCIA DE PRIMER NIVEL EN EL DUELO PARA LOS DEUDOS” a través de talleres de autoayuda, conferencias, consultas personalizadas, terapias espirituales, etc. desarrolladas en un ambiente de armonía y tranquilidad.

Sin embargo, no debemos descuidar el hecho de que este CONCEPTO DE ASISTENCIA CALIDA Y HUMANA debe ser transmitido a través de los ambientes en los diferentes locales e instalaciones de Funeraria y Camposanto Santa Ana, esto es: en el Local Funerario de Exhibición y Ventas, las Oficinas Administrativas y el Parque Camposanto.

Ahora bien, respecto del Centro de Asistencia y Apoyo Emocional, podemos indicar que el manejo de ambientes en este Centro de Asistencia constituirá un aspecto fundamental para el correcto desarrollo del mismo.

En este sentido, los ambientes del Centro, mismos que incluirían: consultorio, área de talleres, área de recreación, área de reflexión y meditación, sala de espera y otros, deberían reunir algunas características como: armonía, paz, tranquilidad, sosiego, de tal forma que se pueda facilitar el manejo y la búsqueda del equilibrio emocional de la persona en tratamiento. Este definitivamente es un factor al que se le debe poner mucha atención.

Otro punto de mucha importancia en este sentido es el de “privacidad” en el caso de las Consultas Personalizadas, puesto que el paciente sin lugar a dudas buscará ser escuchado por el profesional en un ambiente y espacio que le garantice la tranquilidad de poder hablar y expresarse con libertad sin que nadie le esté observando ni escuchando.

Manejo de canales y análisis logístico

Funeraria y Camposanto Santa Ana actualmente distribuye sus productos y servicios a través de la comercialización de Paquetes Funerarios Integrales, mismos que comprenden por un lado las Unidades de Sepultamiento y por otro el Servicio Exequial de Velación. Su canal al momento es directo, siendo la Fuerza de Ventas la que llega personalmente al cliente y ofrece el Servicio. A futuro se contempla la propuesta de la creación y puesta en marcha de un nuevo canal de comercialización a través de la RED (Comercialización Online) para de esta manera ampliar su cobertura

de mercado , por lo que resultaría fundamentalmente importante considerar este particular para efectos de distribución y prestación de este servicio de Asistencia y Apoyo a los Deudos a través de CONSULTAS y TERAPIAS ONLINE mediante un CHAT ASISTIDO, mismas que podrían direccionarse según los casos a los profesionales adecuados e indicados para tales situaciones.

Respecto de los puntos de venta, la empresa cuenta con un Local de Exhibición y Ventas, mismo que cumple básicamente la tarea de informar y atender al cliente que llega en busca de información y ayuda en caso de casos de emergencia. El manejo de ambientes en este punto de Venta y en el Centro de Apoyo sería fundamental, puesto que la idea es transmitir un concepto DIFERENCIADOR, un concepto de una Empresa Moderna, Solida, Confiable y que además TRABAJA DE UNA MANERA SOCIALMENTE RESPONSABLE cumpliendo su compromiso ineludible con la Comunidad.

Del mismo modo y citando el caso del Análisis Logístico, podemos mencionar que el manejo de los espacios, la distribución y la señalética informativa deberá ser aprovechada al máximo con un LAY OUT debidamente programado considerando desde luego las necesidades, los requerimientos y las posibilidades que ofrecen las instalaciones del Camposanto (Salas de Velación y Áreas de Inhumación) y desde luego las instalaciones del CENTRO DE APOYO AL DUELO.

El precio?

El servicio que se prestara en el Centro de Apoyo al Duelo, será totalmente GRATUITO.

El manejo de los Medios

Medios Radiales:

- Transmisiones en Radio Mercurio, Radio Familia, la Voz del Tomebamba, en razón de que su frecuencia llega a la mayor parte de las familias cuencanas (Edad promedio de preferencia: 40 años de edad en adelante), a futuro se negociará transmisiones en las diferentes radios de la localidad y la provincia.

Prensa:

- Continuar con las publicaciones en los medios locales: Mercurio y Tiempo. Dar preferencia a las publicaciones full color que permitan destacar los colores característicos de la Empresa (verde – naranja) los mismos que comunican y transmiten Naturaleza y Calidez.

Publicidad en Revistas y Otras Publicaciones:

- Continuar con la publicidad en Revista AFICIÓN (Editores del Austro). Esta revista se la distribuye en la mayor parte de Oficinas y Organizaciones a nivel local. La tendencia sobre la audiencia en este sentido podría extenderse.
- Por efectos de Tradición, sería quizá factible acceder a la publicidad a través de la Revista Cuenca (familias de la localidad).
- Continuar con la publicidad en EDINA. La audiencia en este sentido es amplia.

Publicidad Exterior Móvil:

- A través de la Camioneta de la Empresa, misma que lleva pintada la publicidad de la empresa y los teléfonos a los que el cliente puede comunicarse; publicidad en Unidades de transporte público (buses de recorrido urbano).

Publicidad Exterior Fija:

- Valla Publicitaria en la Autopista Cuenca – Azogues. En este sentido debe considerarse la idea de IMPLEMENTAR LUMINARIAS de tal forma que la Valla pueda causar mayor impacto en las Horas de la noche, aparte de que sería una manera de contrastar la escasa luminosidad que tienen los accesos al camposanto desde la autopista. Al respecto debemos comentar también que la publicidad de la valla fue recientemente renovada, en razón de que se consideró necesario transmitir un enfoque más moderno y natural respecto de las instalaciones del Parque Camposanto, así como el nuevo servicio del Centro de Apoyo al Duelo “DEJE QUE LE AYUDEMOS A RECUPERAR EL SENTIDO DE LA VIDA”
- Continuar empleando los Banners en los tres puntos o establecimientos a saber: Local de Exhibición, Parque Camposanto y Oficinas Administrativas y los Letreros Estáticos, mismos que cumplen también con la tarea de informar sobre los servicios de Campsana así como del proyecto en marcha a través del Centro de Apoyo al Duelo.
- Activar el sistema de PANELES con efectos luminosos, mismos que deberían ubicarse en tres puntos estratégicos de la ciudad: en la Av. Huayna Cápac, en la Av. Solano y en la Av. España. Al respecto vale comentar que estos podrían captar imágenes con efectos naturales y cálidos que transmitan el concepto MODERNO Y NATURAL del Camposanto con una breve leyenda, el teléfono de emergencias y el de asistencia y apoyo al duelo a través del Centro de Apoyo.

Publicidad a través de la Fuerza de Ventas

- Continuar potencializando el trabajo y la gestión de la Fuerza de Ventas como uno de los medios que mejor y de manera más directa hace conocer y comunica al Mercado Meta las novedades respecto de los beneficios, ventajas y bondades de los Servicios (Marketing Directo) así como del nuevo servicio que Funeraria y Camposanto Santa Ana ha puesto a disposición de la comunidad en general a través del Centro de Apoyo al Duelo.

Manejo de Stands:

Es fundamentalmente importante la participación activa de la compañía dentro del quehacer de los Negocios a nivel internacional y mucho más cuando se trata de llegar a segmentos sumamente representativos como él es caso de los “Compatriotas Migrantes” en los Estados Unidos. Organismos Ecuatorianos desde hace ya algún tiempo han venido organizando FERIAS destinadas a este segmento de la población en particular. FERIAS DE PARTICIPACION EN INTEGRACION NACIONAL Y REGIONAL en las que las diferentes empresas del país y la región del austro sobre todo tienen la posibilidad de ofertar sus productos y/o servicios a este segmento, logrando de esta forma atravesar las fronteras del país para pensar más globalmente, toda vez que la necesidad imperiosa de la internacionalización ha obligado a las organizaciones de hoy en día a pensar en mundializar sus comunicaciones, canales y negocios en sí.

De este modo consideramos de gran importancia la participación activa con STANDS de promoción en las Ferias que se organicen tanto a nivel nacional como internacional.

Participación en Eventos Funerarios a nivel internacional:

El manejo de las relaciones entre empresas del medio a nivel internacional es de total importancia.

Al respecto será necesaria la participación activa en los congresos y eventos organizados justamente por estos organismos internacionales como ALPAR, NFDA, Corporaciones y Asociaciones Funerarias, etc.

Es así que el pasado 16 y 17 de septiembre de 2010 estuvimos invitados como ponentes al PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DEL DUELO que se llevó a cabo en la ciudad de Medellín – Colombia. Este evento fue convocado por Corporación Remanso de Bogotá aunque su presidente es el dueño de Funeraria San

Vicente (situada en Medellín) Sr. Fernando Arango. Para la empresa ha sido un orgullo y un compromiso muy grande haber participado representando al país, ya que somos el primer y único CENTRO DE APOYO AL DUELO en el Ecuador.

A este evento asistieron alrededor de 300 personas. Participaron los países de Chile, Argentina, México, Colombia y Ecuador.

De este modo, la participación activa en este sentido es de gran valía.

Publicidad online

En su propio portal a través de la página WEB del Camposanto www.camposantosantaana.com.

Al respecto es necesario que como información general se procure que:

- Se actualicen lo documentales informativos, noticias de interés comunitario y toda la información relacionada a participaciones, eventos, reconocimientos, etc. del Centro de Apoyo al Duelo.
- Información actualizada referente al cronograma y fechas de reuniones, terapias, talleres, conferencias a llevarse a cabo en el Centro de Apoyo al Duelo

Ahora bien, podemos comentar que la Publicidad Online y la Comunicación en general pudiera manejarse también a través de:

Banners Publicitarios:

Como GRAFICOS presentados en algunas páginas web a modo de anuncio que enlazarán a nuestro web site.

Considerando que el TARGET de nuestro Servicio considera a las Familias Cuenecanas así como a los Migrantes Azuayos, esta publicidad estará direccionada a páginas que registran mayor índice de visitas como es el caso de: El Mercurio, Radios Locales en General, Deportivo Cuenca, Banco Pichincha, entre otras.

Publireportajes:

Como ventanas que contengan información específica sobre noticias de actualidad del Camposanto y del Centro de Apoyo al Duelo.

Letrero.



Figura 4.17 Letrero CAD

Artes Revista.

FUNERARIA CAMPESANO

“En algunas otras situaciones como en el duelo, el dolor producido en TOTAL, es un dolor bastante fuerte de tristeza, preocupación (debido a la personalidad), ansiedad (debido a la necesidad y a su forma de vivir), ansiedad (debido a la falta de apoyo y espiritual (debido al alma). En la jornada de un día (Quince días de pasado, al presente y apoyo emocional de futuro. Todo lo visto, en un momento, duelo”

Reciba Ayuda Emocional, Espiritual y Psicológica con Personal Especializado

¡TOTALMENTE GRATIS!

CENTRO DE APOYO AL DUELO

Deje que le ayudemos a recuperar el sentido de la Vida!

- Adultos Mayores
- Madres y Padres que han perdido a sus Hijos
- Viudas y Viudos
- Hijos que han perdido a sus Madres y a sus Padres

Una decisión de hoy, para estar por siempre en Cuernavaca

No. 12 de Abril 2007 y Avenida (Calle) 10 Surgeti
Tel. 07384 701 + 099 994 761

FUNERARIA CAMPESANO

“En algunas otras situaciones como en el duelo, el dolor producido en TOTAL, es un dolor bastante fuerte de tristeza, preocupación (debido a la personalidad), ansiedad (debido a la necesidad y a su forma de vivir), ansiedad (debido a la falta de apoyo y espiritual (debido al alma). En la jornada de un día (Quince días de pasado, al presente y apoyo emocional de futuro. Todo lo visto, en un momento, duelo”

Reciba Ayuda Emocional, Espiritual y Psicológica con Personal Especializado

¡TOTALMENTE GRATIS!

CENTRO DE APOYO AL DUELO

Deje que le ayudemos a recuperar el sentido de la Vida!

- Adultos Mayores
- Madres y Padres que han perdido a sus Hijos
- Viudas y Viudos
- Hijos que han perdido a sus Madres y a sus Padres

Una decisión de hoy, para estar por siempre en Cuernavaca

No. 12 de Abril 2007 y Avenida (Calle) 10 Surgeti
Tel. 07384 701 + 099 994 761

Figura 4.18 Artes Revistas 1

FUNERARIA CAMPESANO

Una decisión de hoy, para estar por siempre en Cuernavaca

“En algunas otras situaciones como en el duelo, el dolor producido en TOTAL, es un dolor bastante fuerte de tristeza, preocupación (debido a la personalidad), ansiedad (debido a la necesidad y a su forma de vivir), ansiedad (debido a la falta de apoyo y espiritual (debido al alma). En la jornada de un día (Quince días de pasado, al presente y apoyo emocional de futuro. Todo lo visto, en un momento, duelo”

Reciba Ayuda Emocional, Espiritual y Psicológica con Personal Especializado

¡TOTALMENTE GRATIS!

CENTRO DE APOYO AL DUELO

Grupos de Apoyo para:

- Adultos Mayores
- Madres y Padres que han perdido a sus Hijos
- Viudas y Viudos
- Hijos que han perdido a sus Madres y a sus Padres

Deje que le ayudemos a recuperar el sentido de la Vida!

No. 12 de Abril 2007 y Avenida (Calle) 10 Surgeti
Tel. 07384 701 + 099 994 761

FUNERARIA CAMPESANO

Una decisión de hoy, para estar por siempre en Cuernavaca

“En algunas otras situaciones como en el duelo, el dolor producido en TOTAL, es un dolor bastante fuerte de tristeza, preocupación (debido a la personalidad), ansiedad (debido a la necesidad y a su forma de vivir), ansiedad (debido a la falta de apoyo y espiritual (debido al alma). En la jornada de un día (Quince días de pasado, al presente y apoyo emocional de futuro. Todo lo visto, en un momento, duelo”

Reciba Ayuda Emocional, Espiritual y Psicológica con Personal Especializado

¡TOTALMENTE GRATIS!

CENTRO DE APOYO AL DUELO

Grupos de Apoyo para:

- Adultos Mayores
- Madres y Padres que han perdido a sus Hijos
- Viudas y Viudos
- Hijos que han perdido a sus Madres y a sus Padres

Deje que le ayudemos a recuperar el sentido de la Vida!

No. 12 de Abril 2007 y Avenida (Calle) 10 Surgeti
Tel. 07384 701 + 099 994 761

Figura 4.19 Artes Revistas 2

Banners Institucionales.

SANTA ANA
FUNERARIA
Y
CAMPOSANTO

*Una decisión de hoy...
para estar por siempre
en Cuenca!*

SANTA ANA
FUNERARIA
Y
CAMPOSANTO

- Servicios funerarios completos.
- Únicos con centro tanatológico.
- Las mejores salas de velación.
- Parque cementerio ecuménico.
- Equipos completos para traslados.
- Disponibilidad inmediata de Unidades de Sepultamiento.
- Centro de Apoyo al Duelo.
- El respaldo de una sólida organización.

2888393 · 2451041
ATENCIÓN LAS 24 HORAS
Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)

CENTRO DE APOYO AL DUELO

Deje que le
ayudemos
a recuperar
el sentido
de la **Vida!**

Figura 4.20 Banners Institucionales

4.5.2. Reporte de Sustentabilidad de Medios.

Presupuesto trimestral para medios y promociones

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	IMPACTO	OJBETIVO	CONTROL	PRESUPUESTO TRIMESTRAL	
Radio	Información	12 Cuñas diarias (1 emisora)	Regional	Ventas	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	800	
Prensa	Información	Semanal y en fechas especiales	Local	Recordatorio	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	1200	
Revista	Innovación	Mensual (2 revistas)	Nacional	Recordatorio	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	0	(Espacio Camposanto)
Edina	Información	Guía Telefónica Edición Anual	Local	Recordatorio	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	0	(Espacio Camposanto)
Internet	Información	Diaria	Internacional	Ventas	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	100	
Exteriores Móviles	Información	Permanente	Regional	Recordatorio	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	0	(Espacio Camposanto)
Exteriores Fijos (Valla, Letrero)	Información	Permanente	Local	Recordatorio	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	0	(Espacio Camposanto)
Exteriores Fijos (Paneles)	Información	Mensual	Local	Ventas	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	0	(Espacio Camposanto)
Exteriores Fijos (Banners)	Información	Mensual	Local	Ventas	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	300	
Material POP	Innovación	Semestral	Regional	Ventas	Responsabilidad Social	Responsable Centro de Apoyo al	2000	
						Total...	4400	

Tabla 4.28 *Presupuesto Trimestral para medios y promociones*

4.6. Seguimiento y Medición.

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

Contempla:

4.6.1. Indicadores.

Los indicadores a utilizarse están basados en los sistemas de registros de control y los objetivos, metas y planes de acción propuestos.

Estos indicadores nos permitirán tener un mayor control y seguimiento de las tareas efectivamente ejecutadas.

Ahora bien, estos indicadores se encuentran clasificados por:

Indicadores respecto de las consultas personalizadas

Indicador: Número de citas atendidas respecto del número de citas confirmadas.

Frecuencia: Mensual

Indicador: Número de nuevos pacientes atendidos respecto del número de llamadas realizadas a posibles pacientes nuevos.

Frecuencia: Mensual

Indicador: Número de niños (as) atendidos (as) respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de jóvenes atendidos respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de adultos atendidos respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de adultos mayores atendidos respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de adultos mayores atendidos en Hogar Santa Ana respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de varones atendidos respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de mujeres atendidas respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de Pacientes atendidos cuyo servicio no ha sido atendido por Funeraria y Camposanto Santa Ana respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de personas que asisten a Talleres de Autoayuda y a Consulta Personalizada respecto del número total de pacientes atendidos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de niños y niñas atendidas en consulta.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de jóvenes atendidos en consulta.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos atendidos en consulta.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos mayores atendidos en consulta.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicadores respecto de los talleres de ayuda mutua

Indicador: Número de respuestas positivas respecto del número de invitaciones realizadas

Frecuencia: Mensual

Indicador: Número asistentes nuevos respecto del número de llamadas realizadas a invitados nuevos

Frecuencia: Mensual

Nota: Para las llamadas a los nuevos invitados se toma como referencia los nuevos servicios brindados dentro de las instalaciones de Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Indicador: Número de jóvenes asistentes a los talleres mixtos respecto del número total de personas que asisten a talleres mixtos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de adultos asistentes a los talleres mixtos respecto del número total de personas que asisten a talleres mixtos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de adultos mayores asistentes a los talleres mixtos respecto del número total de personas que asisten a talleres mixtos

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres para padres que han perdido a sus hijos respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres para viudos (as) respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres por suicidio respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres por muerte perinatal respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres mixtos respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres para niños respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de varones que asisten a talleres de auto mutua respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de mujeres que asisten a talleres de ayuda mutua respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número de personas que asisten a talleres de ayuda mutua cuyo servicio no ha sido atendido por Funeraria y Camposanto respecto del número total de personas que asisten a talleres de ayuda mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de niños que son atendidos en Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de jóvenes que asisten a Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos que asisten a Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos mayores que asisten a Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicador: Número y Edades promedio de personas que asisten a Talleres de Ayuda Mutua y a Consulta Personalizada

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual

Indicadores respecto de las charlas informativas

Indicador: Número de respuestas positivas respecto del número de invitaciones realizadas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de jóvenes asistentes a las charlas informativas respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de adultos asistentes a las charlas informativas respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de adultos mayores asistentes a las charlas informativas respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de varones que asisten a charlas informativas respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de mujeres que asisten a charlas informativas respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que asisten a las charlas informativas cuyo servicio no ha sido atendido por Funeraria y Camposanto respecto del número total de personas que asisten a las charlas informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número y Edades promedio de jóvenes que asisten a las Charlas Informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos que asisten a las Charlas Informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número y Edades promedio de adultos mayores que asisten a las Charlas Informativas

Frecuencia: De acuerdo a la frecuencia de las charlas - Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de Instituciones Educativas (Nivel Primario) efectivamente informadas respecto del número total de Instituciones Educativas a visitar

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de Instituciones Educativas (Nivel Secundario) efectivamente informadas respecto del número total de Instituciones Educativas a visitar

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de Instituciones Educativas (Nivel Superior) efectivamente informadas respecto del número total de Instituciones Educativas a visitar

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de alumnos informados (nivel primario) respecto del número total de alumnos informados

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de alumnos informados (nivel secundario) respecto del número total de alumnos informados

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de alumnos informados (nivel superior) respecto del número total de alumnos informados

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas capacitadas e informadas sobre el Duelo en Clínicas, Hospitales y Centros de Salud

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas capacitadas e informadas sobre Instituciones y Organizaciones de carácter público

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas capacitadas e informadas sobre Instituciones y Organizaciones de carácter privado

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicadores respecto de los programas radiales y prensa

Indicador: Rating de audiencia

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la radio respecto del número total de personas que asisten a Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la radio respecto del número total de personas que asisten a Consultas Personalizadas

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la radio respecto del número total de personas que asisten a las Charlas Informativas

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la prensa respecto del número total de personas que asisten a Talleres de Ayuda Mutua

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la prensa respecto del número total de personas que asisten a las Consultas Personalizadas

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que se han informado del Centro de Apoyo al Duelo a través de la prensa respecto del número total de personas que asisten a las Charlas Informativas

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicadores respecto de la formación de Facilitadores de Duelo

Indicador: Número de personas que participan activamente del Taller de Formación de Facilitadores de Duelo de acuerdo al sexo y edad

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas que efectivamente participan del taller de formación de Facilitadores de Duelo respecto del número de personas planificado para estos talleres

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de facilitadores formados en el 2011

Frecuencia: Anual

Indicador: Número de facilitadores formados en el 2012

Frecuencia: Anual

Indicadores respecto de las terapias espirituales

Indicador: Número de citas efectivamente realizadas respecto del número de citas solicitadas

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

Indicador: Número de personas atendidas en terapias espirituales de acuerdo a sexo y edad

Frecuencia: Trimestral – Semestral - Anual

4.6.2. No Conformidades y Reclamos.

Lo que se pretende lograr en este sentido es el manejo adecuado de los comentarios, apreciaciones, sugerencias, no conformidades y reclamos de quienes participarían de los servicios que Funeraria y Camposanto Santa Ana brindaría a través de su Centro de Apoyo al Duelo.

Así mismo es importante recordar que para el éxito del proyecto respecto del manejo de la responsabilidad social a través del CAD, la atención oportuna y diligente de las observaciones presentadas por los clientes respecto de la prestación de los servicios

funerarios, mismas que son recolectadas a través de su sistema de Encuestas de Niveles de Satisfacción es fundamental, puesto que se ha podido ver que cuando estas observaciones e inquietudes no son atendidas de forma debida, los clientes muestran descontento y resistencia a la asistencia que la empresa esté dispuesta a dar. Es evidente entonces que la manera de proceder en este sentido es la siguiente:

- Coordinar con la Gerencia de Comercialización y Ventas así como con la Jefatura de Servicios, el seguimiento adecuado y oportuno de las Encuestas de Satisfacción realizadas a los responsables de los servicios funerarios prestados y de esta manera cuidar la fidelización de los clientes en este sentido atendiendo responsable y oportunamente las observaciones presentadas en este sentido.
- Formular una Encuesta de Satisfacción que será aplicada a las personas que hacen uso del Servicio en el Centro de Apoyo al Duelo, de tal manera que se pueda conocer con mayor certeza la percepción del público, fortalecer y mejorar los puntos a favor, analizar y buscar alternativas de solución para las no conformidades y reclamos, buscando de este modo la mejora continua en los procesos y planes de acción del CAD.

La mencionada Encuesta se expone en el **Anexo No. 8**.

4.6.3. **Auditoría Interna.**

Respecto de este punto es importante mencionar que se han considerado varios puntos de fundamental importancia toda vez que el objetivo es mantener y mejorar el control de la gestión respecto de este proyecto en marcha.

Objetivo de la estrategia de auditoría interna

El objetivo de la estrategia de auditoría interna es establecer un enfoque que permita a la Dirección y demás partes interesadas, una evaluación independiente y objetiva de los sistemas y procesos administrativos, así como de la gestión y de los procesos de control del nuevo proyecto en marcha relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial.

El proceso de auditoría se llevará a cabo conforme a planes de auditoría detallados basados en una evaluación anual de los objetivos estratégicos, operativos, metas y planes de acción, indicadores y las alternativas de evaluación de las actividades y procedimientos dentro de las actividades del CAD.

Al respecto cabe mencionar que la empresa como tal no cuenta con un departamento o unidad de Auditoría Interna, por lo que la Dirección a través de una organización y coordinación adecuada y oportuna buscará al equipo que a nivel interno pueda encargarse de esta función.

Los planes de auditoría basados en la evaluación de los indicadores anteriormente señalados, serán objeto de una revisión periódica con el fin de que sean compatibles con los objetivos estratégicos de la Organización.

La debida atención se prestará a la conformidad con las políticas y los procedimientos, la eficacia y eficiencia de las operaciones y la utilización de los recursos.

Conocimiento de la institución y del proyecto de responsabilidad social empresarial

Al respecto vale señalar que es de fundamental importancia el hecho de que el equipo humano que se encargue de tal labor, conozca perfectamente la razón de ser de la compañía, su misión, visión, objetivos, valores organizacionales, así como el proyecto de responsabilidad social como tal en todo su contexto.

La información que en este sentido mantenga, constituirá una de las principales fuentes de la auditoría interna a la hora de identificar el riesgo de las unidades, procesos y sistemas objeto de auditoría que se incluirán en los planes de auditoría.

Metas estratégicas de la auditoría interna

El objetivo principal de la función de auditoría interna, será el proporcionar las garantías razonables y el apoyo necesario a la Administración General en el cumplimiento de sus responsabilidades de dirección, y prestar asistencia al Director del Centro de Apoyo al Duelo en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la Organización y su proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

Esta labor se cumple mediante la realización de revisiones objetivas, sistemáticas e independientes de los principales procedimientos y sistemas de este proyecto.

Lo que se pretende es que en consonancia con las metas estratégicas que se han fijado para la Organización, se pueda alinear la estrategia y los planes anuales de trabajo del Centro de Apoyo al Duelo con el fin de garantizar que:

- En la medida de lo posible, se preste la debida atención al criterio de “eficiencia y eficacia operativas” en los planes de trabajo detallados.
- Se examinen los principales procesos con miras a identificar los puntos fuertes y las prácticas óptimas, así como las lagunas y deficiencias, y se formulen recomendaciones de valor añadido para prestar asistencia adecuada y oportuna.
- Se preste asistencia en materia de auditoría a las principales iniciativas de gestión (Planificación Institucional de Recursos respecto del CAD y demás áreas relacionadas, Reglamento, Análisis Financiero y Presupuesto, Actividades de control interno, etc.), reconociendo que la responsabilidad de tales iniciativas incumbe a la dirección.

Gestión de riesgos y proceso de evaluación de las necesidades de auditoría

La gestión de riesgos consiste en la forma en que la organización define sus objetivos y, seguidamente, identifica, analiza y responde a los riesgos que podrían tener un impacto sobre su capacidad para lograr sus objetivos.

La creación y mantenimiento de un sistema de gestión de riesgos es responsabilidad de los altos directivos en una organización que realiza actividades de evaluación de los riesgos en el marco del desempeño de sus tareas ordinarias.

Los criterios de evaluación de riesgos se aplican a cada ámbito o proceso con el fin de determinar un factor de riesgo.

En este sentido la dirección tendrá que escoger de acuerdo a un previo análisis y a la experiencia los criterios de evaluación para tal fin mismos que bien pueden obedecer a:

- El manejo de la gestión de la responsabilidad social dentro del contexto empresarial
- El manejo de la gestión operativa del CAD (actividades que desarrolla)
- El manejo de las relaciones públicas y marketing empresarial
- El manejo del sistema y custodia de información
- El manejo presupuestario del proyecto de responsabilidad social empresarial
- Entre otros a plantearse.

Metodología y ciclo de auditoría

El equipo encargado de tal labor, se encargará de establecer un calendario de auditorías. El nivel de prioridad se asignará en función de los criterios de evaluación y el ámbito que requiera revisión y control.

Según la clasificación en función de la importancia y el riesgo, los planes establecidos por la Dirección y el Equipo de Trabajo, tendrán por objeto cubrir todos los ámbitos operativos con la siguiente frecuencia:

- Ámbitos de alto riesgo: cada tres meses
- Ámbitos de riesgo medio: cada seis meses
- Ámbitos de bajo riesgo: cada año

Tipos de auditoría y control

La Dirección y el equipo delegado, planificará y llevará a cabo los siguientes procesos de auditoría:

- Auditoría de operaciones
- Auditoría financiera y de presupuesto
- Auditoría sobre T.I.
- Auditoría sobre la conformidad
- Auditoría de gestión
- Auditoría sobre el desempeño

Además, la Dirección y el Equipo correspondiente realizarán, a título preventivo, revisiones y prestará asesoramiento profesional, según lo considere razonable, sobre los controles y los riesgos relativos a los distintos sistemas o procedimientos, con el fin de garantizar la eficacia de los sistemas de control interno y el adecuado funcionamiento de los procedimientos.

4.7. Revisión y Mejora.

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Contempla:

4.7.1. Revisión por la Dirección.

Preparación de informes sobre los resultados de las auditorías

El equipo encargado de las auditorías, se reunirá con el Director del Centro de Apoyo, esta reunión permitirá aclarar cualquier cuestión que requiera más explicaciones, y ayudará a evitar que en el informe final figure cualquier percepción errónea o conclusión imprecisa.

Después de la revisión y aprobación por parte del Director del Centro de Apoyo, el informe, compuesto de las observaciones y recomendaciones de la auditoría, se transmitirá a la Dirección General para su revisión y evaluación.

Acciones sobre los resultados encontrados

La Dirección General necesita contar con toda la información respecto de las novedades encontradas en el proceso de Auditoría Interna de tal manera que se pueda potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Procedimiento de Revisión por la Dirección

1. DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO: Cita al Comité de Auditoría para evaluar al desempeño del Sistema de Gestión bajo el Modelo de Responsabilidad Empresarial.

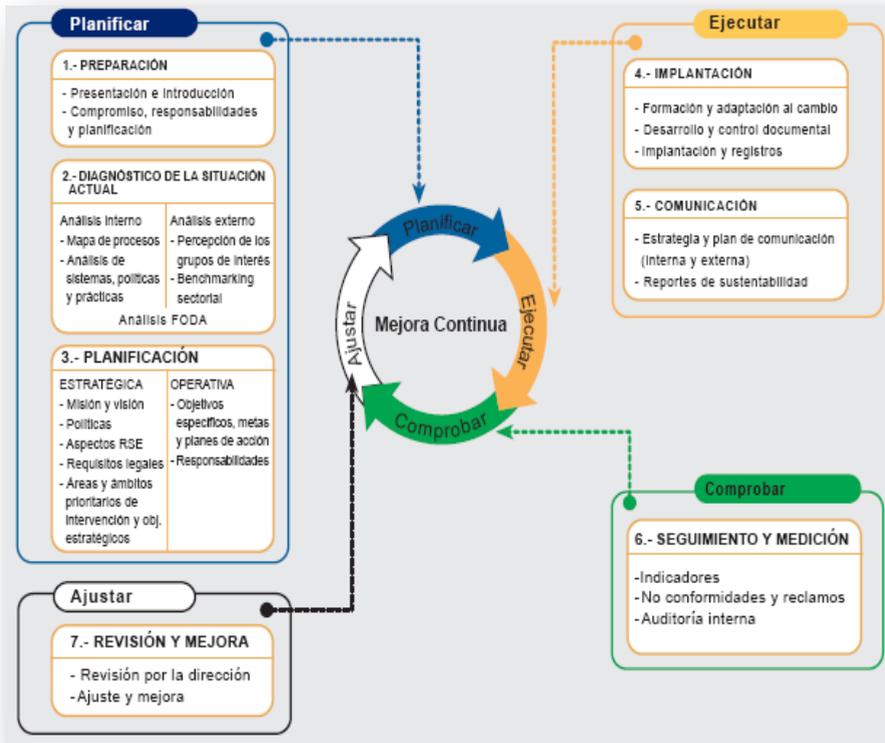


Figura 4.21 Modelo de RSE⁴⁸

2. EL DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO: En reunión con el Comité de Auditoría evaluará el sistema en los siguientes aspectos:

- 2.1 Resultados de la auditoría
- 2.2 Retroalimentación con los clientes y usuarios de los servicios del CAD
- 2.3 Desempeño de los procesos y conformidad con el servicio
- 2.4 Estado de acciones correctivas y preventivas
- 2.5 Acciones de seguimiento de revisiones por la Dirección
- 2.6 Cambios que pueden afectar al Sistema
- 2.7 Recomendaciones de mejora
- 2.8 Logros de los objetivos y aplicación de políticas

⁴⁸ Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. Modelo de Gestión de RSE. (Disponible en www.vincular.org)

2.9 Los resultados de la Revisión por la Dirección deben estar relacionados con:

- La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión bajo el Modelo de Responsabilidad Empresarial y sus procesos: Planificar, Ejecutar, Comprobar, Ajustar.
- La mejora del Servicio en relación con las necesidades y exigencias del Cliente y Usuario.
- Las necesidades de recursos

2.10 Conveniencia, adecuación y continuidad del Sistema.

- 3 EL DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO: Identifica y registra cualquier problema relacionado con el Sistema de Gestión, determina las acciones a implementar de acuerdo a la revisión realizada y asigna responsables.
- 4 EL COMITE DE AUDITORIA: Elabora acta de revisión por la dirección.
- 5 EL DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO: Aprueba acta de revisión por la Dirección.
- 6 EL COMITÉ DE AUDITORIA: Conserva los documentos para seguimiento y archivo.

4.7.2. Ajuste y Mejora.

En este sentido lo que se pretende es mantener en la empresa una Cultura de Mejora Continua, que busque sostener el crecimiento desde el punto de vista de Responsabilidad Social.

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo, como este Sistema de Gestión bajo el modelo de Responsabilidad Social.

Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de los usuarios.

Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Requisitos

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados (manejo de indicadores)

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios que la empresa se encuentra ofreciendo en el mercado, el valor agregado del Servicio, en este caso la mejora continua se basará en la gestión de la responsabilidad social que se busca con la implementación de este sistema.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso debe estar bien definido y documentado
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora (Equipo de trabajo del Centro de Apoyo al Duelo)
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

En este caso, lo que se busca es entonces que el Sistema de Gestión busque siempre en su proceso la mejora del Servicio de Asistencia en todo aspecto.

CAPITULO V

ESTUDIO EVALUATORIO

5.1. Determinación de la inversión y el costo del proyecto

Al respecto vale indicar que la idea de este proyecto como tal dio inicio en Abril de 2009 donde se empezaron a realizar los primeros desembolsos.

El cuadro que resume esta inversión considera:

- Fechas y períodos de los desembolsos: de acuerdo al período considerado como de nacimiento del proyecto, mismo que de acuerdo a lo que la dirección del CAD ha establecido, se la ha considerado de Marzo a Agosto de 2009.
- Detalle del desembolso: en el que se describe la razón de ser del desembolso.
- Tipo de desembolso: de acuerdo a la asignación del desembolso, este puede ser Activo o Gasto.
- Nombre de la Cuenta Contable: de acuerdo a la asignación del desembolso.
- Valor: Valor total del rubro (sea este activo o gasto).
- % de Asignación CAD: a los diferentes valores en los que se ha incurrido en el periodo se asigna un porcentaje de participación de acuerdo a su incidencia dentro del proyecto del Centro de Apoyo al Duelo.
- Total CAD: establece el valor en efecto asignado al Centro de Apoyo al Duelo de acuerdo al porcentaje de asignación.

Del mismo modo, durante los meses de Septiembre a Diciembre de 2009 se efectuaron diversos desembolsos relacionados con la puesta en marcha del proyecto en su etapa inicial, mismos que consideramos de importancia exponerlos, puesto que permiten apreciar con mayor detalle los gastos ya de la actividad operativa dentro del primer cuatrimestre.

El detalle que resume la inversión y los valores de los gastos operativos de septiembre a diciembre de 2009 se los puede apreciar en el Anexo No 9.

En el Anexo 10 podemos encontrar los gastos de la puesta en marcha del Proyecto.

5.2. Autogeneración de recursos y sustentabilidad

Al respecto debemos comentar que cuando se tratan de proyectos sin fines de lucro, es evidentemente necesario saber “cómo se obtendrán los fondos” o, “cómo financiar el proyecto. Esta sin lugar a dudas es una preocupación de todo Administrador.

En algunas empresas de este sector a nivel internacional, mismas que manejan proyectos similares, manejan diferentes enfoques respecto del servicio de atención al duelo, es así que:

- Algunas de ellas manejan este proyecto con un enfoque netamente de publicidad y marketing.
- Otras de ellas cobran por el servicio
- Otras instituciones de tratamiento del duelo funcionan de manera separada a la funeraria

De este modo es importante rescatar el Objetivo Fundamental de la puesta en marcha de este proyecto, es decir, el enfoque central. Funeraria y Camposanto Santa Ana ha decidido incursionar en el campo de la responsabilidad social empresarial rescatando una de las responsabilidades poco reconocida por el sector funerario para con la comunidad doliente a la que se debe, esto es el tratamiento y cuidado del duelo a través de su Centro de Apoyo al Duelo CAD.

De este modo podemos ver que el enfoque que tiene la empresa al respecto es el RSE netamente.

Sin embargo, no debemos perder de vista así mismo, una empresa que incursiona en el campo de la responsabilidad social, llega a obtener ciertas ventajas respecto de su competencia al volverse una empresa socialmente más responsable para con los grupos de interés a los que se debe, situación que marca la diferencia generando en el tiempo varias ventajas entre ellas, los incrementos en los volúmenes de ventas, fidelización de clientes, fuerza laboral motivada y con espíritu de servicio, es decir VENDE una nueva filosofía en la manera de hacer sus negocios.

Por ello, es importante resaltar que aunque el enfoque directo sea la RSE, habrá detrás de ello resultados que se pueden ir dando conforme el proyecto va avanzando y madurando. Estos resultados pueden verse reflejados en número como mencionábamos anteriormente al hablar de volúmenes de ventas.

Sin embargo, es necesario sustentar la vida del proyecto hasta comenzar a ver estos resultados en términos numéricos.

Para ello, la dirección de Funeraria y Camposanto Santa Ana, luego de los análisis y asesoramiento correspondientes, ha considerado oportuno lo siguiente:

a) Asignación de Costos y Gastos

- Que la adquisición de Muebles, Equipos de Oficina, Equipos de Computación y demás enseres que sean necesarios para la ejecución normal de actividades del Centro de Apoyo al Duelo sean asumidos como Activos Fijos Depreciables, por lo que serán inventariados como tales.
- Que los gastos correspondientes a la sustentación del proyecto del Centro de Apoyo al Duelo bajo el modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial sean asumidos dentro de los presupuestos anuales de Comercialización y Ventas y Gastos Administrativos de acuerdo al origen, naturaleza y finalidad del gasto. De este modo se absorbe, distribuye y registra como gasto correspondiente a la actividad operativa normal del negocio.
- Que sean asumidos como Gastos de Comercialización y Ventas aquellos relacionados con la gestión de marketing empresarial, esto es:
 - Manejo medios como: prensa, radio, televisión, electrónico.
 - Manejo de publicidad fija, semifija y móvil: letreros, anuncios, vallas, baners, publicidad móvil camioneta, publicidad en revistas, etc.
 - Manejo de la papelería y POP como: revistas, folletos, circulares, trípticos, dípticos, separadores de libros, tarjetas para citas, tarjetas varias, etc.
 - Credenciales de identificación y tarjetas de presentación del personal del CAD.
 - Gastos de Adecuación y Ambientación para eventos del CAD.
 - Otros Gastos debidamente sustentados y que sean de aporte a la consecución de actividades y objetivos del CAD.
- Que sean asumidos como Gastos Administrativos aquellos relacionados con la gestión administrativa del CAD, esto es:
 - Sueldos y beneficios del Personal del Centro de Apoyo al Duelo.
 - Honorarios de asesoramiento profesional.
 - Gastos para mantenimiento y adecuaciones de la logística e instalaciones del CAD.
 - Gastos de Gestión y Representación
 - Gastos de Viaje para asistir a programas de Capacitación
 - Gastos de Arriendo de Locales para eventos especiales del Centro de Apoyo al Duelo.
 - Honorarios de asesoramiento profesional
 - Y demás relacionados con la gestión y actividad administrativa del CAD.

b) Incremento de los Volúmenes de Ventas

Como se mencionó anteriormente, otra de las maneras de sustentar este proyecto de Responsabilidad Social a través del tiempo es mediante el incremento de los volúmenes de venta, mismos que deben reflejar que la decisión de compra en este caso fue por la existencia del CAD, es decir, que el Centro de Apoyo al Duelo fue una herramienta que ha facilitado y permitido el crecimiento de las ventas.

Para ello es necesario que al concertar los Compromisos y al registrar la información correspondiente en el Sistema se facilite la información relacionada al referido y origen de la venta (de donde proviene la venta).

5.3. Revisión de volumen y tasas de crecimiento

5.3.1. Número de Clientes

El presente detalle permite observar el número de clientes de los años 2008, 2009, 2010 y los proyectados de los años 2011, 2012 y 2013.

El análisis de clientes de los años 2010 a 2013 permite observar el porcentaje de clientes captados a través de la herramienta del Centro de Apoyo al Duelo.

El detalle que resume el número de clientes se lo puede apreciar en el Anexo No. 11.

5.3.2. Número de Compromisos o Contratos concertados

El presente detalle permite observar el número de compromisos de los años 2008, 2009, 2010 y los proyectados de los años 2011, 2012 y 2013.

El análisis de compromisos de los años 2010 a 2013 permite observar el porcentaje de compromisos concertados a través de la herramienta del Centro de Apoyo al Duelo.

El detalle que resume el número de compromisos se lo puede apreciar en el Anexo No. 12.

5.3.3. Proyección de Ventas

El presente detalle permite observar las ventas de los años 2008, 2009, 2010 y las ventas proyectadas de los años 2011, 2012 y 2013.

El análisis de ventas de los años 2010 a 2013 permite observar el porcentaje de ventas cerradas a través de la herramienta del Centro de Apoyo al Duelo.

Cuando hablamos de ventas cerradas a través de la herramienta del CAD, estamos diciendo que el cliente al momento de tomar la decisión de compra de un Servicio Funerario contempla al Centro de Apoyo al Duelo como un factor importante en su decisión. De este modo podremos ver que algunas de las ventas concertadas serán por:

- Referidos del Centro de Apoyo al Duelo (referidos de personas de asisten al CAD).
- Porque la gente sabe que existe el Centro de Apoyo al Duelo y considera a este como un factor decisivo de compra (aunque no ha ido pero de acuerdo a lo que ha escuchado, sabe que cuenta con una ayuda segura en el caso de necesitarla)

El detalle que resume las ventas y proyecciones se lo puede apreciar en el Anexo No. 13.

5.4. Análisis evaluatorio de recursos físicos, humanos y psicológicos

5.4.1. Análisis Evaluatorio de Recursos Físicos

Si hablamos de Recursos Físicos en el caso de nuestro proyecto, tendremos que referirnos a las instalaciones en las cuales funciona el centro de apoyo al duelo y la logística en su conjunto.

De este modo podemos comentar que desde sus inicios las actividades se han venido desarrollando en las instalaciones de la Av. 12 de abril 2-05 y Arirumba, donde actualmente funcionan las Oficinas Administrativas de la empresa.

Estas instalaciones presentan varias ventajas respecto a la logística:

- Facilidad para llegar (acceso a transporte)

La comunidad tiene la posibilidad de acceder a través de diferentes medios de transporte, diferentes líneas de transporte urbano, taxis o vehículo propio.

- Parqueadero

Las personas pueden tener la tranquilidad de dejar sus vehículos en nuestras instalaciones puesto que contamos con parqueadero propio.

- La cercanía

El lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas es relativamente cercano al centro de la ciudad como punto de referencia.

- Las instalaciones son cómodas y disponen de lo necesario para el desarrollo de actividades tales como: talleres de ayuda mutua y consultas personalizadas.

Las instalaciones cuentan con una logística que facilita la ejecución de actividades. Se cuenta con una cómoda sala de reuniones donde se llevan a cabo los talleres de ayuda mutua, se dispone de cartelera informativa que recoge noticias de importancia del CAD, espacio para una cafetería y sanitarios. En caso de que las personas que acuden necesitan solicitar unidades de transporte, la empresa puede solicitar a las compañías conocidas para una mayor seguridad y confianza.

Del mismo modo en el caso de las consultas, se cuenta con una oficina exclusiva para el CAD donde la Psicóloga del Centro de Apoyo al Duelo atiende de manera personalizada a los pacientes. En este sentido se garantiza la total privacidad para que la persona se sienta en un ambiente de confianza y pueda sentirse en la libertad de expresar y compartir su situación con la profesional del duelo y de esta manera recibir una dirección adecuada.

Estamos conscientes en este sentido, de que las actividades que se desarrollan en el Centro de Apoyo al Duelo requieren:

- Privacidad
- Ambientes que generen confianza
- Ambientes que desarrollen armonía y tranquilidad
- Ambientes que permitan crear sentido de familiaridad
- Ambientes tranquilos que transmitan paz
- Ambientes en los que la persona tenga libertad para expresarse
- Ambientes a los que persona desee VOLVER

De este modo Funeraria y Camposanto Santa Ana durante el año 2010 ha ido trabajando en este sentido, invirtiendo en adecuaciones y mejoras a las instalaciones y en el manejo de ambientes, situación que ha permitido tener respuestas positivas por parte de la comunidad que acude asiduamente a nuestro Centro.

Es necesario comentar también que las charlas informativas y conferencias en las que la convocatoria es mayor, han venido desarrollándose en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Cuenca durante esta primera etapa del CAD. Se las ha venido ejecutando en este lugar por las facilidades que brinda para la comunidad en general: cercanía, facilidad de accesos, parqueadero cercano, etc., y como afiliados a esta

institución tenemos la facilidad de acceder a ciertas ventajas en lo que concierne al punto de vista económico.

Claro está que de acuerdo a los planes y objetivos que se plantean para las nuevas etapas del Centro de Apoyo al Duelo en los años venideros, tendrá que invertirse aún más en lo que respecta a instalaciones considerando que el proyecto debe expandirse y habrán nuevas necesidades en este sentido.

5.4.2. Análisis Evaluatorio de Recursos Humanos

Al respecto, podemos mencionar que al momento mismo en que surgió la idea del Centro de Apoyo al Duelo, vino la idea de identificar a las personas que participarían e involucrarían de manera directa en la planificación y puesta en marcha del proyecto.

Al momento de definir el perfil de la persona necesaria para encaminar la labor operativa en el Centro de Apoyo al Duelo, pensamos en alguien que pueda:

- Tener habilidades para la comunicación.
- Tener la capacidad de comprensión de sentimientos, actitudes, perspectivas sobre el comportamientos de los otros (doliente principal y familiares).
- Tener una preocupación activa por el bienestar de los demás.
- Tener criterios personales, profesionales, investigativos clínicos de duelo sin ningunas influencia o creencia espiritual o religiosa.

De este modo se pudo encontrar a la persona idónea, misma que a través de su excelente preparación profesional, su gran sentido de solidaridad y humanidad acompañado de su firme deseo de sumarse a la Familia de Funeraria y Camposanto Santa Ana ha contribuido a llevar adelante este proyecto de Responsabilidad Social con el que esta empresa cuencana quiere contribuir para el bienestar de la comunidad en general.

Así mismo, es importante destacar que este importante proyecto se ha llevado a cabo gracias al respaldo, apoyo y preocupación constante de la Administración General de la Empresa en la persona del Ing. Simón Toral, quien fue el gestor de este importante emprendimiento.

A esto otras personas más que se han sumado voluntariamente a colaborar con esta obra que busca y pretende “ayudar a la comunidad” más que un rédito económico, aportando con su tiempo y talento humano a unir esfuerzos para que el primer centro especializado de apoyo al duelo llegue a la comunidad que necesita “apoyo en los momentos más difíciles de la vida”.

Desde el momento mismo en que surgió la idea del CAD, la preocupación de entrenamiento y capacitación profesional en el tema ha sido constante, por lo que la

Dirección considera que se ha cumplido satisfactoriamente en este sentido y se siente segura y tranquila al expresar que la empresa cuenta con personal profesional y especializado en el tema del duelo, personal que puede sin lugar a dudas brindar atención de primer nivel.

Al respecto es importante también mencionar que el personal de la empresa a través de los procesos de inducción y capacitación respecto del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial que ha decidido emprender a través del Centro de Apoyo al Duelo, ha logrado entender el objetivo y la razón de ser de este proyecto, apoyando desde su involucramiento, educación e interés en el tema y participación dentro de las actividades del CAD.

La Dirección ha expresado en este sentido que siente la satisfacción del deber cumplido durante la primera etapa del CAD. Así mismo, está consciente de que existen nuevos planes y objetivos que exigen aún más, que son un verdadero reto y que demandarán en un futuro, mayor contingente humano que desee sumarse a esta importante y significativa labor en la compañía.

5.4.3. Análisis Evaluatorio de Recursos Psicológicos

Para un análisis al respecto es necesario mencionar que la experiencia de la pérdida de una persona amada es parte inevitable de la vida. Aunque la probabilidad de tal desgracia aumenta cuando el individuo envejece o vive en zonas de mucha violencia, la muerte llega en el momento quizá menos esperado. Perder un ser querido es una de las tragedias más graves que puede sucedernos, y es poco lo que sabemos de cómo actuar con nosotros mismos o con nuestros familiares, amigos o conocidos.

Las reacciones a la pérdida de un ser querido varían y dependen de varias circunstancias como: la edad de los supervivientes, el nivel de apego establecido, la participación en el cuidado del familiar en caso de enfermedad, la duración de las dolencias, las características de la muerte, el nivel de comunicación entre los supervivientes, la aflicción anticipada, la compañía de otros y los sistemas de soporte interno y externo.

La disponibilidad de apoyo inmediato, es decir la atención de primer nivel suministrada por aquellos que trabajan con el duelo, constituye uno de los elementos más importantes que afectan a la intensidad y duración de la fase inicial de éste, cuya facilitación e identificación de los casos de alto riesgo de reacciones anormales demuestran ser efectivos para muchos supervivientes.

Tradicionalmente se ha enseñado que la aflicción es una reacción normal que cada quien debe asumir como mejor pueda, en la mayoría de los casos sin ayuda especializada (sólo en caso de complicaciones) y que, como tal, no debe ser ni

excesiva ni muy expresiva; es decir, que a pesar de ser tremendamente dolorosa, al mismo tiempo debe ser discreta o sin expresiones emocionales.

Aunque el duelo es una experiencia traumática y dolorosa, fue sólo hasta finales de la década de los años cincuenta cuando a las personas que habían perdido seres queridos se les comenzó a prestar atención profesional organizada.

Las Unidades o Centros de Atención y Apoyo al Duelo son organizaciones especializadas en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación.

Por ello es que el accionar del Centro de Apoyo CAD está fundamentado en la educación y en la asistencia integral de las personas afectadas, tanto adultos como niños, de manera que el desarrollo de éste siga un curso normal y permita la identificación de los factores de riesgo y las reacciones distorsionadas del mismo.

Intervenir de manera preventiva en salud, es decir, vigilar y controlar los factores enfermizos asociados al duelo, y brindar elementos educativos a nivel individual, familiar, grupal e institucional, constituye un objetivo prioritario del CAD.

Es por ello que de acuerdo al concepto mismo de lo que el proyecto de Responsabilidad Social Empresarial comprende, podemos decir que, Funeraria y Camposanto Santa Ana, pensando en el bienestar de los que quedan y con el firme deseo de ampliar su compromiso y responsabilidad humana y social, ha puesto a disposición de la Comunidad en General su CENTRO DE APOYO AL DUELO, un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación, cuando hemos perdido o estamos por perder a un Ser Querido; el Centro integra un equipo de profesionales especializados que facilita la orientación y apoyo emocional, psicológico y espiritual de quienes acuden buscando información, ayuda y múltiples respuestas que el proceso de Duelo conlleva; la empresa considera que este es un compromiso permanente e indeclinable con la sociedad toda vez que “el dolor de nuestra gente también es nuestro deber y responsabilidad”.

En Abril de 2009, nació la idea de desarrollar este proyecto, siendo el CAD el primer centro de atención especializada en el duelo en el país. La experiencia adquirida en estos años de labor funeraria y una comunidad que demanda mayor atención en circunstancias tan difíciles de la vida ha motivado a la empresa a consolidar este proyecto, mismo que nació como una idea y que hasta hace algunos años era tan solo un sueño.

CONCLUSIONES

- Tomando en cuenta la Base Filosófica de la empresa traducida en su Misión, Visión y Valores que mencionan la responsabilidad de proveer a la Comunidad Cuencana y sus alrededores de Soluciones Funerarias Modernas y de Calidad bajo una filosofía de valores alineados a su estrategia que contempla una constante innovación bajo un concepto de diferenciación e integración acompañado de un ingrediente fundamentalmente importante de responsabilidad social, consideramos que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial es perfectamente aplicable a las Empresas del Sector Funerario y en este caso puntual, de Funeraria y Camposanto Santa Ana, toda vez que es necesario reconocer el fuerte compromiso que se tiene con la Comunidad a la que se debe y sobre todo la “Comunidad Doliente”.
- De acuerdo al Análisis realizado a la empresa respecto de su Situación Actual, reflejada básicamente a través de su matriz FODA, un Estudio de Niveles de Satisfacción y el Benchmarking Empresarial que reúne un estudio de los factores claves de éxito dentro del Sector Funerario, podemos mencionar que Funeraria y Camposanto Santa es una empresa que ha sabido manejar con éxito su gestión respecto de la comercialización y venta de Soluciones Funerarias considerando el grado de aceptación y satisfacción de sus clientes, del mismo modo, se puede decir que se trata de una empresa con visión que valora la competencia por lo que se esfuerza día a día aprovechando sus fortalezas, buscando enfrentar sus debilidades, aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece minimizando desde luego el impacto de las amenazas del entorno, por ello consideramos que cuenta con la infraestructura de recursos necesaria para emprender activamente su proyecto de Responsabilidad Social Empresarial, toda vez que esta innovación marcaría una diferenciación respecto de la competencia y una atención oportuna de las necesidades de un importante grupo de interés como es la “comunidad”.
- Partiendo de la Teoría de Mejora Continua y bajo un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial como valioso instrumento de competitividad, se propone una nueva cadena de valor que incluya el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a través de su Centro de Apoyo al Duelo, un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación cuando se ha perdido o se está por perder a un Ser Querido. Este emprendimiento constituye un compromiso permanente e indeclinable con toda la sociedad toda vez que *“el dolor de nuestra gente también es nuestro deber y responsabilidad”*.

- El Modelo de Gestión planteado, busca a través de las diferentes etapas, incorporar la Responsabilidad Social Empresarial a la Estrategia, a través de: la Preparación del proyecto para comprometer al recursos humano con la ejecución del mismo, el Diagnóstico para adquirir el conocimiento necesario y facilitar la elaboración del plan de acción, la Planificación Estratégica y Operativa, la Implantación que buscará integrar la RSE a las operaciones diarias de la empresa, la Comunicación a través del diálogo como proceso permanente con los grupos de interés, el Seguimiento y Medición de indicadores y la Revisión y Mejora.
- Dentro del Estudio Evaluatorio podemos mencionar que aunque el proyecto como tal no persigue réditos económicos, puesto que el enfoque planteado considera un concepto de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario mencionar que la inversión inicial, así como los demás costos y gastos son asumidos por la empresa y considerados dentro de los presupuestos anuales de Comercialización y Ventas y Gastos Administrativos de acuerdo al origen, naturaleza y finalidad del gasto; de este modo se absorbe, distribuye y registra como gasto correspondiente a la actividad operativa normal del negocio. Así mismo, es importante tener en cuenta que, una empresa que incursiona en el campo de la responsabilidad social, llega a obtener ciertas ventajas respecto de su competencia al volverse una organización socialmente más responsable para con los grupos de interés a los que se debe, situación que marca la diferencia generando en el tiempo varias ventajas entre ellas, los incrementos en los volúmenes de ventas, fidelización de clientes, fuerza laboral motivada y con espíritu de servicio, es decir VENDE una nueva filosofía en la manera de hacer sus negocios.

RECOMENDACIONES

- Considerando la Filosofía Empresarial, Funeraria y Camposanto Santa Ana debe continuar trabajando con su enfoque de una constante innovación bajo el concepto de diferenciación, integrando de manera efectiva la Responsabilidad Social dentro de la Estrategia Empresarial.
- Es importante también que la empresa, siga avanzando buscando siempre alternativas de mejora en la gestión administrativa respecto de su sistema comercial y administrativo, estar siempre atento al ritmo de crecimiento e innovación del mercado funerario a nivel regional, nacional e internacional, sin perder de vista los factores claves de éxito dentro del Sector Funerario aprovechando las oportunidades y enfrentando con habilidades las amenazas del entorno.
- Sostener la Teoría de Mejora Continua como una filosofía de trabajo en toda la empresa.
- Que el Centro de Apoyo al Duelo y su gestión se enfoque acertadamente bajo el concepto de responsabilidad social empresarial, sin perder de vista su misión, visión y objetivos, procurando mantenerse como un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de duelo a la comunidad en general y sin afán de lucro.
- Que se retroalimente periódicamente el Modelo de Gestión implementado a través del Seguimiento y Medición de resultados, así como la Revisión y Mejora de las acciones propuestas.
- Que se administre y controle objetivamente los valores de los presupuestos anuales que se destinen al CAD toda vez que su registro contable será asignado a las cuentas de gasto en ventas y cuentas de gasto administrativo.
- Que se estudie la posibilidad de buscar otras fuentes y alternativas de financiamiento e inversión respecto del proyecto de RSE, considerando que las propuestas para años venidos demandan mayores desembolsos.

ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMULARIO DE LA ENCUESTA



Estimado Cliente: a fin de ofrecerle un mejor servicio, nos es grato informarle que Ud. ha sido elegido(a) de entre nuestros mejores Clientes y nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad de los servicios que actualmente se brindan en Funeraria y Camposanto Santa Ana.

Sírvase marcar con una x la opción que Usted elija

Señale una sola opción para cada una de las preguntas.

*En la pregunta **1e** puede elegir una o varias opciones.*

1.- Valoración del Servicio prestado

a. Camposanto Santa Ana cubrió sus expectativas respecto a la calidad del servicio:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

c. La atención del servicio fue:

- Oportuna
- Con demora

c. *El servicio que recibió estuvo de acuerdo con lo establecido en el compromiso:*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

d. *Considera que el servicio que recibió es completo:*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

f. *Considera que el servicio que recibió fue. (señale una o varias opciones)*

- Elegante
- Moderno
- Común
- Me es indiferente

f. *Considera que la atención posterior a su servicio es o ha sido:*

- Muy eficiente
- Eficiente
- Malo ¿Por qué?
- Muy malo ¿Por qué?

2.- Respeto a la persona que lo Asesoró (*vendedor*)

a. *El Asesor fue claro en sus explicaciones*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

b. *El Asesor estuvo presto a resolver sus dudas e inconvenientes:*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

c. *Respecto al trato que recibió del Asesor. Usted está:*

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho ¿Por qué?
- Completamente Insatisfecho ¿Por qué?

3.- Respeto a las Instalaciones

a. *Comodidad*

- Muy confortable
- Confortable
- Poco confortable ¿Por qué?
- Nada confortable ¿Por qué?

b. *La temperatura en las salas de velación es:*

- Agradable
- No agradable ¿Por qué?

c. *La apariencia de las salas es:*

- Moderna
 Nada moderna
- ¿Por qué?

d. *Señalización informativa en las instalaciones*

- Suficiente y buena
 Escasa y deficiente
- ¿Por qué?

e. *Mantenimiento de las instalaciones y áreas verdes*

- Muy bueno
 Bueno
 Malo
 Pésimo
- ¿Por qué?
¿Por qué?

f. *Acceso al Camposanto*

- Seguro
 Inseguro
- ¿Por qué?

4.- Respecto a los Precios y Formas de pago

a. *Está satisfecho con las facilidades de pago que se lo ofreció:*

- Si
 No
- ¿Por qué?

b. Relación calidad precio

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo ¿Por qué?
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

5.- Intención de uso y recomendaciones

a. En caso de requerirlo volvería a utilizar nuestros servicios:

- Si
- No ¿Por qué?

b. Recomendaría nuestros servicios a sus familiares y/o conocidos:

- Si
- No ¿Por qué?

c. Qué facilidades de pago escogería Ud. en una futura compra en prenecesidad

Contado (incluye descuento)

Facilidades de pago con intereses a

- 6 12 24 36 48 60 meses

6.- Qué aspectos podría sugerir para mejorar el servicio de Funeraria y Camposanto Santa Ana

MÉTODO DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Para la tabulación de las diferentes preguntas se adoptó el siguiente método:

- A las preguntas con cuatro literales se las clasificó con números del 4 al 1 en orden descendente, sin significar esto ningún peso, siendo útil nada más para su posterior conteo y cálculo de porcentajes.
- Al igual que en el caso anterior para las preguntas que tenían únicamente dos literales se las calificó con 2 y 1 respectivamente.
- Cuando se trataban de valores de selección múltiple se sumaba el valor de la pregunta únicamente.
- Y en el caso único de la pregunta 5.c., como se trataba de escoger un plan de financiamiento entre varios meses, simplemente se tomó el valor del número de meses seleccionado y solo para el caso en el que se escogía “Contado” se colocó el número 1.
- Los espacios en blanco indican que esa pregunta no fue contestada o no aplicaba, situación que luego permitió establecer el porcentaje de pérdida.
- En cuanto a la pregunta 6 por el hecho de ser una pregunta de opinión se la tomó para encontrar posibles puntos débiles en el ámbito general de la empresa.

ANEXO No. 2

PLAN MUESTRAL

Definición de la Población: Se considera como población finita a todos los clientes de la Base de datos de CAMPSANA S.A. que tenga un estado de “Servicios Utilizados”. Esto quiere decir que de los aproximadamente 3.500 clientes que posee la empresa se tomarán 1.209 que son quienes han hecho uso de sus derechos legales.

Unidades de Muestreo: Base de datos de Clientes de CAMPSANA S.A.

Alcance del Muestreo: Se considerará como alcance económico la realización de 100 encuestas como máximo.

Tamaño de la Muestra: El tamaño de la muestra estadísticamente significativa se establece bajo los siguientes parámetros:

Tamaño de la población: 1.209

Nivel de confianza: 95%

Error muestral: 5%

Desviación estándar: 0,5

Formula de la muestra finita:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{\epsilon^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}$$
$$n = 384.16$$

Ajustando la muestra en una población finita, obtenemos

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}, \text{ entonces,}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{1,209}},$$

$$n = 291.52 \approx 292$$

Método de Muestreo:

El Método utilizado es el aleatorio simple, para garantizar ésta aleatoriedad, se procede la función MUESTRA del complemento “análisis de datos” de EXCEL. Hasta generar 150 candidatos para las encuestas. Luego se filtró la información para retirar datos erróneos como: direcciones incorrectas, clientes que ya han fallecido, clientes que no tengan edades avanzadas, etc.

ANEXO No. 3

Resultados Modelo por Atributos

1. Con respecto al primer indicador: **Valoración del Servicio Prestado**, los resultados en la Matriz indican lo siguiente:



El resultado de la pregunta **1.f** referente a la Atención obtenida posterior al servicio (Atención Post-Venta) se ubica en la matriz en el **cuadrante d** que corresponde al área de mantenimiento e higiene, lo cual nos indica que este atributo está siendo satisfecho en la actualidad y que, dado su nivel de impacto, no requiere acciones novedosas. Sin embargo, trabajar en el constituiría una forma de prevenir que una eventual disminución en la satisfacción resulte en un incremento en la percepción de su importancia entre los usuarios.

El resultado de la pregunta **1.b** referente a la Oportunidad en la Atención del Servicio, se ubica en la matriz en el **cuadrante c**, que corresponde al área de fortalezas, lo cual nos indica que este es un atributo sobre el cual la organización debe sostener y dinamizar la imagen global y la percepción de calidad del servicio. Los Clientes en su gran mayoría consideran que la atención del servicio es OPORTUNA.

Los resultados de la pregunta **1.c** referente al Cumplimiento del Contrato y de la pregunta **1.d** referente al Servicio Exequial como Paquete Completo se ubican en la matriz en el **cuadrante e** que corresponde al área de mejoramiento, siendo éstos los atributos sobre los cuales, las labores y estrategias de mejoramientos resultarían convenientes para el logro del incremento en la percepción de la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

El resultado de la pregunta **1.a** referente a la Calidad del Servicio, se ubica en nuestra matriz en el **cuadrante f**, que corresponde al área crítica y de mejoramiento y define

el atributo que requiere mayor atención y puede dar la pauta para llegar al resultado sobre el cual se definirá el objetivo.

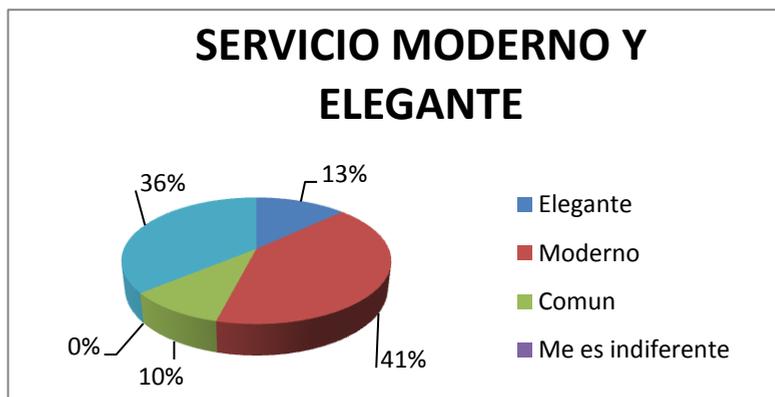
INDICADOR: VALORACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

ATRIBUTO: SERVICIO MODERNO Y ELEGANTE

PREGUNTA: 1.E

Considera que el servicio que recibió fue: (señale una o varias respuestas)

Nivel	Porcentaje
Elegante	13%
Moderno	41%
Común	10%
Me es indiferente	0%
Elegante y Moderno	36%



Consideraciones:

Esta pregunta no tiene un nivel de satisfacción, pues que no lo considera por ser de tipo multi opción. De este modo se puede ver que el 41% de los encuestados considera al servicio como Moderno y el 36% como Elegante y Moderno.

2. Con respecto al segundo indicador: **Respecto de la Persona que lo asesoró**, los resultados en la Matriz indican lo siguiente:



Los resultados de la pregunta **2.a** referente a la Claridad en el Asesoramiento, la pregunta **2.b** Colaboración y Apertura en la Solución de dudas y de la pregunta **2.c** Trato recibido del Asesor, se ubican en nuestra matriz en el **cuadrante f** que corresponde al área crítica y de mejoramiento y define los atributos que requiere nuestra atención y pueden dar la pauta para llegar al resultado sobre el cual se definirá el objetivo. Las estrategias de mejoramiento son fundamentales en este sentido toda vez que los asesores en este caso, son la carta de presentación de la empresa ante el cliente.

3. Con respecto al tercer indicador: **Respecto a las Instalaciones del Camposanto**, los resultados en la Matriz indican lo siguiente:



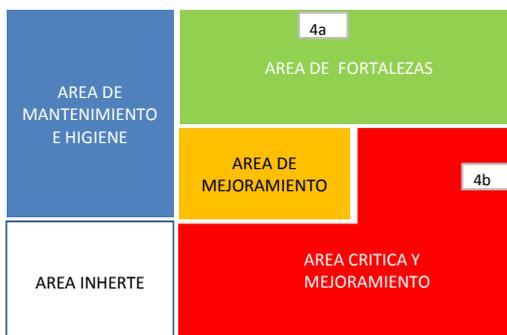
Los resultados de la pregunta **3.d** referente a la Señalización informativa en las instalaciones y de la pregunta **3.f** referente a los Accesos al Camposanto se ubican en la matriz en el **cuadrante a** que corresponde al área de Mantenimiento e Higiene en el cual se indican los atributos que están siendo satisfechos en la actualidad y que, dado su nivel de impacto, no requieren acciones novedosas. Sin embargo, trabajar en ellos se constituye en una forma de prevenir que una eventual disminución en la satisfacción resulte en un incremento en la percepción de su importancia entre los usuarios. En este sentido, y considerando los comentarios de las encuestas efectuadas, sería importante considerar el aspecto de la luminosidad en los accesos del Camposanto para disminuir los riesgos que la oscuridad comprende sobre todo en las noches, aspecto en el que últimamente se ha avanzado mucho.

El resultado de la pregunta **3.c** referente a la apariencia de las salas, se ubica en nuestra matriz en el **cuadrante b**, que corresponde al área de fortalezas, lo cual indica que este es un atributo sobre el cual la organización debe sostener y dinamizar la imagen global y la percepción de calidad del servicio.

Los resultados de la pregunta **3.a** referente a la Comodidad de las Instalaciones y de la pregunta **3.e** referente al Mantenimiento de las Instalaciones y Áreas Verdes, se ubican en la matriz en el **cuadrante e** que corresponde al área de mejoramiento, lo que indica que trabajar en estos dos atributos resulta fundamentalmente importante y conveniente para el logro del incremento en la percepción de la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Las estrategias y planes de acción al respecto son prioritarias. En este sentido sería importante considerar aspectos como: mantenimiento en las placas recordatorias (las letras se borran), mantenimiento en las áreas verdes y jardines (césped y camineras), mantenimiento de las unidades de sepultamiento (retirar flores secas en el tiempo acordado).

El resultado de la pregunta **3.b** referente a la temperatura de las salas se ubica en la matriz en el **cuadrante f** que corresponde al área crítica y de mejoramiento y define el atributo que requiere nuestra atención. Las estrategias y planes de acción al respecto son prioritarias. Los clientes comentan en la mayor parte de los casos, que, las Salas de Velación son frías por lo que solicitan se incorpore calefacción a las mismas y mejorar así el ambiente y la temperatura de las mismas sobre todo en las noches.

4. Con respecto al cuarto indicador: **Precio y Formas de Pago**, los resultados en la Matriz indican lo siguiente:



El resultado de la pregunta **4.a** referente a las facilidades de pago, se ubica en el **cuadrante b**, que corresponde al área de fortalezas, lo cual nos indica que este es un atributo sobre el cual la organización debe sostener y dinamizar la imagen global y la percepción de calidad del servicio.

El resultado de la pregunta **4.b** referente a relación calidad - precio se ubica en el **cuadrante f**, que corresponde al área crítica y de mejoramiento, misma que define el atributo que requiere nuestra atención. En este sentido, es importante entonces considerar la percepción que algunos de los clientes tienen respecto del precio del

servicio, mismos que lo consideran caro en muchas ocasiones, comentando que la calidad, aunque muy buena, no justifica el costo.

5. Con respecto al quinto indicador: **La Intención de Uso y Recomendación**, los resultados en la Matriz indican lo siguiente:



El resultado de la pregunta **5.a** referente a la intención de una Nueva Utilización del Servicio en caso de requerirlo, se ubica en nuestra matriz en el **cuadrante a**, que corresponde al área de Mantenimiento e Higiene, mismo que indica que este atributo está siendo satisfecho en la actualidad y que, dado su nivel de impacto, no requiere acciones novedosas; es decir, los clientes que han utilizado el servicio, en su mayor parte, tienen toda la intención de volver a utilizar el servicio en caso de requerirlo. Sin embargo, es necesario contemplar el hecho de que trabajar en mantener la fidelidad de los clientes, constituiría una forma de prevenir que una eventual disminución en la satisfacción resulte en un incremento en la percepción de su importancia entre los clientes. Lo que se buscaría en este sentido es procurar ser Proactivos en lugar de Reactivos.

El resultado de la pregunta **5.b** referente a las Recomendaciones y Sugerencias se ubica en nuestra matriz en el **cuadrante c**, que corresponde al área de fortalezas, lo cual nos indica que este es un atributo sobre el cual la organización debe sostener y dinamizar la imagen global y la percepción de calidad del servicio. Al respecto se debe mencionar que este resultado es consecuencia sin lugar a dudas de los resultados obtenidos en la pregunta **5a**, por lo que encaminar estrategias para mantener las buenas relaciones con los actuales clientes y procurar una buena relación con los clientes potenciales, sería una herramienta importante para fidelizar las relaciones empresa-cliente y así mantener esta fortaleza.

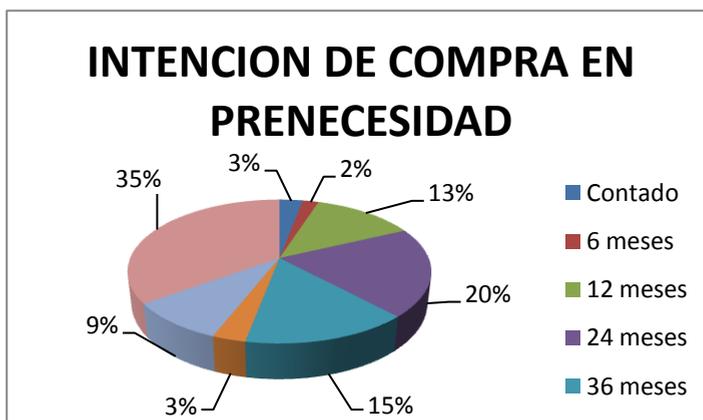
INDICADOR: INTENCIÓN DE USO Y RECOMENDACIONES

ATRIBUTO: INTENCIÓN DE COMPRA EN PRENECESIDAD

PREGUNTA: 5.C

Que facilidades de pago escogería usted en una futura compra en pre necesidad:

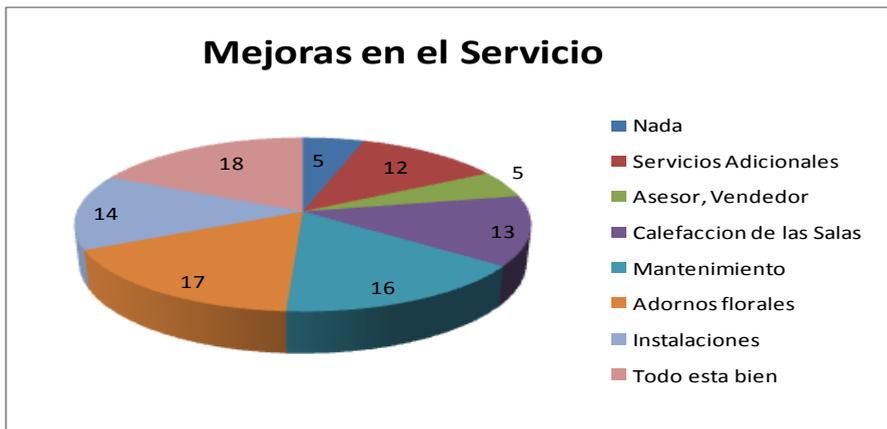
Nivel	Porcentaje
Contado	3%
6 meses	2%
12 meses	13%
24 meses	20%
36 meses	15%
48 meses	3%
60 meses	9%
Perdida	35%



Se nota con claridad que apenas un 3% está dispuesto o en capacidad de pagar al contado, y que un 35% de los encuestados prefieren no contestar a esta pregunta. De los que contestaron, el 13% pagarían en 12 meses, el 20% preferiría pagar a 24 meses y 15% a 36 meses y el 14% faltante opta por las cuotas de 6, 48 y 60 meses.

- Con respecto a la sexta pregunta formulada como una pregunta abierta en la que se pone a consideración los aspectos que podría sugerir para mejorar el Servicio de Funeraria y Camposanto Santa, observamos lo siguiente:

Codificación	Aspecto	Cantidad	Porcentaje
0	Nada	5	5%
1	Servicios Adicionales	12	12%
2	Asesor, Vendedor	5	5%
3	Calefacción de las Salas	13	13%
4	Mantenimiento	16	16%
5	Adornos florales	17	17%
6	Instalaciones	14	14%
7	Todo está bien	18	18%
		100	100%



Se puede apreciar entonces que el 18% de los encuestados, manifiestan que todo está bien en lo referente al servicio del camposanto, el 17% de los encuestados manifiestan que se debería mejorar en lo referente a la decoración de los adornos florales, recomiendan la utilización de flores naturales.

El 16% de los encuestados manifiestan que se debería mejorar en lo referente al mantenimiento de las instalaciones, básicamente al cuidado de las áreas verdes, unidades de sepultamiento y lápidas.

El 14% de los encuestados manifiestan que se debería realizar mejoras en lo referente a las instalaciones, tanto en el espacio físico, como en la seguridad de los accesos a las mismas.

El 13% de los encuestados manifiestan que se debería mejorar la temperatura de las salas en razón de que se manifiesta que éstas son muy frías, sobre todo por las noches. El 12% de los encuestados manifiestan que se debería ampliar los servicios adicionales que mantienen tales como tarjetas para la misa, cafetería y personal para la misma.

El 5% de los encuestados manifiestan que se debería realizar mejoras en lo referente a la asesoría de los vendedores.

El 5% de los encuestados no hacen ninguna recomendación.

Conclusiones.

El Objetivo General de la Investigación que consideró el establecer los niveles de satisfacción que los clientes de Camposanto Santa percibieron del servicio prestado, fue alcanzado a través de la aplicación del Método por Atributos que permitió ubicar a los diferentes indicadores en la Matriz de Análisis y de este modo identificar las Áreas Críticas, de Mejoramiento, de Mantenimiento, Inertes y de Fortalezas, de tal forma que con esta información se pueda formular y encaminar estrategias y planes de acción orientadas a la Mejora Continua.

De este modo, comparando los niveles de satisfacción obtenidos con los Rangos de Importancia establecidos en la cadena de valor del Servicio Prestado, se pudo concluir que:



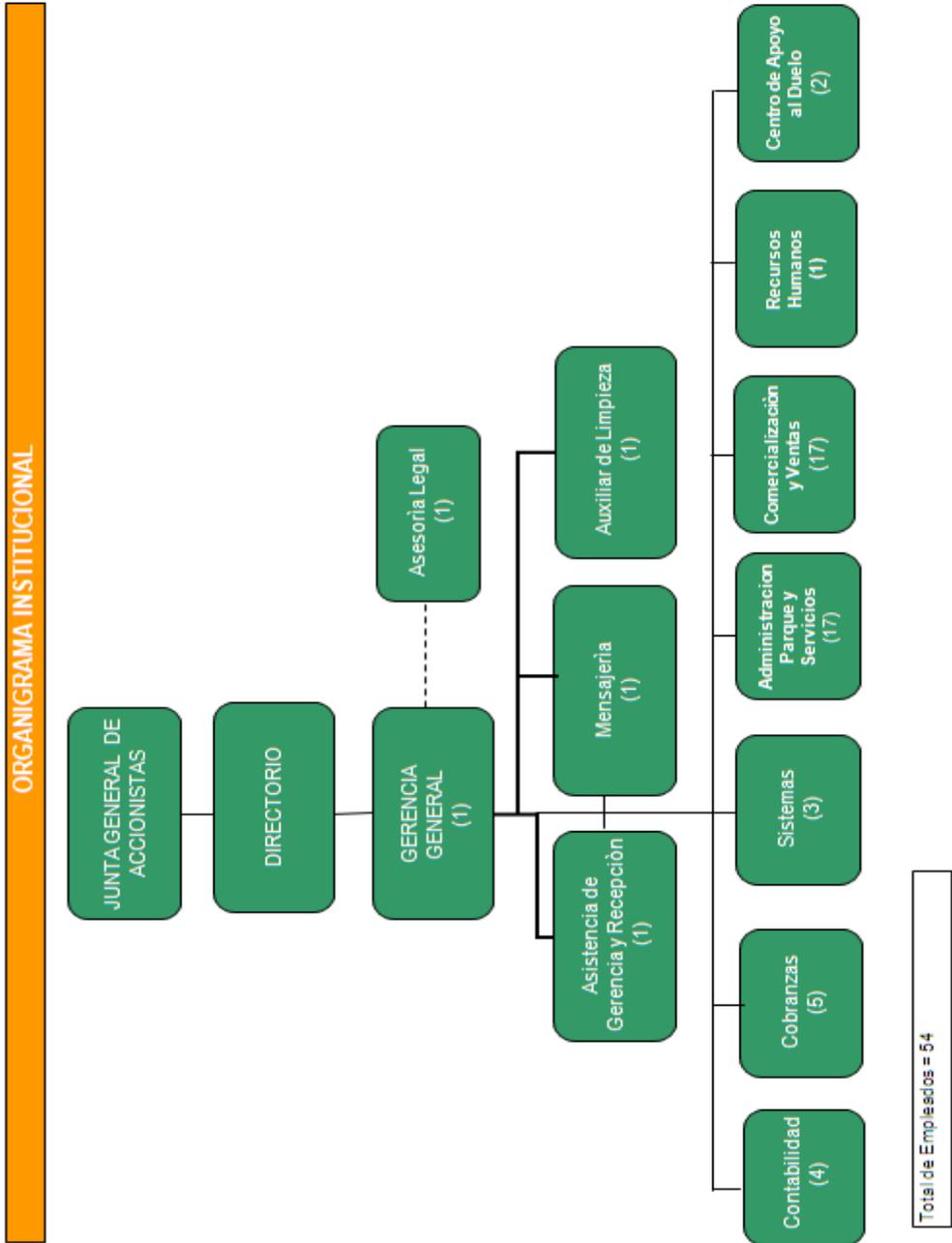
- Los indicadores 1. **Valoración de Servicio Prestado**, 2. **Respecto a la persona que lo Asesoró (Vendedor)**, y 3. **Respecto a las Instalaciones**, se encuentran ubicados en el **Cuadrante f**, que corresponde al área crítica y de mejoramiento y define los indicadores que requieren nuestra atención.
- El indicador 4. **Respecto a los Precios y Formas de Pago**, se ubica en la matriz en el **Cuadrante b**, que corresponde al área de fortalezas, situación que nos indica que éste es un indicador sobre el cual la empresa debe sostener y dinamizar su imagen enlazando desde luego precio a la percepción de calidad del servicio.

- El indicador 5. **Intención de Uso y Recomendaciones** se ubica en nuestra matriz en el **Cuadrante a** que corresponde al área de Mantenimiento e Higiene en el cual se presenta el indicador que está siendo satisfecho en la actualidad y que, dado su nivel de impacto, no requiere acciones novedosas. Sin embargo, trabajar en él se constituye en una forma de prevenir que una eventual disminución en la satisfacción resulte en un incremento en la percepción de su importancia entre los usuarios. Consideramos que la ubicación de este indicador en esta área indica que el impacto de la competencia a nivel local no es altamente significativo sobre todo en lo que respecta a Cementerios, en razón de que el cliente tiene dos opciones concretas a escoger, el cementerio municipal o el santa ana, por esta razón, la empresa debe preocuparse de mantener y cuidar la fidelidad de sus clientes, ya que no se puede descartar posibles competidores nuevos en un futuro.

La pregunta 6, planteada como una pregunta abierta, permitió también identificar algunos aspectos que el cliente considera como sugerencias para mejorar el servicio como tal; entre ellos están: Procurar mejorar el Mantenimiento de las Áreas de Unidades de Sepultamiento sobre todo en las que son bajo tierra procurando el tratamiento de las aguas principalmente en tiempos de lluvias. Mantenimiento de Camineras, Jardines y Áreas Verdes (césped), Mantenimiento de Placas Recordatorias para evitar el deterioro prematuro y Mejorar los niveles de temperatura en las Salas de Velación puesto que muchos de los clientes las consideran frías, por lo que sugieren implementar sistemas de calefacción en las mismas.

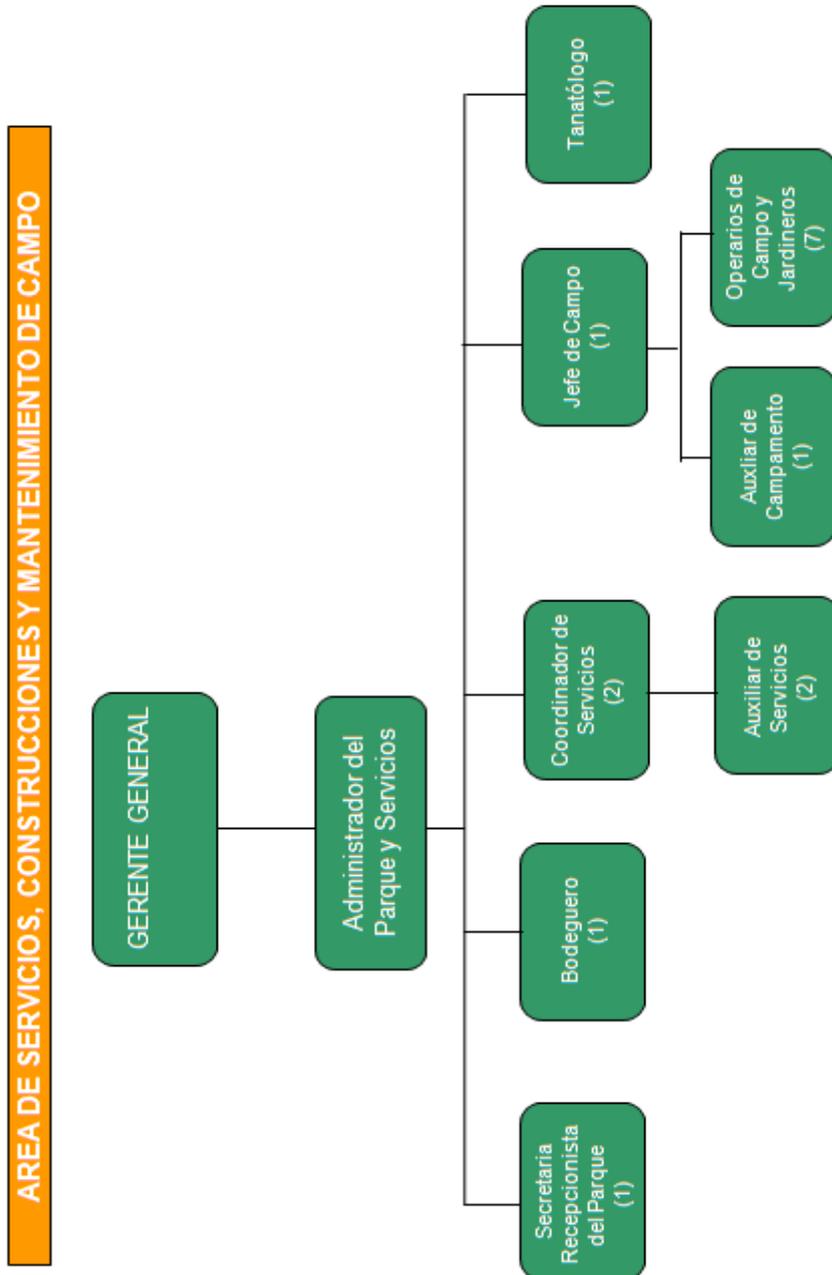
ANEXO No. 4

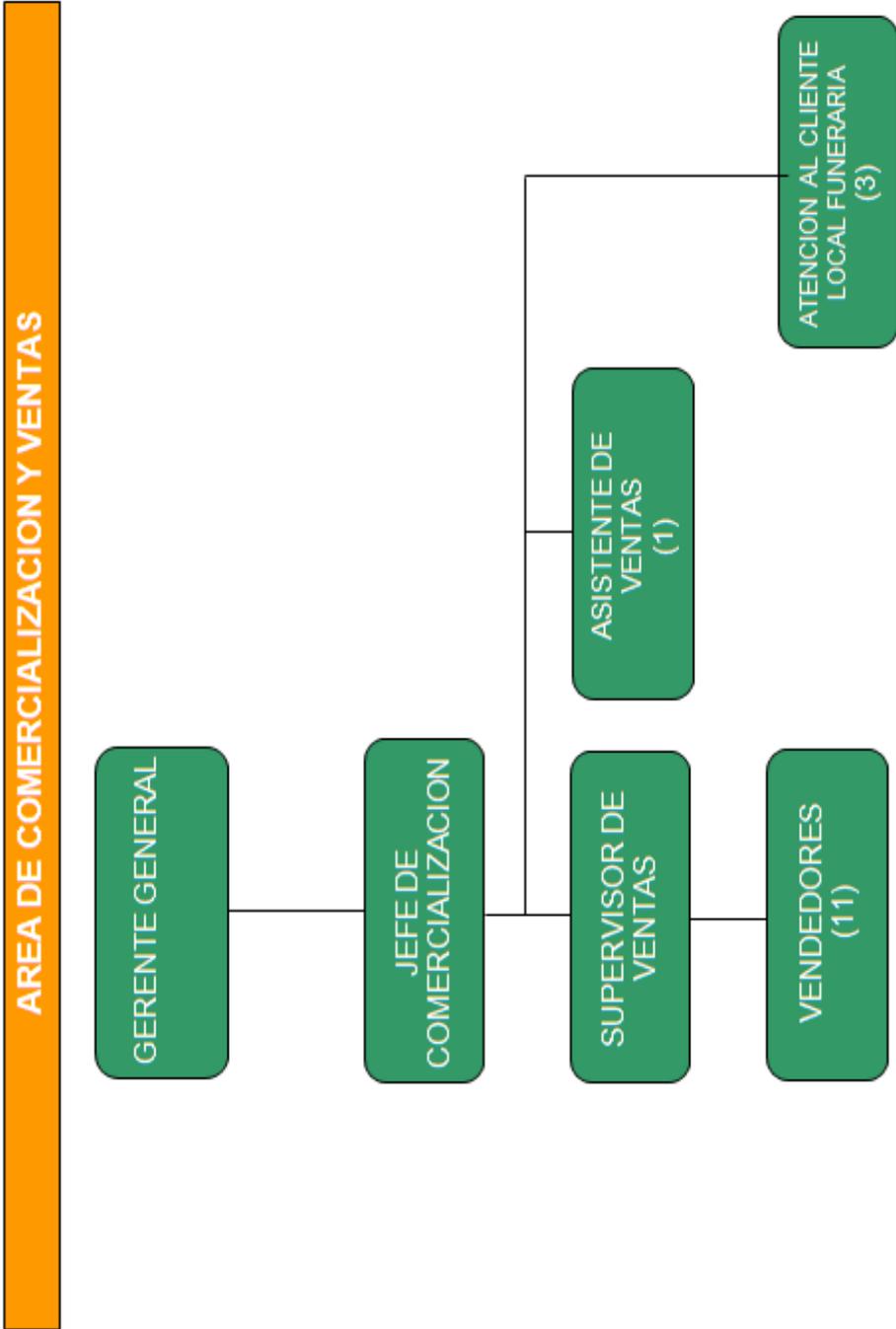
Organigrama Institucional.



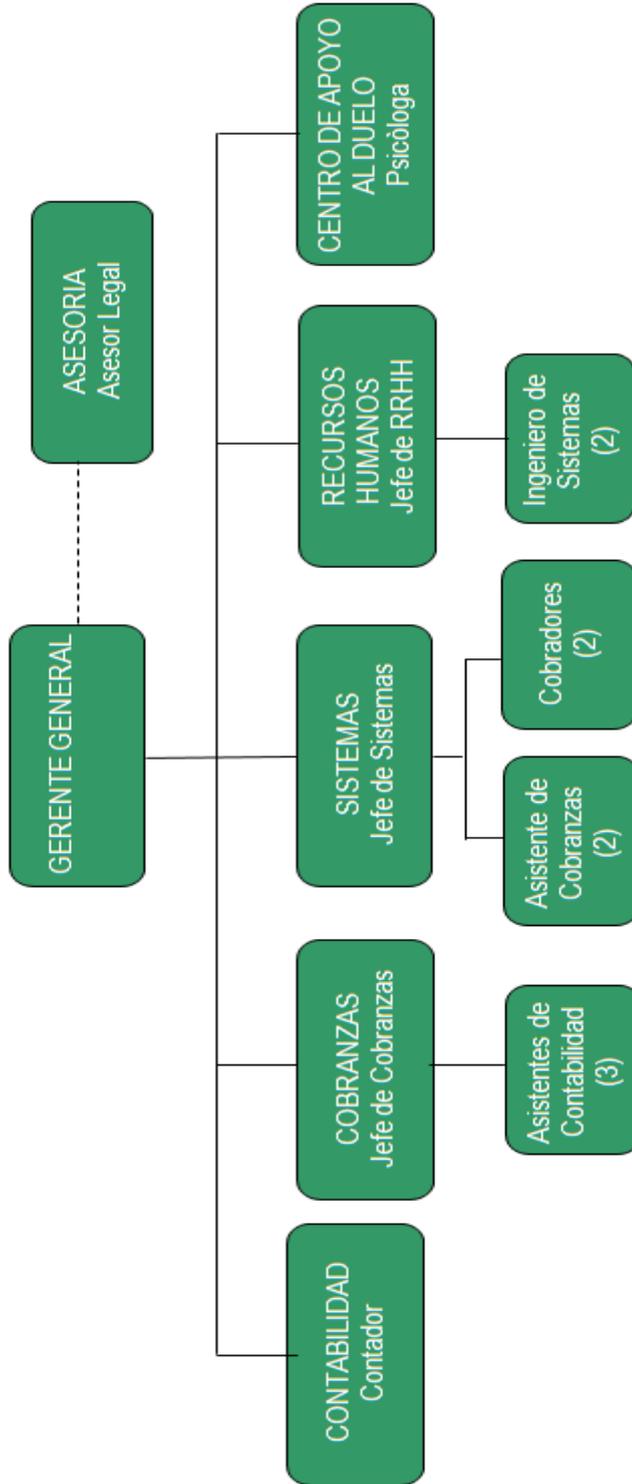
ANEXO No. 5

Organigramas Departamentales.





AREAS ADMINISTRATIVA Y DE GESTION



Formulario de la Encuesta percepción CAD.



FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA S. A.

LA PROPUESTA: CENTRO DE APOYO AL DUELO C.A.D. (Centro de Apoyo y Asistencia Emocional y Psicológica)

Funeraria y Camposanto Santa Ana en compromiso con la Comunidad Doliente y bajo el concepto de Responsabilidad Social, desea poner a disposición de la ciudadanía cuencana una propuesta interesante de Apoyo y Asistencia Emocional y Psicológica a través de su Centro de Apoyo al Duelo, mediante un SERVICIO GRATUITO para todas las personas que se encuentran atravesando momentos de mucho dolor por la pérdida de un Ser Querido.

De este modo, le pedimos muy comedidamente, nos ayude contestando a las siguientes preguntas:

A EL CONCEPTO

Funeraria y Camposanto Santa Ana, pensando en el bienestar de los que quedan y con el firme deseo de ampliar su compromiso y responsabilidad humana y social, pone a disposición de las Familias Cuencanas su UNIDAD DE DUELO, un nuevo concepto en los Servicios Exequiales, mismo que integra un equipo multidisciplinario de profesionales especializados que permite y facilita la orientación y apoyo emocional de los familiares que se encuentran atravesando momentos de dolor y padecen trastornos emocionales y psicológicos como producto de la pérdida de sus seres amados . Una adecuada infraestructura, la armonía de sus ambientes y el contacto con la naturaleza a través del manejo de terapias participativas, le permitirán recobrar la paz interior y volver paulatinamente a su ciclo normal de vida.

El servicio se ofertará en \$ 50.00 dólares. Este paquete incluirá: a) La primera cita: con el Orientador, b) La carpeta de apoyo (folletería, Libro de Reflexiones y Motivación, CD música religiosa y/o de relajación), c) La segunda cita: con el especialista que se considere adecuado y oportuno para su caso.

B EL SERVICIO: UNIDAD DE DUELO

1. ¿Considera que los beneficios que se ofrecen de manera gratuita son claros y creíbles?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No está seguro

2. ¿Cree usted que este Servicio de Aporte a la Colectividad Cuencana cubrirá alguna necesidad insatisfecha?

- 1. Si → (Si su respuesta es SI, favor dirijase a la pregunta No. 4)
- 2. No → (Si su respuesta es NO, favor dirijase a la pregunta No. 3)

3. ¿Conoce usted de otros servicios que actualmente le cubran esta necesidad?

- 1. Si → Indique cual:
- 2. No →

4. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más oportuna y adecuada en el caso de necesitar atención y apoyo emocional?

- 1. Psicólogo
- 2. Psiquiatra
- 3. Sacerdotes / Religiosos
- 4. La Familia
- 5. Terapeutas Familiares
- 6. Otros (especifique)

5. ¿Considera usted que la apertura de la empresa a la comunidad doliente a través de este servicio es una respuesta a un necesidad que no veía atendida por las Funerarias?

- 1. Si
- 2. No

6. ¿Acudiría usted a este Centro de Apoyo para hacer uso de estos servicios y beneficios?

- 1. Si ➡ (Si su respuesta es SI, favor dirijase a la preguntas No. 7 y 8)
- 2. No ➡ (Si su respuesta es NO, favor absténgase de contestar las preguntas No. 7 y 8)

7. ¿Cuándo considera usted oportuno asistir para hacer uso y conocer de este Servicio?

- 1. Cuando contrata el Servicio Exequial (Prenecesidad ó Emergencia)
- 2. Antes del Fallecimiento (cuando se ha diagnosticado la posible muerte del familiar)
- 3. Luego del Sepelio
- 4. Otros (especifique)

8. ¿Qué temas o aspectos considera usted que este Centro de Apoyo debe tomar en cuenta para atender a los Deudos ?

- 1. El lugar donde se atenderá
- 2. Las personas con las que se tratará
El Especialista

8. Ha tenido usted una necesidad puntual en este sentido, es decir, usted, alguien de su familia o algun conocido ha

- 1. Si
- 2. No

Si su respuesta es SI, puede especificar su parentesco

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA, TRABAJANDO EN PRO DEL BIENESTAR HUMANO Y SOCIAL DE LAS FAMILIAS CUENCANAS

Agradecemos profundamente su amable atención

Firma: _____

Fecha: _____

ENCUESTA No.

ANEXO 7

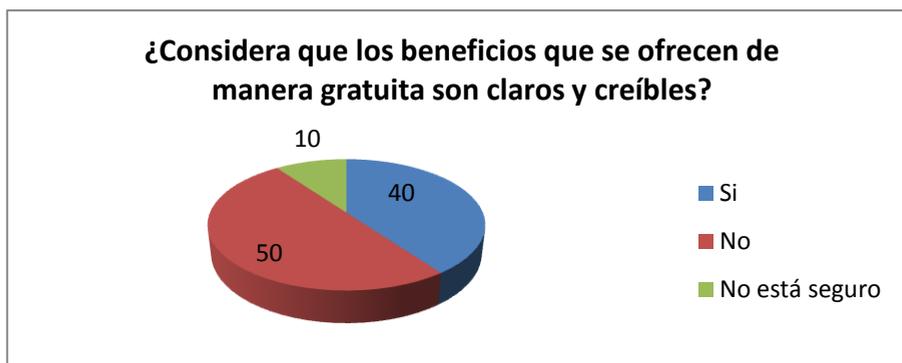
Resultados Encuestas CAD

Pregunta # 1

¿Considera que los beneficios que se ofrecen de manera gratuita son claros y creíbles?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	40	40%
No	50	50%
No está seguro	10	10%

Por qué? Desconfianza de la gente con respecto a la calidad de los Servicios gratuitos.



El 40% de los encuestados indican que confían en los servicios ofrecidos de manera gratuita, el 50% no confían en este tipo de servicios y el 10% no está seguro puesto que indican que es bastante difícil creer en la calidad de los servicios ofrecidos de manera gratuita.

Pregunta # 2

¿Cree usted que este Servicio de Aporte a la Colectividad Cuencana cubrirá alguna necesidad insatisfecha?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	80	80%
No	20	20%

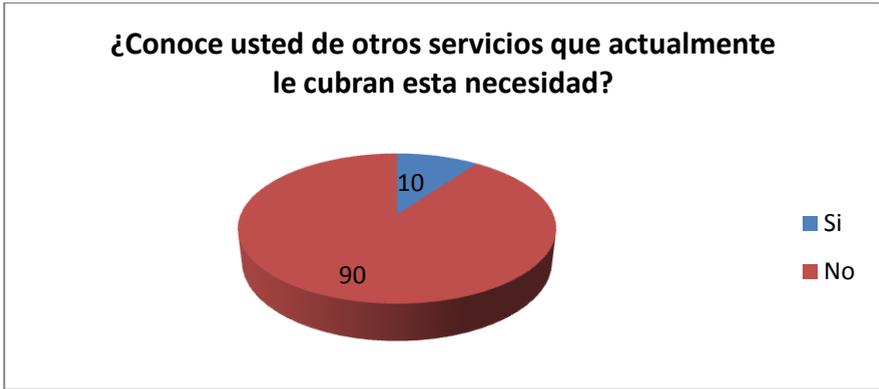


El 80% de los encuestas indican que el Servicio de Atención a la Comunidad Doliente a través del Centro de Apoyo al Duelo cubrirá efectivamente una necesidad insatisfecha de la colectividad, el 20% opina que este servicio no aporta en este sentido a cubrir una necesidad insatisfecha.

Pregunta # 3.

¿Conoce usted de otros servicios que actualmente le cubran esta necesidad?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	10	10%
No	90	90%

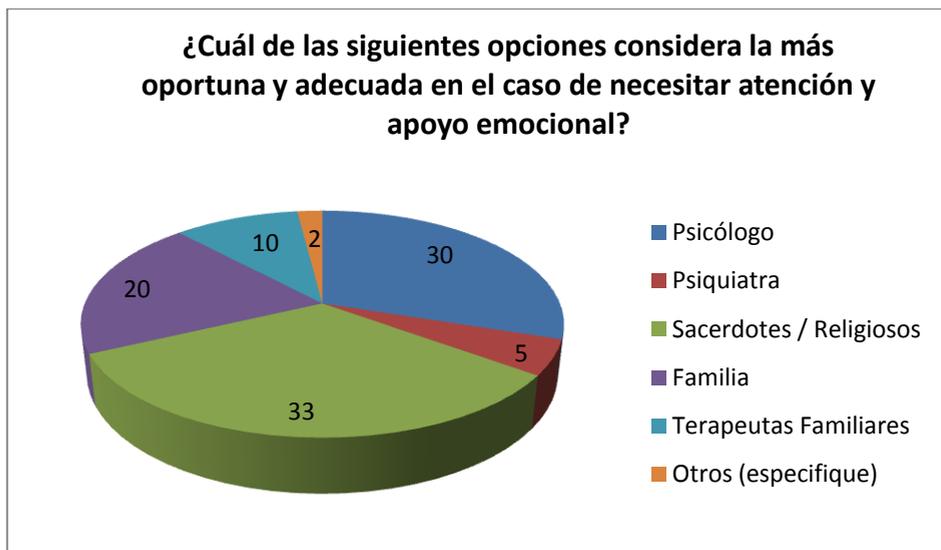


EL 90% de los encuestados indican que actualmente no conocen ningún servicio que cubra esta necesidad, el 10% de encuestados si conocen algún tipo de servicio que cubra esta necesidad.

Pregunta # 4

¿Cuál de las siguientes opciones considera la más oportuna y adecuada en el caso de necesitar atención y apoyo emocional?

Opciones	Cantidad	Porcentaje	
Psicólogo	30	30%	
Psiquiatra	5	5%	
Sacerdotes / Religiosos	33	33%	
Familia	20	20%	
Terapeutas Familiares	10	10%	
Otros (especifique)	2	2%	Retiros, encuentros personales.
Total...	100	100%	



El 33% de las personas encuestadas indican que la mejor opción para buscar atención y apoyo emocional serían los sacerdotes y religiosos, el 30% indican que buscarían apoyo en Psicólogos, el 20% buscaría apoyo en la familia, el 10% buscarían apoyo en terapeutas familiares, el 5% buscarían apoyo en psiquiatras y el 2% indican que el apoyo adecuado sería el de retiros y encuentros personales.

Pregunta # 5

¿Considera usted que la apertura de la empresa a la comunidad doliente a través de este servicio es una respuesta a una necesidad que no estaba siendo atendida por las Funerarias?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	80	80%
No	20	20%



El 80% de los encuestados indican que si consideran que este servicio de atención a la comunidad en general a través del Centro de Apoyo al Duelo es una respuesta a una necesidad no atendida hasta el momento por las funerarias, el 20% considera que no lo es.

Pregunta # 6

¿Acudiría usted a este Centro de Apoyo para hacer uso de estos servicios y beneficios?

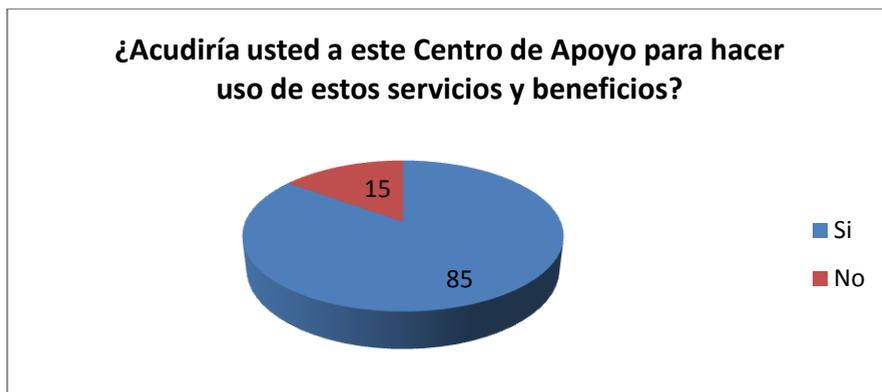
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	85	85%
No	15	15%



(Si su respuesta es SI, favor diríjase a la preguntas No. 7 y 8)



(Si su respuesta es NO, favor absténgase de contestar las preguntas No. 7 y 8)

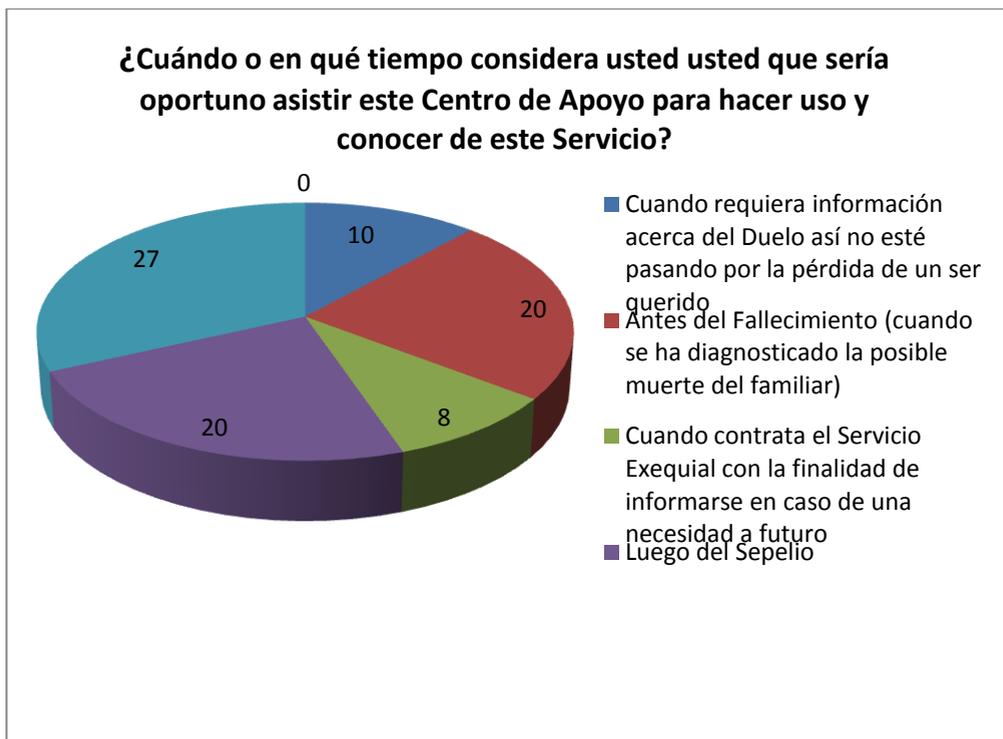


El 85% de los encuestados indican que si acudirían al Centro de Apoyo al Duelo, el 15% indican que no asistirían.

Pregunta # 7

¿Cuándo o en qué tiempo considera usted que sería oportuno asistir a este Centro de Apoyo para hacer uso y conocer de este Servicio?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Cuando requiera información acerca del Duelo así no esté pasando por la pérdida de un ser querido	10	12%
Antes del Fallecimiento (cuando se ha diagnosticado la posible muerte del familiar)	20	24%
Cuando contrata el Servicio Exequial con la finalidad de informarse en caso de una necesidad a futuro	8	9%
Luego del Sepelio	20	24%
Cuando sienta que pueden haber situaciones poco llevaderas y de mucho dolor dentro del Duelo	27	31%
Otros (especifique)	0	0%
Total...	85	100%



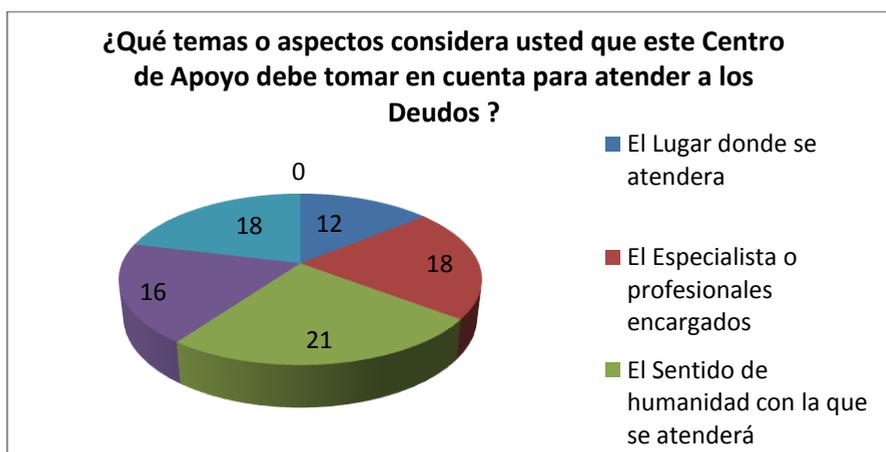
En la pregunta # 6 el 85% de los encuestados respondieron que si asistirían a nuestro Centro de Apoyo al Duelo, la pregunta 7 se realiza por lo tanto a estas 85 personas.

De estas 85 personas 20 personas equivalente al 24% indican que sería oportuno asistir al Centro antes del fallecimiento, cuando se haya diagnosticado la posible muerte del familiar, 27 personas es decir el 31% de los encuestados indican que sería recomendable asistir al Centro cuando existan situaciones poco llevaderas y de mucho dolor dentro del duelo, el 9% de los encuestados es decir 8 personas indican que lo mejor sería solicitar el servicio conjuntamente con la contratación del Servicio con la finalidad de informarse en caso de una necesidad a futuro, el 24% de encuestados es decir 20 personas indican que lo indican que la mejor opción sería Luego del Sepelio y el 12% es decir 10 personas consideran que sería recomendable conocer este servicio en cualquier momento aunque no esté pasando por alguna pérdida.

Pregunta # 8

¿Qué temas o aspectos considera usted que este Centro de Apoyo debe tomar en cuenta para atender a los Deudos?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
El Lugar donde se atenderá	12	14%
El Especialista o profesionales encargados	18	21%
El Sentido de humanidad con la que se atenderá	21	25%
La ayuda psicológica y emocional	16	19%
La ayuda espiritual	18	21%
Otros (especifique)	0	0%
	85	



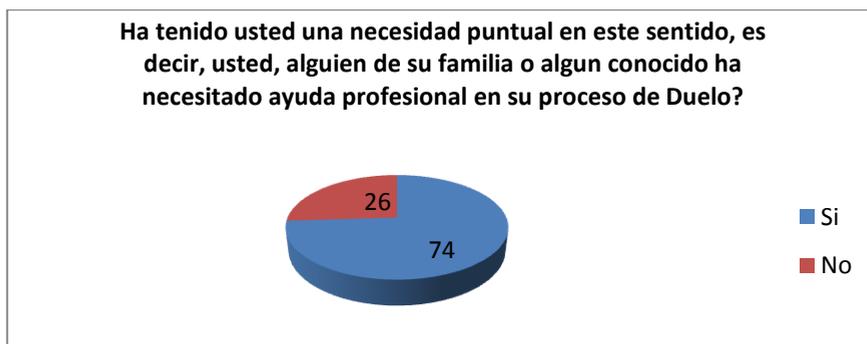
En la pregunta # 6 el 85 de los encuestados respondieron que si asistirían a nuestro Centro de Apoyo al Duelo, la pregunta 8 se realiza a estas 85 personas.

El 25% de los encuestados es decir 21 personas indican que el punto más importante que deberían considerar para atender a los deudos es el Sentido de Humanidad, el 21% es decir 18 personas indican que el factor más importante es el especialista o profesionales encargados así como la ayuda espiritual, el 19% es decir 16 personas indican también es muy importante la ayuda psicológica y emocional, y 12 personas es decir el 14% indican que un factor importante sería el lugar en donde se atenderá.

Pregunta # 9

Ha tenido usted una necesidad puntual en este sentido, es decir, usted, alguien de su familia o algún conocido ha necesitado ayuda profesional en su proceso de Duelo?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	74	74%
No	26	26%



El 74% de los encuestados indica que en alguna ocasión ha tenido la necesidad de solicitar ayuda profesional para afrontar su proceso de duelo, el 26% de los encuestados indican que no han tenido esta necesidad.

Pregunta # 10

Favor emita un comentario o sugerencia para el Centro de Apoyo al Duelo. Recuerde que sus recomendaciones son de mucha importancia para la efectiva realización de este proyecto con el que se pretende servir y atender a la Comunidad Doliente.

Con respecto a la pregunta # 10, los comentarios de los encuestados son diversos pero básicamente están englobados en cinco aspectos fundamentales como son:

- Gratuidad del Servicio
- Profesionales a cargo del Centro de Apoyo
- Frecuencia de la atención
- Seguimiento
- Apertura para toda la gente

ANEXO 8

FORMULARIO DE LA ENCUESTA SATISFACCION CAD



FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA S.



NIVEL DE SATISFACCION CENTRO DE APOYO AL DUELO

Funeraria y Camposanto Santa Ana considerando el compromiso que tiene con la Comunidad Doliente y bajo un concepto de Responsabilidad Social, ha puesto a disposición de la ciudadanía cuencana una propuesta interesante de Apoyo y Asistencia Emocional y Psicológica a través de su Centro de Apoyo al Duelo, mediante un SERVICIO GRATUITO para todas las personas que se encuentran atravesando momentos de mucho dolor . Este es un lugar especializado en brindar atención inmediata, seguimiento, vigilancia y facilitación de todo el proceso de recuperación cuando estamos por perder o hemos perdido a un ser querido.

5 **Excelente** 4 **Muy Bueno** 3 **Bueno** 2 **Deficiente** 1 **Pesimo**

1. ¿Cómo califica usted la amabilidad con la que ha sido atendido?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

2. ¿Cómo califica usted el conocimiento del facilitador así como del especialista que le han ayudado a manejar su caso, supieron despejar sus dudas?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

3. ¿Cómo calificaría usted las alternativas ofrecidas por el Centro de Apoyo al Duelo. Están de acuerdo a sus necesidades?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

4. ¿Los profesionales cumplen y atienden puntualmente las conferencias, talleres y citas?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

5. ¿De las alternativas que brinda el Centro de Apoyo al Duelo, en cual o cuales de ellas ha participado? Marque con una "x"

Conferencias y Charlas Informativas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Talleres de Ayuda Mutua	
Atención Personalizada en	
Charlas o terapias espirituales	

6. ¿Respecto de las Conferencias y Charlas Informativas, cómo calificaría el Servicio de Atención y Apoyo que brinda Funeraria y Camposanto Santa Ana en base a su experiencia?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

7. ¿Respecto de los Talleres de Ayuda Mutua, cómo calificaría el Servicio de Atención y Apoyo que brinda Funeraria y Camposanto Santa Ana en base a su experiencia?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

8. ¿Respecto de las Consultas Personalizadas, cómo calificaría el Servicio de Atención y Apoyo que brinda Funeraria y Camposanto Santa Ana en base a su experiencia?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

9. ¿Respecto de las Charlas o Terapias Espirituales, cómo calificaría el Servicio de Atención y Apoyo que brinda Funeraria y Camposanto Santa Ana en base a su experiencia?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

10. ¿Cómo califica la comunicación utilizada por el personal especializado. Se utiliza un lenguaje claro, adecuado y fácil de entender?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

11. ¿Ha obtenido usted algún seguimiento a su caso luego de la atención recibida?

5	4	3	2	1	

Por qué? _____

12. ¿Por qué medio se enteró de los servicios del Centro de Apoyo al Duelo? Marque con una

- Radio
- Prensa
- Televisión
- Folletos y Boletines Informativos
- Alguna persona que ha utilizado nuestro servicio
- Cientes de nuestra empresa
- La empresa a través de su personal
- Otros (especifique)

13. ¿Está satisfecho en general con nuestro servicio?

1. Si
 2. No

Por qué? _____

14. Recomendaría a otras personas a utilizar nuestro servicio?

1. Si
 2. No

Por qué? _____

FUNERARIA Y CAMPOSANTO SANTA ANA, TRABAJANDO EN PRO DEL BIENESTAR HUMANO Y SOCIAL DE LAS FAMILIAS CUENCANAS

Agradecemos profundamente su amable atención

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 9

**DETERMINACION DE LA INVERSION INICIAL
MARZO - AGOSTO DE 2009**

FICHA	DETALLE	TIPO ASIGNACION	NOMBRE CUENTA CONTABLE	VALOR	% Asignación CAD	TOTAL CAD
may-09	ARCHIVADOR METALICO 4 GAVETAS	ACTIVOS FIJOS	MUEBLES Y ENSERES	\$ 200,00	100%	\$ 200,00
may-09	ESCRITORIO MODULAR DE 3 GAVETAS	ACTIVOS FIJOS	MUEBLES Y ENSERES	\$ 300,00	100%	\$ 300,00
may-09	SILLA GIRATORIA Y SILLAS DE ESPERA	ACTIVOS FIJOS	MUEBLES Y ENSERES	\$ 450,00	100%	\$ 450,00
may-09	SUMINISTROS DE OFICINA Y PAPELERIA	ACTIVOS FIJOS	MUEBLES Y ENSERES	\$ 450,00	100%	\$ 450,00
may-09	COMPUTADOR PORTATIL	ACTIVOS FIJOS	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.200,00	100%	\$ 1.200,00
Jul - Ago 2009	GASTOS DE CAFETERIA PARA CONFERENCIAS, CHARLAS INFORMATIVAS Y TALLERES DE AYUDA MUTUA. JUL - DIC 2009	GASTO ADMINISTRATIVO (INVENTARIO UTILIZADO)	CAFETERIA	\$ 100,00	100%	\$ 100,00
Mayo - Ago 2009	SUELDO Y BENEFICIOS PSICOLOGA CAD	GASTO ADMINISTRATIVO	SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES	\$ 1.900,00	100%	\$ 1.900,00
Abr - Ago 2009	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO PARA PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO ADMINISTRATIVO	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1.300,00	100%	\$ 1.300,00
Abr - Ago 2009	CAPACITACION PARA PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO ADMINISTRATIVO	CAPACITACION	\$ 2.000,00	100%	\$ 2.000,00
Jul-09	PINTURA PARA MANTENIMIENTO OFICINA DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO ADMINISTRATIVO	MANTENIMIENTO Y ADECUACION LOCAL ADMINISTRATIVO	\$ 60,00	100%	\$ 60,00
ago-09	ESTRUCTURA (MANPARA) PARA DIVISION DE AMBIENTE PARA OFICINA DEL CAD	GASTO ADMINISTRATIVO	MANTENIMIENTO Y ADECUACION LOCAL ADMINISTRATIVO	\$ 210,00	100%	\$ 210,00
Abr - Ago 2009	GASTOS ALIMENTACION Y HOSPEDAJE PARA ASESOR EN PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO ADMINISTRATIVO	GASTOS DE GESTION Y REPRESENTACION	\$ 880,00	100%	\$ 880,00
Mar - Ago 2009	TICKETS AEREOS Y DEMAS GASTOS DE VIAJES PARA PERSONAL QUE ASISTE A CAPACITACIONES SOBRE PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO ADMINISTRATIVO	VIAJES	\$ 3.500,00	100%	\$ 3.500,00
Abr - Ago 2009	GASTOS DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL CAMARA DE COMERCIO PARA SEMINARIOS "PROYECTO CENTRO DE APOYO AL DUELO"	GASTO ADMINISTRATIVO	ARRENDOS	\$ 200,00	100%	\$ 200,00
Abr - Ago 2009	PUBLICACIONES EN LA PRENSA PARA INVITACIONES A LA CIUDADANIA CUENCANA - CONFERENCIAS SOBRE PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	PRENSA	\$ 1.500,00	100%	\$ 1.500,00
Abr - Ago 2009	PUBLICIDAD RADIAL CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	RADIAL Y EN TELEVISION	\$ 2.500,00	100%	\$ 2.500,00
Jun - Ago 2009	VOLETTES IMPRESAS EN COLCHE 115 GRS FULL COLOR	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 190,00	15%	\$ 28,50
Jun - Ago 2009	SEPARADORES DE PAGINA FULL COLOR	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 840,00	15%	\$ 126,00
Jun - Ago 2009	PUBLICACIONES EN REVISTAS	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 300,00	15%	\$ 45,00
Jun - Ago 2009	FLYERS IMPRESOS EN COLCHE 150GR TAM 9*11	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 350,00	15%	\$ 52,50
Jul - Ago 2009	ARRENDAMIENTO DE VALLA PUBLICITARIA EN PARKCENSA JUN - AGO 2009	GASTO VENTAS	ANUNCIOS	\$ 460,00	15%	\$ 69,00
Jul-09	BANNERS PUBLICITARIOS PARA CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	ANUNCIOS	\$ 88,00	100%	\$ 88,00
ago-09	VALLA PUBLICITARIA A SER COLOCADA EN OFICINAS ADMINISTRATIVAS	GASTO VENTAS	ANUNCIOS	\$ 680,00	15%	\$ 102,00
Abr - Ago 2009	GASTOS DE ADECUACION Y AMBIENTACION PARA CONFERENCIAS EN CAMARA DE CONCERTO SOBRE PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	DOCUMENTALES Y OTROS	\$ 150,00	100%	\$ 150,00
Jun-09	TARJETAS PERSONALES IMPRESAS EN COLCHE 300 GRS CREDENCIALES PERSONALIZADAS PARA PERSONAL DE CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 50,00	100%	\$ 50,00
Jun-09	TARJETAS IMPRESAS EN CHARLINA COLCHE PARA CONCERTAR CITAS CON CLIENTES EN CAD	GASTO VENTAS	OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 5,00	100%	\$ 5,00
Jul-09	IMPRESION Y ENMARCADO DE CARTHELES PARA OFICINA DEL CENTRO DE APOYO AL DUELO (CAD)	GASTO VENTAS	OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 50,00	100%	\$ 50,00
Jul-09		GASTO VENTAS	OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 65,00	100%	\$ 65,00
TOTAL INVERSION INICIAL PERIODO MARZO - AGOSTO DE 2009				\$ 20.168,00		\$ 17.771,00

ANEXO 10

**GASTOS PUESTA EN MARCHA ACTIVIDADES DEL CAD
AÑO 2009**

FECHA	DETALLE	TIPO ASIGNACION	NOMBRE CUENTA CONTABLE	VALOR	Asignación C	TOTAL CAD
Sep - Dic 2009	GASTOS DE CAFETERIA PARA CONFERENCIAS, CHARLAS INFORMATIVAS Y TALLERES DE AYUDA MUTUA / SEP - DIC 2009	GASTO ADMINISTRATIVO (INVENTARIO UTILIZADO)	CAFETERIA	\$ 120,00	100% \$	120,00
Sep - Dic 2009	SUELDO Y BENEFICIOS PSICOLOGA CAD	GASTO ADMINISTRATIVO	SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES	\$ 2.100,00	100% \$	2.100,00
Sep - Dic 2009	PUBLICACIONES EN LA PRENSA PARA INVITACIONES A LA CIUDADANIA CUENCANA - CONFERENCIAS SOBRE	GASTO VENTAS	PRENSA	\$ 1.500,00	100% \$	1.500,00
Sep - Dic 2009	PUBLICIDAD RADIAL CENTRO DE APOYO AL DUELO	GASTO VENTAS	RADIAL Y EN TELEVISION	\$ 2.000,00	100% \$	2.000,00
Sep - Dic 2009	VOLANTES IMPRESAS EN COUCHE 115 GRS FULL COLOR	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 190,00	15% \$	28,50
Sep - Dic 2009	PUBLICACIONES EN REVISTAS	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 350,00	15% \$	52,50
oct-09	REVISTAS GUIA DE DUELO 44 PAGINAS	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 1.150,00	100% \$	1.150,00
dic-09	FOLLETOS "NAVIDAD, REACCIONES DE ANIVERSARIO Y OTRAS FECHAS CONMEMORATIVAS" 28 PAGINAS	GASTO VENTAS	REVISTAS, FOLLETOS Y CIRCULARES	\$ 245,00	100% \$	245,00
Sep - Dic 2009	ARRENDAMIENTO DE VALLA PUBLICITARIA EN PARK CUENCA SEP - DIC / 2009	GASTO VENTAS	ANUNCIOS	\$ 920,00	10% \$	92,00
Sep - Dic 2009	GASTOS DE ADECUACION Y AMBIENTACION PARA CONFERENCIAS EN CAMARA DE COMERCIO SOBRE PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO SEP - DIC 2009	GASTO VENTAS	DOCUMENTALES Y OTROS	\$ 150,00	100% \$	150,00
Sep - Dic 2009	PUBLICACIONES EN LA PRENSA PARA INVITACIONES A LA CIUDADANIA CUENCANA - CONFERENCIAS SOBRE PROYECTO DE CENTRO DE APOYO AL DUELO SEP - DIC 2009	GASTO VENTAS	DOCUMENTALES Y OTROS	\$ 210,00	100% \$	210,00
Sep - Dic 2009	COMPRA VARIAS DE SUMINISTROS Y PAPELERIA PARA EVENTO NAVIDENO	GASTO VENTAS	OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 50,00	100% \$	50,00
TOTAL GASTOS PUESTA EN MARCHA PERIODO SEPTIEMBRE - DICIEMBRE DE 2009				\$ 8.985,00	\$	7.698,00

ANEXO 11

Número de Clientes

RESUMEN CLIENTES AÑO 2008					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	Contado	Credito	# Clientes
Mayo	2008	CANJE		1	1
		Total Clientes Canjes...			1
Enero	2008	COMPRA	2	11	13
Febrero	2008	COMPRA	2	12	14
Marzo	2008	COMPRA	0	19	19
Abril	2008	COMPRA	1	9	10
Mayo	2008	COMPRA	5	45	50
Junio	2008	COMPRA	2	46	48
Julio	2008	COMPRA	1	14	15
Agosto	2008	COMPRA	2	13	15
Septiembre	2008	COMPRA	5	11	16
Octubre	2008	COMPRA	2	7	9
Noviembre	2008	COMPRA		34	34
Diciembre	2008	COMPRA		8	8
		Total Clientes Compras...	22	229	251
Enero	2008	NECESIDAD INMEDIATA	9	9	18
Febrero	2008	NECESIDAD INMEDIATA	4	6	10
Marzo	2008	NECESIDAD INMEDIATA	16	5	21
Abril	2008	NECESIDAD INMEDIATA	8	4	12
Mayo	2008	NECESIDAD INMEDIATA	10	3	13
Junio	2008	NECESIDAD INMEDIATA	10		10
Julio	2008	NECESIDAD INMEDIATA	11	4	15
Agosto	2008	NECESIDAD INMEDIATA	8	7	15
Septiembre	2008	NECESIDAD INMEDIATA	13	2	15
Octubre	2008	NECESIDAD INMEDIATA	10	1	11
Noviembre	2008	NECESIDAD INMEDIATA	10	4	14
Diciembre	2008	NECESIDAD INMEDIATA	3	1	4
		Total Clientes Nec. Inmediata...	112	46	158
Enero	2008	Transferencia	2		2
Marzo	2008	Transferencia	1		1
Octubre	2008	Transferencia	1		1
		Total Clientes Transferencia...	2	0	4
Total Clientes Año 2008.....					414

RESUMEN CLIENTES AÑO 2009					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	CONTADO	CREDITO	# Clientes
Enero	2009	CANJE	0	1	1
		Total Clientes Canjes...	0	1	1
Enero	2009	COMPRA	3	24	27
Febrero	2009	COMPRA	1	17	18
Marzo	2009	COMPRA	2	29	31
Abril	2009	COMPRA	3	29	32
Mayo	2009	COMPRA	4	34	38
Junio	2009	COMPRA	2	48	50
Julio	2009	COMPRA	1	10	11
Agosto	2009	COMPRA	3	13	16
Septiembre	2009	COMPRA	2	26	28
Octubre	2009	COMPRA	3	8	11
Noviembre	2009	COMPRA	3	52	55
Diciembre	2009	COMPRA	1	22	23
		Total Clientes Compras...	28	312	340
Enero	2009	NECESIDAD INMEDIATA	9	7	16
Febrero	2009	NECESIDAD INMEDIATA	7	6	13
Marzo	2009	NECESIDAD INMEDIATA	5	3	8
Abril	2009	NECESIDAD INMEDIATA	6	8	14
Mayo	2009	NECESIDAD INMEDIATA	6	11	17
Junio	2009	NECESIDAD INMEDIATA	8	5	13
Julio	2009	NECESIDAD INMEDIATA	7	6	13
Agosto	2009	NECESIDAD INMEDIATA	6	7	13
Septiembre	2009	NECESIDAD INMEDIATA	7	4	11
Octubre	2009	NECESIDAD INMEDIATA	10	2	12
Noviembre	2009	NECESIDAD INMEDIATA	7	4	11
Diciembre	2009	NECESIDAD INMEDIATA	12	6	18
		Total Clientes Nec. Inmediata...	90	69	159
Abril	2009	Transferencia	2	0	2
		Total Clientes Transferencia...	2	0	2
Total Clientes Año 2009.....					502

RESUMEN CLIENTES AÑO 2010							
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	CONTADO	CREDITO	# Clientes	% CAD	# Clientes CAD
Enero	2010	COMPRA	1	15	16	2,00%	1
Febrero	2010	COMPRA	2	37	39	1,00%	1
Marzo	2010	COMPRA	2	19	21	2,00%	1
Abril	2010	COMPRA	2	14	16	1,00%	1
Mayo	2010	COMPRA		30	30	3,50%	1
Junio	2010	COMPRA	4	28	32	3,00%	1
Julio	2010	COMPRA	3	22	25	2,00%	1
Agosto	2010	COMPRA		14	14	2,00%	1
Septiembre	2010	COMPRA	1	49	50	1,50%	1
Octubre	2010	COMPRA	4	35	39	1,00%	1
Noviembre	2010	COMPRA		32	32	4,00%	1
Diciembre	2010	COMPRA	2	29	31	3,00%	1
		Total Clientes Compras...	21	324	345		12
Enero	2010	NECESIDAD INMEDIATA	9	5	14	2,00%	1
Febrero	2010	NECESIDAD INMEDIATA	9	3	12	1,00%	1
Marzo	2010	NECESIDAD INMEDIATA	7	5	12	2,00%	1
Abril	2010	NECESIDAD INMEDIATA	14	6	20	1,00%	1
Mayo	2010	NECESIDAD INMEDIATA	12	2	14	3,50%	1
Junio	2010	NECESIDAD INMEDIATA	10	7	17	3,00%	1
Julio	2010	NECESIDAD INMEDIATA	12	6	18	2,00%	1
Agosto	2010	NECESIDAD INMEDIATA	10	6	16	2,00%	1
Septiembre	2010	NECESIDAD INMEDIATA	9	3	12	1,50%	1
Octubre	2010	NECESIDAD INMEDIATA	9	3	12	1,00%	1
Noviembre	2010	NECESIDAD INMEDIATA	10	1	11	4,00%	1
Diciembre	2010	NECESIDAD INMEDIATA	10	6	16	3,00%	1
		Total Clientes Nec. Inmediata...	121	53	174		12
Abril	2010	Transferencia	1	0	1		0
		Total Clientes Transferencia...	1	0	1		
Total Clientes Año 2010.....					520	5%	24

PROYECCION CLIENTES AÑO 2011							
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	CONTADO	CREDITO	# Clientes	% CAD	# Clientes CAD
Enero	2011	COMPRA	1	16	17	3,00%	1
Febrero	2011	COMPRA	3	37	40	7,00%	3
Marzo	2011	COMPRA	3	24	27	8,00%	2
Abril	2011	COMPRA	2	15	17	3,00%	1
Mayo	2011	COMPRA		36	36	10,00%	4
Junio	2011	COMPRA	4	30	34	5,00%	2
Julio	2011	COMPRA	3	24	27	4,50%	1
Agosto	2011	COMPRA		14	14	4,00%	1
Septiembre	2011	COMPRA	1	50	51	7,00%	4
Octubre	2011	COMPRA	4	36	40	4,00%	2
Noviembre	2011	COMPRA		36	36	10,00%	4
Diciembre	2011	COMPRA	2	33	35	10,00%	3
		Total Clientes Compras...	23	350	373		25
Enero	2011	NECESIDAD INMEDIATA	10	6	16	4,00%	1
Febrero	2011	NECESIDAD INMEDIATA	10	4	14	6,00%	1
Marzo	2011	NECESIDAD INMEDIATA	9	6	15	4,00%	1
Abril	2011	NECESIDAD INMEDIATA	15	6	21	8,00%	2
Mayo	2011	NECESIDAD INMEDIATA	13	2	15	10,00%	2
Junio	2011	NECESIDAD INMEDIATA	11	8	18	5,00%	1
Julio	2011	NECESIDAD INMEDIATA	13	6	19	4,50%	1
Agosto	2011	NECESIDAD INMEDIATA	10	6	16	4,00%	1
Septiembre	2011	NECESIDAD INMEDIATA	10	4	14	5,00%	1
Octubre	2011	NECESIDAD INMEDIATA	11	3	14	4,00%	1
Noviembre	2011	NECESIDAD INMEDIATA	11	1	12	15,00%	2
Diciembre	2011	NECESIDAD INMEDIATA	11	7	18	10,00%	2
		Total Clientes Nec. Inmediata...	134	60	193		13
Julio	2011	Transferencia	1	0	1		
		Total Clientes Transferencia...	1	0	1		
Total Clientes Año 2011.....					568	7%	38

PROYECCION CLIENTES AÑO 2012							
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	CONTADO	CREDITO	# Clientes	% CAD	# Clientes CAD
Enero	2012	COMPRA	1	17	18	5,00%	1
Febrero	2012	COMPRA	4	38	42	8,00%	3
Marzo	2012	COMPRA	4	30	34	8,00%	3
Abril	2012	COMPRA	2	16	18	8,00%	1
Mayo	2012	COMPRA	2	45	47	14,00%	7
Junio	2012	COMPRA	4	32	36	11,00%	4
Julio	2012	COMPRA	3	26	29	7,00%	2
Agosto	2012	COMPRA	4	14	18	5,00%	1
Septiembre	2012	COMPRA	1	51	52	8,00%	4
Octubre	2012	COMPRA	4	37	41	6,00%	2
Noviembre	2012	COMPRA	2	40	42	15,00%	6
Diciembre	2012	COMPRA	2	37	39	15,00%	6
		Total Clientes Compras...	33	384	417		41
Enero	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	6	17	5,00%	1
Febrero	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	4	15	8,00%	1
Marzo	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	8	19	8,00%	2
Abril	2012	NECESIDAD INMEDIATA	16	6	22	8,00%	2
Mayo	2012	NECESIDAD INMEDIATA	15	3	18	14,00%	3
Junio	2012	NECESIDAD INMEDIATA	12	9	21	11,00%	2
Julio	2012	NECESIDAD INMEDIATA	14	7	21	7,00%	1
Agosto	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	6	17	5,00%	1
Septiembre	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	4	15	7,00%	1
Octubre	2012	NECESIDAD INMEDIATA	12	3	15	6,00%	1
Noviembre	2012	NECESIDAD INMEDIATA	13	1	14	15,00%	2
Diciembre	2012	NECESIDAD INMEDIATA	11	8	19	15,00%	3
		Total Clientes Nec. Inmediata...	149	64	213		19
Mayo	2012	Transferencia	1	0	1		
		Total Clientes Transferencia...	1	0	1		
Total Clientes Año 2012.....					630	10%	60

PROYECCION CLIENTES AÑO 2013							
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	CONTADO	CREDITO	# Clientes	% CAD	# Clientes CAD
Enero	2013	COMPRA	2	18	20	12,00%	2
Febrero	2013	COMPRA	5	39	44	10,00%	4
Marzo	2013	COMPRA	5	38	43	10,00%	4
Abril	2013	COMPRA	3	17	20	9,00%	2
Mayo	2013	COMPRA	2	54	56	14,00%	8
Junio	2013	COMPRA	4	35	39	11,00%	4
Julio	2013	COMPRA	3	28	31	10,50%	3
Agosto	2013	COMPRA	5	15	20	10,00%	2
Septiembre	2013	COMPRA	1	52	53	10,00%	5
Octubre	2013	COMPRA	5	38	43	10,00%	4
Noviembre	2013	COMPRA	3	41	44	16,00%	7
Diciembre	2013	COMPRA	3	38	41	15,00%	6
		Total Clientes Compras...	42	411	453		53
Enero	2013	NECESIDAD INMEDIATA	12	6	18	12,00%	2
Febrero	2013	NECESIDAD INMEDIATA	12	5	17	10,00%	2
Marzo	2013	NECESIDAD INMEDIATA	14	10	24	11,00%	3
Abril	2013	NECESIDAD INMEDIATA	17	6	23	9,00%	2
Mayo	2013	NECESIDAD INMEDIATA	18	3	21	14,00%	3
Junio	2013	NECESIDAD INMEDIATA	13	10	23	11,00%	2
Julio	2013	NECESIDAD INMEDIATA	15	7	22	10,50%	2
Agosto	2013	NECESIDAD INMEDIATA	11	7	18	10,00%	2
Septiembre	2013	NECESIDAD INMEDIATA	12	4	16	10,00%	2
Octubre	2013	NECESIDAD INMEDIATA	13	3	16	10,00%	2
Noviembre	2013	NECESIDAD INMEDIATA	14	1	15	16,00%	2
Diciembre	2013	NECESIDAD INMEDIATA	12	9	21	15,00%	3
		Total Clientes Nec. Inmediata...	163	71	235		27
Mayo	2013	Transferencia	1	0	1		
		Total Clientes Transferencia...	1	0	1		
Total Clientes Año 2012.....					689	12%	80

ANEXO 12

Número de Compromisos o Contratos concertados

RESUMEN COMPROMISOS 2008			
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos
Enero	2008	Compra	23
Febrero	2008	Compra	57
Marzo	2008	Compra	33
Abril	2008	Compra	28
Mayo	2008	Compra	45
Junio	2008	Compra	51
Julio	2008	Compra	38
Agosto	2008	Compra	15
Septiembre	2008	Compra	65
Octubre	2008	Compra	58
Noviembre	2008	Compra	38
Diciembre	2008	Compra	43
Total Compras			494
Enero	2008	Necesidad Inmediata	21
Febrero	2008	Necesidad Inmediata	17
Marzo	2008	Necesidad Inmediata	19
Abril	2008	Necesidad Inmediata	28
Mayo	2008	Necesidad Inmediata	19
Junio	2008	Necesidad Inmediata	23
Julio	2008	Necesidad Inmediata	29
Agosto	2008	Necesidad Inmediata	27
Septiembre	2008	Necesidad Inmediata	20
Octubre	2008	Necesidad Inmediata	15
Noviembre	2008	Necesidad Inmediata	14
Diciembre	2008	Necesidad Inmediata	23
Total Nec. Inmediata			255
Enero	2008	Transferencia	1
Octubre	2008	Transferencia	1
Diciembre	2008	Transferencia	1
Total Transferencia			3
Total Compromisos 2008			752

RESUMEN COMPROMISOS 2009			
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos
Enero	2009	Canje	3
Total Canje			3
Enero	2009	Compra	37
Febrero	2009	Compra	28
Marzo	2009	Compra	38
Abril	2009	Compra	48
Mayo	2009	Compra	56
Junio	2009	Compra	67
Julio	2009	Compra	18
Agosto	2009	Compra	32
Septiembre	2009	Compra	44
Octubre	2009	Compra	22
Noviembre	2009	Compra	72
Diciembre	2009	Compra	40
Total Compras			502
Enero	2009	Necesidad Inmediata	26
Febrero	2009	Necesidad Inmediata	20
Marzo	2009	Necesidad Inmediata	18
Abril	2009	Necesidad Inmediata	22
Mayo	2009	Necesidad Inmediata	23
Junio	2009	Necesidad Inmediata	23
Julio	2009	Necesidad Inmediata	28
Agosto	2009	Necesidad Inmediata	20
Septiembre	2009	Necesidad Inmediata	21
Octubre	2009	Necesidad Inmediata	17
Noviembre	2009	Necesidad Inmediata	20
Diciembre	2009	Necesidad Inmediata	27
Total Necesidad Inmediata			265
Enero	2009	Transferencia	1
Abril	2009	Transferencia	3
Agosto	2009	Transferencia	1
Septiembre	2009	Transferencia	1
Noviembre	2009	Transferencia	2
Diciembre	2009	Transferencia	2
Total Transferencia			10
Total Compromisos 2009			780

RESUMEN COMPROMISOS 2010					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos	% Compromisos CAD	# Compromisos Ref. CAD
Mayo	2010	Canje	1	0	0
Total Canje			1		0
Enero	2010	Compra	37	2,00%	1
Febrero	2010	Compra	32	1,00%	1
Marzo	2010	Compra	45	2,00%	1
Abril	2010	Compra	32	1,00%	1
Mayo	2010	Compra	78	3,50%	3
Junio	2010	Compra	81	3,00%	2
Julio	2010	Compra	39	2,00%	1
Agosto	2010	Compra	34	2,00%	1
Septiembre	2010	Compra	32	1,50%	1
Octubre	2010	Compra	46	1,00%	1
Noviembre	2010	Compra	58	4,00%	2
Diciembre	2010	Compra	46	3,00%	1
Total Compras			560		16
Enero	2010	Necesidad Inmediata	28	2,00%	1
Febrero	2010	Necesidad Inmediata	20	1,00%	1
Marzo	2010	Necesidad Inmediata	29	2,00%	1
Abril	2010	Necesidad Inmediata	21	1,00%	1
Mayo	2010	Necesidad Inmediata	22	3,50%	1
Junio	2010	Necesidad Inmediata	17	3,00%	1
Julio	2010	Necesidad Inmediata	28	2,00%	1
Agosto	2010	Necesidad Inmediata	22	2,00%	1
Septiembre	2010	Necesidad Inmediata	21	1,50%	1
Octubre	2010	Necesidad Inmediata	22	1,00%	1
Noviembre	2010	Necesidad Inmediata	26	4,00%	1
Diciembre	2010	Necesidad Inmediata	19	3,00%	1
Total Necesidad Inmediata			275		10
Enero	2010	Transferencia	2		0
Marzo	2010	Transferencia	1		0
Mayo	2010	Transferencia	3		0
Octubre	2010	Transferencia	1		0
Total Transferencia			7		0
Total Compromisos 2010			843	3,03%	26

RESUMEN COMPROMISOS 2011					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos	% Compromisos CAD	# Compromisos Ref. CAD
Mayo	2011	Canje	1	0	0
Total Canje			1		0
Enero	2011	Compra	38	3,00%	1
Febrero	2011	Compra	33	3,00%	1
Marzo	2011	Compra	56	3,00%	2
Abril	2011	Compra	33	3,00%	1
Mayo	2011	Compra	92	6,00%	6
Junio	2011	Compra	87	5,00%	4
Julio	2011	Compra	42	4,50%	2
Agosto	2011	Compra	35	4,00%	1
Septiembre	2011	Compra	33	3,50%	1
Octubre	2011	Compra	48	4,00%	2
Noviembre	2011	Compra	64	6,00%	4
Diciembre	2011	Compra	52	5,00%	3
Total Compra			614		28
Enero	2011	Necesidad Inmediata	29	3,00%	1
Febrero	2011	Necesidad Inmediata	21	5,00%	1
Marzo	2011	Necesidad Inmediata	36	4,00%	1
Abril	2011	Necesidad Inmediata	22	3,00%	1
Mayo	2011	Necesidad Inmediata	26	7,00%	2
Junio	2011	Necesidad Inmediata	18	5,00%	1
Julio	2011	Necesidad Inmediata	30	4,50%	1
Agosto	2011	Necesidad Inmediata	23	4,00%	1
Septiembre	2011	Necesidad Inmediata	22	5,00%	1
Octubre	2011	Necesidad Inmediata	23	4,00%	1
Noviembre	2011	Necesidad Inmediata	29	6,00%	2
Diciembre	2011	Necesidad Inmediata	21	5,00%	1
Total Necesidad Inmediata			301		14
Enero	2011	Transferencia	2		0
Marzo	2011	Transferencia	1		0
Mayo	2011	Transferencia	3		0
Octubre	2011	Transferencia	1		0
Total Transferencia			7		0
Total Compromisos 2011			922	4,49%	41

RESUMEN COMPROMISOS 2012					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos	% Compromisos CAD	# Compromisos Ref. CAD
Mayo	2012	Canje	1	0	0
Total Canje			1		0
Enero	2012	Compra	39	7,00%	3
Febrero	2012	Compra	34	6,00%	2
Marzo	2012	Compra	70	6,00%	4
Abril	2012	Compra	34	6,00%	2
Mayo	2012	Compra	109	10,00%	11
Junio	2012	Compra	94	8,00%	8
Julio	2012	Compra	45	7,50%	3
Agosto	2012	Compra	36	7,00%	2
Septiembre	2012	Compra	34	6,50%	2
Octubre	2012	Compra	50	7,00%	3
Noviembre	2012	Compra	71	10,00%	7
Diciembre	2012	Compra	59	8,00%	5
Total Compra			674		53
Enero	2012	Necesidad Inmediata	30	6,00%	2
Febrero	2012	Necesidad Inmediata	22	6,00%	1
Marzo	2012	Necesidad Inmediata	45	6,00%	3
Abril	2012	Necesidad Inmediata	23	6,00%	1
Mayo	2012	Necesidad Inmediata	31	9,00%	3
Junio	2012	Necesidad Inmediata	19	10,00%	2
Julio	2012	Necesidad Inmediata	32	7,50%	2
Agosto	2012	Necesidad Inmediata	23	7,00%	2
Septiembre	2012	Necesidad Inmediata	23	6,50%	1
Octubre	2012	Necesidad Inmediata	24	7,00%	2
Noviembre	2012	Necesidad Inmediata	32	10,00%	3
Diciembre	2012	Necesidad Inmediata	24	8,00%	2
Total Necesidad Inmediata			329		24
Enero	2012	Transferencia	2		0
Marzo	2012	Transferencia	1		0
Mayo	2012	Transferencia	3		0
Octubre	2012	Transferencia	1		0
Total Transferencia			7		0
Total Compromisos 2012			1010	7,62%	77

RESUMEN COMPROMISOS 2013					
Mes Compromiso	Año Compromiso	Tipo Compromiso	# Compromisos	% Compromisos CAD	# Compromisos Ref. CAD
Mayo	2013	Canje	1	0	0
Total Canje			1		0
Enero	2013	Compra	40	12,00%	5
Febrero	2013	Compra	35	10,00%	4
Marzo	2013	Compra	88	10,00%	9
Abril	2013	Compra	35	9,00%	3
Mayo	2013	Compra	130	14,00%	18
Junio	2013	Compra	102	11,00%	11
Julio	2013	Compra	48	10,50%	5
Agosto	2013	Compra	37	10,00%	4
Septiembre	2013	Compra	35	9,50%	3
Octubre	2013	Compra	52	10,00%	5
Noviembre	2013	Compra	79	16,00%	13
Diciembre	2013	Compra	67	14,00%	9
Total Compra			746		89
Enero	2013	Necesidad Inmediata	31	10,00%	3
Febrero	2013	Necesidad Inmediata	23	10,00%	2
Marzo	2013	Necesidad Inmediata	56	10,00%	6
Abril	2013	Necesidad Inmediata	24	9,00%	2
Mayo	2013	Necesidad Inmediata	37	14,00%	5
Junio	2013	Necesidad Inmediata	21	11,00%	2
Julio	2013	Necesidad Inmediata	34	10,50%	4
Agosto	2013	Necesidad Inmediata	24	10,00%	2
Septiembre	2013	Necesidad Inmediata	24	9,50%	2
Octubre	2013	Necesidad Inmediata	25	10,00%	2
Noviembre	2013	Necesidad Inmediata	36	14,00%	5
Diciembre	2013	Necesidad Inmediata	27	12,00%	3
Total Necesidad Inmediata			361		40
Enero	2013	Transferencia	2		0
Marzo	2013	Transferencia	1		0
Mayo	2013	Transferencia	3		0
Octubre	2013	Transferencia	1		0
Total Transferencia			7		0
Total Compromisos 2013			1116	11,50%	128

ANEXO 13

RESUMEN DE VENTAS Y PROYECCIONES 2008 - 2013

CAMPSANA S.A				
VENTAS TOTALES POR TIPO				
2008-2009-2010				
TIPO	TIPO DE COMPROMISO	TOTAL VENTAS 2008	TOTAL VENTAS 2009	TOTAL VENTAS 2010
SERVICIOS	Adicional	60.633,93	103.140,23	180.863,35
	Compra (Prenecesidad)	238.637,14	221.710,56	297.544,56
	Canje			1.990,17
	(-) Desistidos	(19.764,52)	(23.773,28)	(3.607,53)
	Necesidad Inm	198.684,23	217.117,63	305.384,59
	TOTAL SERVICIOS.....	478.190,78	518.195,14	782.175,14
UNIDADES DE SEPULTAMIENTO	Compra (Prenecesidad)	665.814,62	763.276,38	633.372,89
	(-) Desistidos	(40.751,16)	(82.275,24)	(25.250,44)
	Necesidad Inm	186.994,79	194.786,12	208.779,56
	Total UNIDADES DE SEPULTAMIENTO.....	812.058,25	875.787,26	816.902,01
	TOTAL GENERAL AÑO 2008.....	1.290.249,03	1.393.982,40	1.599.077,15

VENTAS AÑO 2010													
MES COMPROMISO													
TIPO DE COMPROMISO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
SERVICIOS													
Adicionales	15.187,42	6.226,00	6.491,54	5.856,00	6.960,00	6.562,00	5.748,00	6.627,00	19.931,00	14.948,25	52.318,88	34.007,27	180.863,35
Compra (Prenecesidad)	19.996,05	30.115,46	23.790,32	8.668,80	44.948,21	41.250,87	15.231,93	16.735,87	15.918,94	11.939,21	41.787,22	27.161,69	297.544,56
Canje	-	-	-	-	1.990,17	-	-	-	-	-	-	-	1.990,17
(-) Desistidos	(2.057,40)	-	-	-	(1.530,13)	-	-	-	-	-	-	-	(3.607,53)
Necesidad.Inm	24.798,84	13.769,50	25.069,12	18.539,70	19.511,30	12.688,25	25.411,69	19.125,63	24.085,60	18.064,20	63.224,70	41.096,06	306.384,59
TOTALES	57.924,91	50.110,96	55.350,98	33.064,50	71.859,55	60.501,12	46.391,62	42.488,50	59.935,54	44.951,66	157.330,79	102.265,02	782.175,14
% Participación Referidos CAD	2,00%	1,00%	2,00%	1,00%	3,50%	3,00%	2,00%	2,00%	1,50%	1,00%	4,00%	3,00%	
Valor Participación Referidos CAD	1.158,50	501,11	1.107,02	330,65	2.515,08	1.815,03	927,83	849,77	899,03	449,52	6.293,23	3.067,95	19.914,72
UNIDADES													
Compra (Prenecesidad)	15.820,20	9.883,11	67.742,88	33.078,99	115.138,80	130.853,46	35.480,61	55.595,40	27.918,51	20.938,88	73.286,09	47.635,96	633.372,89
Canje	-	-	-	-	(5.050,16)	(1.790,40)	-	(2.850,04)	-	-	(2.850,04)	-	(25.250,44)
(-) Desistidos	(1.295,40)	-	(11.414,40)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidad.Inm	18.905,51	13.640,05	28.304,48	20.233,32	17.948,78	8.171,01	21.870,10	22.424,58	9.419,40	7.064,55	24.725,93	16.071,85	208.779,56
TOTALES	33.430,31	23.523,16	84.632,96	53.312,31	128.037,42	137.234,07	57.350,71	75.169,94	37.337,91	28.003,43	95.161,97	63.707,81	816.902,01
% Participación Referidos CAD	2,00%	1,00%	2,00%	1,00%	3,5000%	3,00%	2,00%	2,00%	1,50%	1,00%	4,00%	3,00%	
Valor Participación Referidos CAD	668,61	235,23	1.692,66	533,12	4.481,31	4.117,02	1.147,01	1.503,40	560,07	280,03	3.806,48	1.911,23	20.936,18
VENTAS TOTALES...	91.355,22	73.634,12	139.983,94	86.376,81	199.896,97	197.735,19	103.742,33	117.658,44	97.273,45	72.955,09	252.492,77	165.972,82	1.598.077,15
PARTICIPACION TOTAL CAD...	1.827,10	736,34	2.799,68	863,77	6.996,39	5.932,06	2.074,85	2.353,17	1.459,10	729,55	10.099,71	4.979,18	40.850,91

PROYECCION VENTAS AÑO 2011													
TIPO DE COMPROMISO	MES COMPROMISO												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
SERVICIOS													
Adicionales	15.195,01	6.229,11	8.130,65	5.858,93	8.268,48	7.106,65	6.161,86	6.809,91	19.940,97	15.604,48	58.115,81	38.448,62	195.870,46
Compra (Pre necesidad)	20.006,05	30.130,52	29.797,38	8.673,13	53.398,47	44.674,69	16.328,63	17.197,78	15.926,90	12.463,34	46.417,24	30.709,01	325.723,14
Canje	-	-	-	-	2.364,32	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Desistidos	(2.058,43)	-	-	-	(1.841,55)	-	-	-	-	-	-	-	(3.899,98)
Necesidad.Inm	24.811,24	13.776,38	31.399,07	18.548,97	23.179,42	13.741,37	27.241,33	19.653,50	24.097,64	18.857,22	70.230,00	46.463,20	331.999,35
TOTALES	57.953,87	50.136,02	69.327,10	33.081,03	85.369,15	65.522,71	49.731,82	43.661,18	59.965,51	46.925,03	174.763,04	115.620,83	852.057,29
% Participación Referidos CAD	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	6,00%	5,00%	4,50%	4,00%	3,50%	4,00%	6,00%	5,00%	
Valor Participación Referidos CAD	1.738,62	1.504,08	2.079,81	992,43	5.122,15	3.276,14	2.237,93	1.746,45	2.098,79	1.877,00	10.485,78	5.781,04	38.940,22
UNIDADES													
Compra (Pre necesidad)	15.828,11	9.888,05	84.847,96	33.095,53	136.784,89	141.714,30	38.035,21	57.129,83	27.932,47	21.858,10	81.406,19	53.857,21	702.377,86
Canje	-	-	-	-	(5.939,59)	(1.939,00)	-	(2.928,70)	-	-	(3.165,82)	-	(29.625,70)
(-) Desistidos	(1.296,05)	-	(14.296,54)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidad.Inm	18.914,96	13.646,87	35.451,36	20.243,44	21.323,15	8.849,20	23.444,75	23.043,50	9.424,11	7.374,68	27.465,56	18.170,84	227.352,42
TOTALES	33.447,03	23.534,92	106.002,78	53.338,97	152.108,45	148.624,50	61.479,96	77.244,63	37.356,58	29.232,78	105.705,92	72.028,05	900.104,57
% Participación Referidos CAD	3,00%	3,00%	3,00%	4,00%	6,00%	5,00%	4,50%	4,00%	3,50%	4,00%	6,00%	5,00%	
Valor Participación Referidos CAD	1.003,41	706,05	3.180,08	2.133,56	9.126,51	7.431,22	2.766,60	3.089,79	1.307,48	1.169,31	6.342,36	3.601,40	41.857,77
VENTAS TOTALES....	91.400,90	73.670,94	175.329,88	86.420,00	237.477,60	214.147,21	111.211,78	120.903,81	97.322,09	76.157,82	280.468,96	187.648,87	1.752.161,86
PARTICIPACION TOTAL CAD...	2.742,03	2.210,13	5.259,90	3.125,99	14.248,66	10.707,36	5.004,53	4.836,23	3.406,27	3.046,31	16.828,14	9.382,44	80.797,99

PROYECCION DE VENTAS AÑO 2012													
MES COMPROMISO													
TIPO DE COMPROMISO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
SERVICIOS													
Adicionales	15.346,96	6.291,40	10.183,64	5.917,52	9.822,95	7.696,50	6.605,51	6.997,86	20.140,38	16.289,51	64.555,04	43.470,01	213.317,28
Compra (Prenecesidad)	20.206,11	30.431,82	37.321,21	8.759,87	63.437,39	48.382,69	17.504,29	17.672,44	16.086,17	13.010,48	51.560,27	34.719,60	339.092,34
Canje	-	-	-	-	2.806,81	-	-	-	-	-	-	-	(4.266,78)
(-) Desistidos	(2.079,01)	-	-	-	(2.187,77)	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidad,Inm	25.059,35	13.914,15	39.327,34	18.734,46	27.537,16	14.684,91	29.202,71	20.195,93	24.338,62	19.685,05	78.011,48	52.531,29	363.419,45
TOTALES	58.533,41	50.637,38	86.832,20	33.411,84	101.418,54	70.961,10	53.312,51	44.866,23	60.565,16	48.985,04	194.126,79	130.720,91	931.562,29
% Participación Referidos CAD	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	9,00%	8,00%	7,50%	7,00%	6,50%	7,00%	9,00%	8,00%	
Valor Participación Referidos CAD	3.512,00	3.038,24	5.209,93	2.004,71	9.127,67	5.676,89	3.999,44	3.140,64	3.936,74	3.428,95	17.471,41	10.457,67	71.003,29
UNIDADES													
Ene													
Compra (Prenecesidad)	15.986,39	9.986,93	106.272,07	33.426,48	162.500,45	153.476,58	40.773,75	58.706,62	28.211,79	22.817,67	90.425,99	60.890,97	783.475,70
Canje	-	-	-	-	(7.127,51)	(2.099,94)	-	(3.009,53)	-	-	(3.516,60)	-	(34.969,00)
(-) Desistidos	(1.309,01)	-	(17.906,41)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidad,Inm	19.104,11	13.783,34	44.402,83	20.445,87	25.331,90	9.583,69	25.132,77	23.679,50	9.518,35	7.698,43	30.508,74	20.543,95	249.733,48
TOTALES	33.781,50	23.770,27	132.768,48	53.872,36	180.704,84	160.960,33	65.906,52	79.376,58	37.730,14	30.516,10	117.418,14	81.434,91	998.240,18
% Participación Referidos CAD	6%	6%	6%	6%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	9%	8%	
Valor Participación Referidos CAD	2.026,89	1.426,22	7.966,11	3.232,34	16.263,44	12.876,83	5.272,52	5.556,36	2.641,11	2.136,13	10.567,63	6.514,79	76.480,36
VENTAS TOTALES...	92.314,91	74.407,65	219.600,68	87.284,20	282.123,39	231.921,43	119.219,03	124.242,81	98.295,31	79.501,14	311.544,93	212.155,82	1.929.802,47
PARTICIPACION TOTAL CAD...	5.538,89	4.464,46	13.176,04	5.237,05	25.391,11	18.553,71	9.270,96	8.697,00	6.577,85	5.565,08	28.039,04	16.972,47	147.483,66

PROYECCION DE VENTAS AÑO 2013													
MES COMPROMISO													
TIPO DE COMPROMISO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
SERVICIOS													
Adicionales	15.508,11	6.357,46	12.755,01	5.979,65	11.669,67	8.335,31	7.081,11	7.191,00	20.351,85	17.004,63	71.707,74	49.147,19	233.088,72
Compra (Prenecesidad)	20.418,27	30.751,36	46.744,82	8.851,84	75.363,62	52.398,46	18.764,60	18.160,20	16.255,07	13.581,64	57.273,15	39.253,99	397.817,01
Canje	-	-	-	-	3.336,87	-	-	-	-	-	-	-	3.336,87
(-) Desistidos	(2.100,84)	-	-	-	(2.599,07)	-	-	-	-	-	-	-	(4.699,91)
Necesidad. Inm	25.322,48	14.060,25	49.237,49	18.931,17	32.714,14	16.117,11	31.305,30	20.753,34	24.594,17	20.549,22	86.655,15	59.391,88	399.651,71
TOTALES	59.148,01	51.169,07	108.757,33	33.762,67	120.485,23	76.850,87	57.151,01	46.104,54	61.201,10	51.135,49	215.636,04	147.793,06	1.029.194,40
% Participación Referidos CAD	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	12,00%	11,00%	10,50%	10,00%	9,50%	10,00%	12,00%	11,00%	
Valor Participación Referidos CAD	5.323,32	4.605,22	9.788,16	3.038,64	14.458,23	8.453,60	6.000,86	4.610,45	5.814,10	5.113,55	25.876,32	16.257,24	109.339,68
UNIDADES													
Compra (Prenecesidad)	16.154,25	10.091,79	133.105,76	33.777,46	193.050,54	166.215,14	43.709,46	60.326,92	28.508,02	23.819,37	100.445,19	68.843,33	878.047,23
Canje	-	-	-	-	(8.467,49)	(2.274,24)	-	(3.092,60)	-	-	(3.906,24)	-	(41.491,09)
(-) Desistidos	(1.322,75)	-	(22.427,78)	-	30.094,30	10.379,13	26.942,33	24.333,05	9.618,29	8.036,39	33.889,11	23.226,99	276.027,46
Necesidad. Inm	19.304,71	13.928,06	55.614,54	20.660,55	30.094,30	10.379,13	26.942,33	24.333,05	9.618,29	8.036,39	33.889,11	23.226,99	276.027,46
TOTALES	34.136,20	24.019,86	166.292,53	54.438,02	214.677,36	174.320,04	70.651,79	81.567,38	38.126,31	31.855,76	130.428,07	92.070,31	1.112.583,61
% Participación Referidos CAD	9%	9%	9%	9%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	12%	11%	
Valor Participación Referidos CAD	3.072,26	2.161,79	14.966,33	4.899,42	25.761,28	19.175,20	7.418,44	8.156,74	3.622,00	3.185,58	15.651,37	10.127,73	118.198,13
VENTAS TOTALES...	93.284,21	75.188,93	275.049,85	88.200,68	335.162,59	251.170,91	127.802,80	127.671,92	99.327,41	82.991,25	346.064,10	239.863,37	2.141.778,01
PARTICIPACION TOTAL CAD...	8.395,58	6.767,00	24.754,49	7.938,06	40.219,51	27.628,80	13.419,29	12.767,19	9.436,10	8.299,12	41.527,69	26.384,97	227.537,82

BIBLIOGRAFIA

Montoya Carrasquilla Jorge. (2008). Pérdida, Aflicción y Luto, Herramientas para facilitar el proceso de recuperación tras la pérdida de un ser querido. Medellín, Colombia.

Montoya Carrasquilla Jorge. (2009). Sendero de Esperanza, Guía para la recuperación tras la pérdida de un ser querido. Medellín, Colombia.

Ugarte Cornejo Manuel. (2010). El Duelo, Cómo renovar la esperanza. Arequipa.

Doing K. Germán. (2010). ¿Dónde está muerte tu victoria?. Lima.

Aguilera Ayala Fausto. (2002). Glosario Técnico del Sector Funerario. Colombia.

Acero Rodríguez Paulo. (2008). Aproximaciones a la experiencia del proceso de duelo por la muerte de la pareja. Bogotá, Colombia.

Alvarez E. Tiberio de Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales. (1992). Cuando los niños se van. Medellín, Colombia.

Faldet Rachel y Fitton Karen. (2003). Cuando el embarazo termina en pérdida. Estados Unidos.

Acero, Paulo Daniel. (2008). Ante las penas de la Vida, ¿qué podemos hacer?. Reanimación psicológica para situaciones de duelo y pérdida. Bogotá, Colombia.

Hillyard Jensen Amy. (1996). Curando el pesar. California.

Montoya Carrasquilla Jorge. (2009). Guía para el Duelo, Funeraria y Camposanto Santa Ana. Cuenca, Ecuador.

Antonio L. Itriago Machado y Miguel Ángel Itriago Machado. (2008) La Filantropía Empresarial: Un Deber Moral, Social y Legal. Chile.

Alvarez Fernández M. (1998). El Liderazgo de la Calidad Total. Editorial Praxis, Barcelona.

www.camposantosantaana.com

www.pronaca.com

www.nestle.com.ec

www.literato.es

www.emuce.gov.ec

www.memopaz.com

www.migranteecuadoriano.gov.ec

www.inec.gov.ec

www.censos2010.gob.ec

www.cemdes.org

www.rsc-chile.cl

www.vincular.org

www.irseec.org

www.axisrse.cl

www.ueapme.com

www.wikipedia.org

www.rppnet.com.ar