



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN EL  
SERVICIO FUNERARIO DEL CAFAE-SE**

**PRESENTADO POR  
LUIS ENRIQUE GRADOS LA ROSA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO, ANALISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN EL  
SERVICIO FUNERARIO DEL CAFAE-SE**

**Presentado por:**

**Bachiller: Luis Enrique Grados La Rosa**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Lima - Perú**

**2019**

## **Agradecimientos**

Expreso mi profundo agradecimiento al Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulos de los Trabajadores del Sector Educación (CAFAE-SE) por permitir mi desarrollo y aporte profesional.

## **Dedicatoria**

A mi familia, mis amigos y compañeros de trabajo que me apoyaron a cumplir mis objetivos de crecimiento profesional con éxito.

## Índice de Contenido

Portada .....	i
Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen Ejecutivo .....	4
Introducción.....	6
Capítulo I: Marco Teórico .....	8
1.1 Fuentes nacionales .....	8
1.2 Fuentes internacionales.....	10
Capítulo II: Metodología .....	13
Capítulo III: Resultados.....	17
3.1 Contexto Laboral .....	17
3.1.1 Misión.....	18
3.1.2 Visión .....	18
3.1.3 Principios.....	18
3.1.4 Valores.....	18
3.1.5 Organigrama .....	19
3.1.6 Servicio Funerario (SERFUN) del CAFAE-SE .....	19
3.2 Determinación y análisis del problema .....	28
3.3 Proyecto de solución.....	30
3.3.1 Implementación de nuevos servicios - con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares. ....	30
3.3.2 Ampliación de la capacidad instalada – Construcción y ampliación de salas velatorio.....	34

3.4 Evaluación del proyecto .....	36
Capítulo IV: Análisis de Resultados e Impactos .....	38
4.1 Propuestas de Mejora: Análisis de Resultados e Impactos .....	38
4.1.1 Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y Particulares .....	38
4.1.2 Mejoras en los sistemas informáticos.....	38
4.1.3 Mejoras en sistema de comunicación: compra de celulares .....	39
4.1.4 Adquisición de archivadores y armarios. ....	39
4.1.5 Adquisición de nuevos vehículos renovación de flota vehicular .....	39
4.1.6 Adquisición de capillas ardientes .....	40
4.1.7 Requerimiento y contratación de choferes formolizadores .....	40
4.1.8 Contratación de asesores de servicios y auxiliar administrativo .....	41
4.1.9 Programas de capacitación de personal .....	41
4.1.10 Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control. ....	41
4.1.11 Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros. ....	42
4.1.12 Remodelación de las oficinas del área de atención al cliente.....	42
4.1.13 Adquisición de computadoras e impresoras .....	43
4.1.14 Requerir al Bróker mejoras de las coberturas del seguro de sepelio .....	43
4.1.15 Ampliación de la capacidad instalada - sala velatorios y ambientes.....	43
4.1.16 Realizar convenios institucionales .....	44
4.1.17 Instalación de cámaras de seguridad .....	44
4.1.18 Construcción de Card Wash – Serfun.....	45
4.1.19 Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y MasterCard. ....	45
4.2 Propuestas de Mejora : Seguimiento .....	46
4.3 Beneficios esperados .....	47

Capítulo V: Conclusiones.....	53
Capítulo VI: Recomendaciones.....	54
Lista de Tablas.....	61
Lista de Figuras.....	62
Anexos.....	64



## Resumen Ejecutivo

Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar, analizar y proponer mejoras en el Servicio Funerario del Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulos de los Trabajadores del Sector Educación (CAFAE-SE).

Se ha utilizado como instrumento de investigación el Diagrama de Causa-Efecto también llamado Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

Por otro lado, se ha utilizado la Matriz FODA que es una herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Como resultado de la utilización del Diagrama de Ishikawa identificamos el problema de Servicios Funerarios limitados y sus causas, entre las cuales podemos citar: falta de capacitación de personal, segmento direccionado, falta de diversificación, poca difusión del servicio, proveedores críticos, falta de inversión, informalidad, actualización de procesos entre otras.

Respecto al resultado obtenido de la Matriz FODA se identificó que el Servicio Funerario (SERFUN) del CAFAE-SE, tiene como principales fortalezas: experiencia, credibilidad, confianza, ubicación estratégica, póliza de seguro de sepelio propia, entre otras; como principal oportunidad: proyección de desarrollo y crecimiento. En cuanto a las debilidades se puede citar: resistencia al cambio, poca difusión, falta de inversión y capacitación entre otras; mientras que las amenazas encontradas fueron: competencia informal, inestabilidad política, etc.

En la Introducción se desarrollan los motivos personales y profesionales que motivaron a la realización de este trabajo, se describirán de manera general los objetivos y actividades de la empresa y unidad donde se ha desempeñado el profesional y se mostrarán las actividades

desarrolladas en el SERFUN del CAFAE-SE. Por otro lado, se menciona de manera general el planteamiento de la situación problemática a solucionar la cual estará basada en tres etapas: Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora.

En el Capítulo I se muestra el marco teórico general, las teorías que sustentan el trabajo y el marco teórico específico teniendo en consideración fuentes de investigación nacionales e internacionales.

En el Capítulo II se explica ampliamente el dónde, el cuándo, y el cómo se llevó a cabo el trabajo, detallando el procedimiento y la metodología del Diagrama de Ishikawa y la Matriz FODA.

En el Capítulo III se indican los resultados obtenidos, contexto laboral, determinación y análisis del problema, proyecto de solución y evaluación del proyecto.

En el Capítulo IV se explica el análisis de los resultados y su impacto, el cual estará desarrollado considerando las tres etapas de investigación mencionadas en la Introducción.

En el Capítulo V se mencionan las conclusiones más relevantes de este trabajo.

Finalmente, en el Capítulo VI se presentan las recomendaciones finales.

## **Introducción**

Este trabajo ha sido seleccionado con el objetivo de brindar un aporte profesional en el rubro de servicios funerarios y, a la vez, contribuir al desarrollo y crecimiento del Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulos de los Trabajadores del Sector Educación (CAFAE-SE).

CAFAE-SE es una institución sin fines de lucro, creada el 24 de octubre de 1975, tiene como misión brindar asistencia y estímulo a los trabajadores del sector educación y sus familias. Entre los servicios que ofrece: Servicio de Crédito, Servicio de Funeraria, Servicio Recreacional, Servicio de Salud y Seguros.

Este trabajo ha sido desarrollado en la unidad del Servicio Funerario (SERFUN) CAFAE-SE, cuya es brindar un óptimo servicio de atención funeraria integral a los trabajadores del sector educación y al público en general, ofreciendo un servicio de calidad en todas las etapas del proceso de atención funeraria.

Las actividades principales que se desarrollan en el SERFUN son: Información, Contratación, Ejecución y Liquidación del servicio funerario.

La línea de carrera del profesional en el CAFAE-SE se inicia en octubre del 2004 como Practicante Profesional y fue promovido a Asesor de Servicios en setiembre del 2005; debido a su desempeño eficiente fue nombrado en el año 2008. Continuando con su crecimiento profesional, en el año 2014, fue promovido al puesto de Supervisor del SERFUN; cuya misión es supervisar, controlar, coordinar, elaborar e implementar procesos y mejoras en la unidad del servicio funerario.

En setiembre del 2005, se diagnosticó la existencia de servicios funerarios limitados causados por la falta de: personal, inversión, capacitación, vehículos, difusión, equipos, infraestructura, procesos, entre otros.

El profesional dentro de su formación académica ha adquirido conocimientos de los cursos de Planeamiento Estratégico y Organización Empresarial que han sido la base del conocimiento para el desarrollo de este trabajo.

En el curso de Planeamiento Estratégico se desarrollaron conceptos generales del proceso de planeamiento estratégico, análisis estratégico (FODA), etc.

En el curso de Organización Empresarial se trataron temas de interpretación y diseño de los procesos empresariales, a través de técnicas organizacionales como organigramas, manuales administrativos, diagramas de flujo, formatos y registros.

Ambos cursos han sido la base para utilizar las herramientas de diagnóstico y análisis empresarial como son la Matriz FODA y el Diagrama de Ishikawa. Por otra parte, ha permitido identificar y analizar el organigrama, el Manual de Organización y Funciones (MOF) y procesos administrativos.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar y analizar la Matriz FODA y Diagrama de Ishikawa, para realizar propuestas de mejora del Servicio Funerario del CAFAE-SE.

Principalmente se han realizado propuestas de mejora en la ampliación de la capacidad instalada y la implementación de nuevos servicios del SERFUN del CAFAE-SE; las cuales han sido presentadas, aprobadas e implementadas.

## Capítulo I: Marco Teórico

Se han utilizado cinco fuentes nacionales y cinco internacionales, a continuación se muestra la Tabla de Fuentes.

Tabla 1

### *Fuentes Nacionales e Internacionales*

Clasificación de Fuente	País	Título de la Fuente	Autor	Año
Nacional	Peru	Proyecto de Inversión: Implementación de un servicio mortuorio, Distrito de Jesus María, 2016. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada del Norte, Lima)	Abanto, L., & Sala, A.	2016
Nacional	Peru	Relanzamiento Comercial de una Empresa de Servicios Funerarios de Lima Metropolitana Norte de Lima. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).	Ángeles, C., Salas, A., & Soto, G.	2018
Nacional	Perú	Comité de Administración del fondo de Asistencia y Estímulos de los trabajadores del Sector Educación	CAFAE-SE	2019
Nacional	Peru	Plan de Negocio para la factibilidad de un servicio de velatorio premium. (Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima).	Arámbulo, R., Galarza, T., Llaque, M., & Merino, R.	2018
Nacional	Perú	Proyecto de Inversión: Funeraria en la Zona Norte de Lima. (Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima).	Wong, J., & Nuñez, J.	2018
Internacional	Colombia	Administración, Proceso Administrativo.	Chiavenato, I.	2016
Internacional	Bolivia	Proyecto de Inversión de Servicios Funerarios en La Paz BCS. (Trabajo de Investigación para obtener el Título de Licenciado en Comercio Exterior, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Bolivia)	Gastélum, G.	2014
Internacional	España	Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. Barcelona, España: Profit Editorial I.	Muñiz, L.	2017
Internacional	Colombia	Diagnóstico Empresarial (pp. 40-42). Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.	Portugal, V	2017
Internacional	Ecuador	Estudio de Factibilidad para la implementación de una Empresa de servicios funerarios, en la ciudad de Zamora. (Tesis previa a la Obtención del Grado de Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Loja, Ecuador).	Sarango, M.	2018

### 1.1 Fuentes nacionales

Según Ángeles, Salas & Soto (2018), en Lima, el estudio de negocios de servicios funerarios ha pasado desapercibido a lo largo del tiempo. Sin embargo, en la actualidad, se observa una serie de empresas que han profesionalizado el servicio e impulsado el mercado aprovechando las épocas de crecimiento económico nacional. El aumento de nuevos

camposantos al norte y sur de la ciudad ha impulsado el crecimiento de ventas de espacios para entierros que incluyen el servicio funerario.

Abanto & Sala (2016) explican las tendencias del mercado indicando que en la actualidad los servicios fúnebres se ocupan tan sólo de la atención de la necesidad inmediata. Las funerarias y todas las empresas relacionadas con la muerte son poco proclives a la innovación. Quizá el hecho de que sea el negocio más seguro del mundo, por ser el único con demanda garantizada invita poco al riesgo. El Perú es un país que cuenta con culturas muy variadas, donde tienen diferentes formas de despedir a los cuerpos sin vida de sus seres queridos; rituales fúnebres que son característicos de cada costumbre y que demuestran distintas tradiciones basadas en la espiritualidad y la religión. La esencia del servicio será la flexibilidad y asistencia permanente a los deudos de los fallecidos, es decir, el compromiso de otorgarles todos los servicios que ellos demanden y que les brinde mayores satisfacciones.

Arámbulo, Galarza, Llaque & Merino (2018) indican que en los últimos años el mundo ha desarrollado tendencias en velatorios o funerales los cuales han sido portadas en los diarios o revistas, pues, lo que intentan estas empresas es cumplir la voluntad del difunto, en mucho de los casos ideas difíciles de imaginar. Por lo que, luego de realizar un análisis en la ciudad de Lima se determinó que existen fallas en cuanto a la prestación de servicios Velatorio, es decir, un servicio de características especiales y de calidad superior a la que, actualmente, se encuentra en el mercado, existe un incremento en la demanda para prestar este tipo de servicios, ya que, de acuerdo a las estadísticas presentadas se evidencia esta situación, debido a la poca oferta para este tipo de servicios, la poca competitividad en este campo, y la creciente demanda son factores de peso.

Según Wong & Nuñez (2018), el número de defunciones en el país se viene incrementando año tras año y tradicionalmente, en la sociedad peruana se ha utilizado la tierra o nicho como destino final del cuerpo de sus difuntos.

Ángeles, Salas, & Soto (2018) indican que en el mercado internacional se aprecia que existe una oferta innovadora en cuanto a los servicios funerarios brindados. Sin embargo, en el mercado peruano solo se evidencia servicios funerarios tradicionales, como comenta el Administrador General de Empresa de Servicios Funerarios. “Los servicios que oferta la competencia solamente se diferencian en la atención del servicio y los tipos de ataúdes que ofrecen, mas no ofrecen servicios innovadores que rompan esquemas”. Por ello, plantear una propuesta innovadora diferenciará a la empresa de sus competidores (Administrador, 2017).

## **1.2 Fuentes internacionales**

Según Gastélum (2014), los servicios funerarios son utilizados en todas partes, por lo tanto, una necesidad para todos. Se tendrá el carácter apto para este negocio, dándole apoyo a las personas que soliciten el servicio en esos momentos tan difíciles y no aprovecharse de la situación. Profesionalismo, sensibilidad, economía y servicio de calidad son conceptos clave para tener éxito en este negocio.

Sarango (2018) indica que la oportunidad de negocio al existir empresas dedicadas a brindar los servicios funerarios no cumple con las expectativas de los clientes, es por eso que realiza un estudio con el fin de cubrir las necesidades que no han sido satisfechas.

Muñiz (2017) indica que dentro de las empresas un diagnóstico parte de un problema, con la intención de hallar las causas y generar soluciones. Entre las soluciones encontramos planes de mejora o estrategias.

El diagnóstico empresarial tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la organización, permite a la empresa, definir el estado actual de la organización para tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo, para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas.

(Muñiz, 2017, p. 7).

El análisis organizacional se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. (Chiavenato, 2016, p. 9).

El FODA, es una herramienta para análisis estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Portugal, 2017, pp. 40-41).

Por otro lado, Muñiz (2017) indica que el FODA, permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos y que se representa a través de una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades.

Según Muñiz (2017), define a Debilidades o puntos débiles como aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, y que constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas; fortalezas o puntos fuertes como capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades; amenazas como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad y finalmente; oportunidades como una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.



Según Portugal (2017), la estructura de la matriz FODA consta de la situación interna que está compuesta de dos elementos de control Fortalezas y Debilidades; y la situación externa que se compone de dos elementos no controlables Oportunidades y Amenazas. La matriz ayuda a identificar alternativas estratégicas que contribuyan con el mejoramiento continuo de la organización abarcando preguntas adicionales como: Fortalezas y Oportunidades (FO) – ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?; Fortalezas y Amenazas (FA) – ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?; Debilidades y Oportunidades (DO) – ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?; Debilidades y Amenazas (DA) – ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?. (Portugal, 2017, p. 42).

El diagrama espina de Pescado, conocido como el diagrama Causa - Efecto también diagrama de Ishikawa denominado así por el apellido del autor japonés, es una técnica adoptada en diversos contextos y ampliamente conocida, permite dilucidar el problema de manera que se evidencien sus causas y sus sub causas de manera que se llegue a la raíz principal del problema, la forma del diagrama se asemeja a la forma de un pescado de allí su denominación. (Portugal, 2017, p. 60).

## Capítulo II: Metodología

El presente trabajo tendrá tres etapas: Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora de los Servicios Funerarios.

A continuación se presenta, el proceso secuencial siguiendo los siguientes pasos: Identificar las necesidades en el SERFUN del CAFAE-SE, detectar las posibles causas de las necesidades y, finalmente, clasificarlas en el factor a evaluar.

Tabla 2

### *Antecedentes del Diagnóstico*

Antecedentes del Diagnóstico	Causas	Factores del Diagnóstico
Retraso del inicio del velatorio que ocasionaba malestar en los clientes. Pocas salas velatorio para cubrir la demanda. Retraso en toma de decisiones por parte del Directorio.	Poca disponibilidad de sala de velatorios. Falta de ampliación de infraestructura. Falta de inversión.	Capacidad Instalada
Enfocado a atender solo al sector educación.	Segmento direccionado.	Clientes
Existencia de agencias funerarias informales y clandestinas. Gran demanda del servicio funerario. Empresas formales con bajo costos.	Informalidad. Nuevos competidores. Precios muy bajos.	Competencia
La tercerización ocasionaba que no se pueda controlar tiempos, operatividad y el cumplimiento del servicio funerario. No permitía cumplir correctamente con las instalaciones de portasirios, mantos, crucifijos, reclinatorios, parantes, etc. del servicio funerario.	Flota limitada de vehículos. Capillas ardientes limitadas.	Maquinaria y Equipo
Poca estandarización y metodología.	Falta de actualización de procedimientos.	Métodos

Antecedentes del Diagnóstico	Causas	Factores del Diagnóstico
Procesos internos burocráticos.	Falta de simplificación de procesos.	
Poco conocimiento del giro del servicio funerario. Uso excesivo de terceros que afectaba la ejecución del servicio. No se lograba cubrir la atención vía telefónica, presencial y vía correo electrónico.	Falta de capacitación de personal. Falta de personal operativo.  Falta de Asesores de Servicios.	Personal
Pocos proveedores de bienes y servicios con tarifas aceptables. Poco control y garantía de la calidad del servicio.	Proveedores críticos. Supervisión indirecta.	Proveedores
Un solo tipo de servicio dirigido al sector educación sin objetivos de crecimiento. Falta de publicidad, poca difusión en el sector educación. Incremento de los afiliados al seguro de sepelio y aumento de la siniestralidad.	Falta de diversificación. Poca difusión. Demanda de servicios.	Servicios

A continuación, se ha preparado el Diagrama de Ishikawa, herramienta que ha permitido explicar y aclarar las causas de las necesidades identificadas y su efecto, que ayudó a conocer también el problema principal: Servicios funerarios limitados del CAFAE-SE.

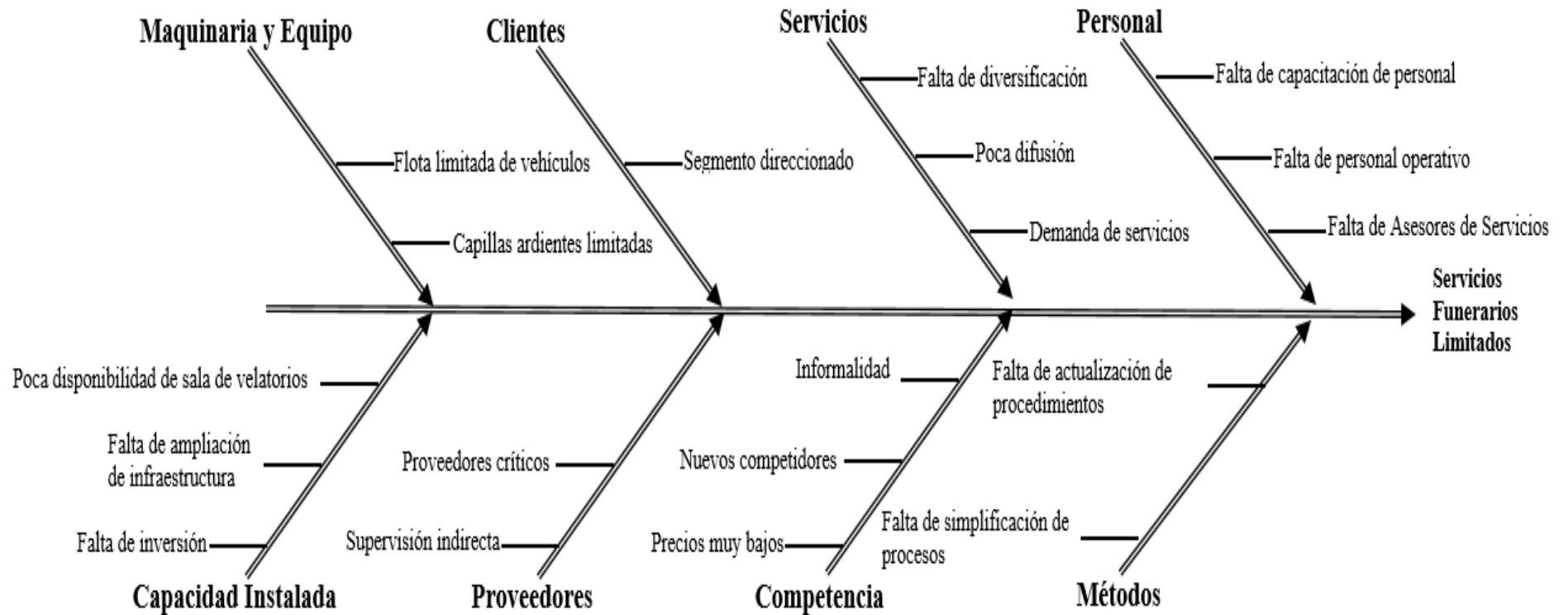


Figura 1. Diagrama de Ishikawa. Elaboración Propia.

Para el Análisis de este trabajo, se ha utilizado la Matriz FODA, el cual ha permitido realizar un diagnóstico y análisis del SERFUN del CAFAE-SE.

Según Portugal (2017) para determinar el Análisis FODA se deben seguir los siguientes pasos: Definir claramente el problema a analizar, generar una lista de cada uno de los factores, agrupar los factores para llevarlos a una lista menor, realizar una ponderación de cada factor y elegir los más relevantes, formular la matriz FODA y, finalmente, generar los cruces para el tipo de estrategia a implementar.

Para este caso, se ha utilizado la Matriz FODA para identificar las propuestas de mejora (estrategias) que el CAFAE-SE debería aprobar e implementar para su crecimiento. Para definir las propuestas, se ha preparado el Análisis FODA de la situación inicial, la que se muestra a continuación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio inevitable/seguro.</li> <li>* Ubicación Estratégica.</li> <li>* Póliza de seguro de sepelio propia.</li> <li>* Mercado direccionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de inversión.</li> <li>* Contratación del personal operativo impuesto.</li> <li>* Falta de apoyo de RRHH.</li> <li>* Poca difusión.</li> <li>* Sistemas informáticos ineficientes.</li> <li>* Falta de capacitación.</li> <li>* Comunicación informal.</li> <li>* Resistencia al cambio.</li> <li>* Falta de diversificación.</li> <li>* Bienes y servicios limitados.</li> <li>* No se tiene atención permanente las 24 horas, los 365 días del año.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de desarrollo y proyección.</li> <li>* Nuevos servicios.</li> <li>* Nuevos clientes.</li> <li>* Nuevos convenios institucionales.</li> <li>* Alquileres de sala velatorio a agencias funerarias de terceros.</li> <li>* Utilizar la tecnología para la contratación y difusión a través de la página web.</li> <li>* Servicio funerario post venta.</li> <li>* Desarrollar planes de servicios con necesidad futura.</li> <li>* Brindar servicios VIP para clientes especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto nivel de competencia informal de agencias funerarias en Lima.</li> <li>* Inestabilidad política.</li> <li>* Desastres naturales.</li> <li>* Eventos deportivos y conciertos organizados en el Estadio Nacional.</li> <li>* El tráfico y cambios en las normas de tránsito.</li> <li>* Nuevos competidores.</li> </ul>

Figura 2. Matriz FODA. Situación Inicial del Servicio Funerario del CAFAE-SE.  
Elaboración Propia.

## Capítulo III: Resultados

### 3.1 Contexto Laboral

El Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo de los Trabajadores del Sector Educación, CAFAE-SE es una Institución sin fines de lucro, creada el 24 de octubre de 1975 con la finalidad de brindar estímulo y bienestar a los miles de trabajadores del Sector Educación y sus familias.

El CAFAE-SE, mediante una estrategia de trabajo en equipo, un directorio ágil, una gerencia con visión empresarial y una eficiente participación de nuestros colaboradores, ha logrado crecer, mantener y mejorar su oferta de servicios mediante una efectiva administración del fondo.

CAFAE-SE abre sus puertas para la atención no sólo de trabajadores activos, docentes, administrativos y cesantes, sino además a sus familias, ofreciendo múltiples servicios como, Créditos, Servicios de Salud, Centro de Recreación, Funeraria Velatorio, Centro Cultural y Seguros.



*Figura 3.* Unidades de Servicio del CAFAE-SE.  
Elaboración Propia.

### **3.1.1 Misión**

Brindar asistencia y estímulo a los trabajadores del sector educación y sus familias.

“Para ello nos comprometemos a brindar un óptimo servicio a nuestros usuarios para brindar asistencia y estímulo a los trabajadores del sector educación y sus familias, en la satisfacción de sus necesidades personales y profesionales para mejorar su calidad de vida”

### **3.1.2 Visión**

Ser la institución modelo de asistencia y estímulo para los trabajadores del sector educación y sus familias.

### **3.1.3 Principios**

Trabajo en equipo

Orientación de resultados

Cultura de innovación

Cultura de calidad

Compromiso en el servicio

Cuidado del medio ambiente

### **3.1.4 Valores**

Efectividad

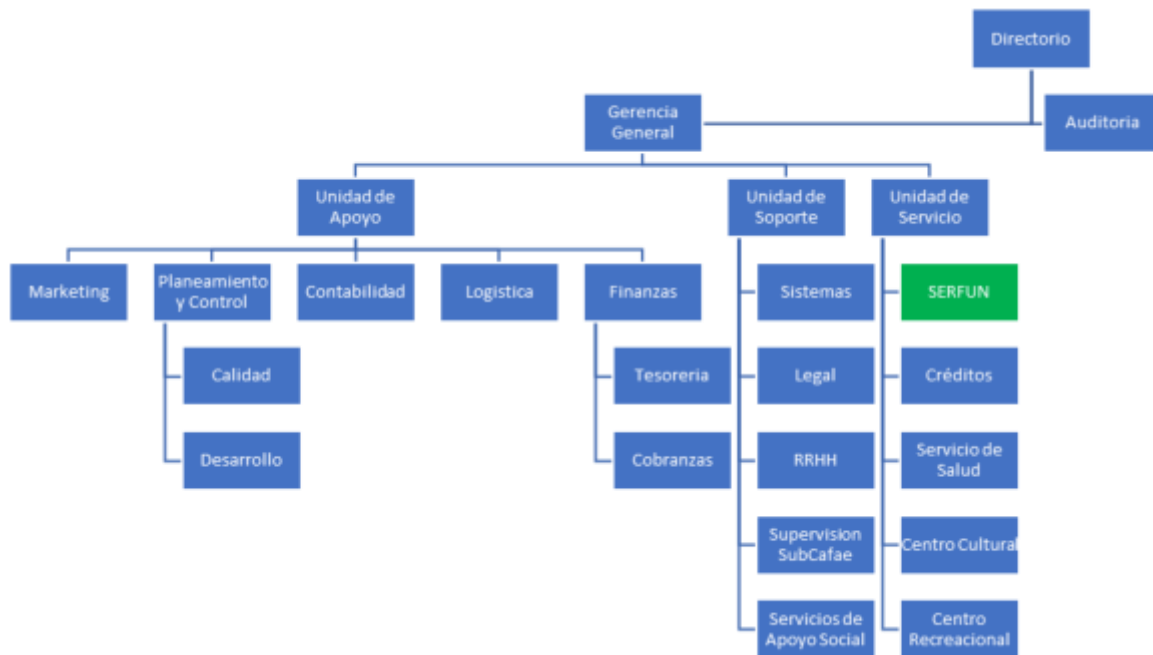
Honradez

Lealtad

Respeto

Responsabilidad

### 3.1.5 Organigrama



*Figura 4.* Organigrama del Comité de Administración del Fondo de Asistencia Estimulo de los Trabajadores del Sector Educación (CAFAE-SE). Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

### 3.1.6 Servicio Funerario (SERFUN) del CAFAE-SE

El SERFUN tiene como prioridad brindar la atención del Servicio Funerario a los trabajadores del sector educación y familiares que se encuentran afiliados a la póliza de seguro de sepelio. Para aquellos trabajadores que no se encuentran afiliados a la póliza cuenta con diversas opciones de atención.

Cuenta con un equipo de asesores de servicios profesionales que brindan una asistencia especializada y personalizada en la atención funeraria, amplias salas de velatorio que cuenta con un diseño arquitectónico considerado como uno de los más modernos del país y una exclusiva cafetería con una privilegiada ubicación frente a los jardines del Parque de la Reserva.

El SERFUN ofrece un servicio funerario integral a los deudos que incluye principalmente: sala velatorio, capilla ardiente, ataúd, urna, movilidades de acompañamiento,



carroza, carro portaflores, arreglo floral, cargadores, catering, servicio litúrgico, publicación en diario, sepultura y cremación.

Actualmente, este servicio también puede ser brindado al público en general, a través de los subsidios de Essalud, AFP, compañías de seguros, instituciones privadas y mediante convenios.

La Misión del SERFUN es brindar un óptimo servicio de atención funeraria integral a los trabajadores del sector educación y al público en general, ofreciendo un servicio de calidad en todas las etapas del proceso de atención funeraria.

La Visión del SERFUN es tener un posicionamiento en el mercado a nivel nacional, siendo la mejor agencia funeraria del país.

El nombre comercial de la agencia funeraria del SERFUN es Funeraria y Velatorio “Camino de Paz” CAFAE-SE.

A continuación se muestra el Organigrama del Servicio Funerario del CAFAE-SE.



*Figura 5.* Organigrama del Servicio Funerario del CAFAE-SE. Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

La evolución de la línea de carrera del profesional se muestra en la tabla indicada a continuación:

Tabla 3

*Evolución profesional*

Octubre 2004	Setiembre 2005	2014 a la fecha
Practicante Pre-profesional	Asesor de Servicios	Supervisor de Servicios Funerarios / Administrador (e)

Actualmente, el profesional tiene el puesto de supervisor de Servicios Funerarios y depende jerárquicamente del administrador del SERFUN, tiene a su cargo a 14 colaboradores entre los cuales se encuentran: tres asesores de servicios, ocho choferes formolizadores, un auxiliar administrativo y dos auxiliares de servicios generales.

La misión del puesto es supervisar y controlar el trabajo del personal a su cargo, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los contratos de los servicios funerarios así como la satisfacción del cliente.

En la tabla indicada, a continuación, se indican las funciones principales del profesional.

Tabla 4

*Funciones del Puesto de Supervisor de Servicios Funerarios*

N°	Funciones del Puesto
1	Supervisar directamente la atención de los clientes por parte de los asesores, y el proceso operativo de atención funeraria contratado, para asegurar la calidad de la atención.
2	Supervisar directamente el mantenimiento y reposición, de equipos y vehículos funerarios para asegurar una buena operatividad de estos recursos.
3	Elaborar y proponer mejoras en los procedimientos de atención para estandarizar un mejor nivel de calidad de atención.
4	Elaborar y proponer mejoras en los procedimientos operativos de ejecución del servicio funerario y de mantenimiento de vehículos y equipos.

N°	Funciones del Puesto
5	Conocer y supervisar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en el ámbito de su quehacer.
6	Monitorear y presentar información mensual a la Administración de los indicadores de gestión, para poder establecer acciones de retroalimentación.
7	Elaborar la programación de sepelios diarios para disponer de un documento de control de la ejecución del servicio en este proceso.
8	Atender las observaciones de los clientes y dar la respuesta en forma objetiva, clara y precisa, para la satisfacción de los mismos.
9	Realizar los reportes de información, con relación a estadísticas del servicio funerario y otros relacionados, solicitados por la Administración, para orientar la marcha de la unidad y cumplir con requerimientos de información de terceros.
10	Revisar y dar conformidad a las liquidaciones de las coberturas de asegurados de la póliza de sepelio, para asegurar una liquidación correcta.
11	Asumir complementariamente las funciones de Asesoría del Servicio en función de la necesidad de la Unidad, para cubrir una mayor demanda.
12	Informar y Coordinar con la Administración diariamente sobre los eventos del día.
13	Coordinar y supervisar a los asesores de servicio y personal operativo, sobre nuevas disposiciones y aplicación de procedimientos.
14	Otras que le asigne el jefe inmediato.

El profesional es evaluado semestralmente desde el 2015, fecha en que el CAFAE-SE implementó un Sistema de Evaluación de Desempeño del Profesional. Las competencias evaluadas son: Formación y Conocimiento para el Puesto, Compromiso, Trabajo en Equipo, Orientación a los Resultados – Objetivos, Vocación de Servicio, Disciplina Personal y Social, Capacidad de Análisis, Tolerancia a la Presión.

El procedimiento de evaluación del desempeño en CAFAE-SE tiene como objetivo medir el desempeño laboral de los colaboradores para conocer su grado de productividad y las mejoras que se pueden realizar al respecto. Se realizan dos veces al año en junio y noviembre.

Las actividades principales que se desarrollan en el Servicio Funerario del CAFAE-SE son las siguientes:



*Figura 6.* Actividades Principales del Servicio Funerario del CAFAE-SE. Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el detalle de cada actividad con su flujograma asociado, que permite identificar los procesos que el profesional supervisa y controla dentro de sus funciones.

**Información del servicio funerario:** Consiste en brindar la información respecto a los servicios que brinda el Servicio Funerario a las personas que lo soliciten.

**Contratación del servicio:** Firmar el contrato en el que se detalla el servicio funerario a brindar y la forma en que éste será cubierto.

**Ejecución del servicio:** Realizar el servicio funerario de acuerdo a lo establecido en el contrato.

**Liquidación del servicio:** Realizar el trámite para la cobertura del servicio funerario y su liquidación.

### 1. Información del servicio funerario:

Consiste en brindar la información respecto a los servicios que brinda el Servicio Funerario a las personas que lo soliciten.

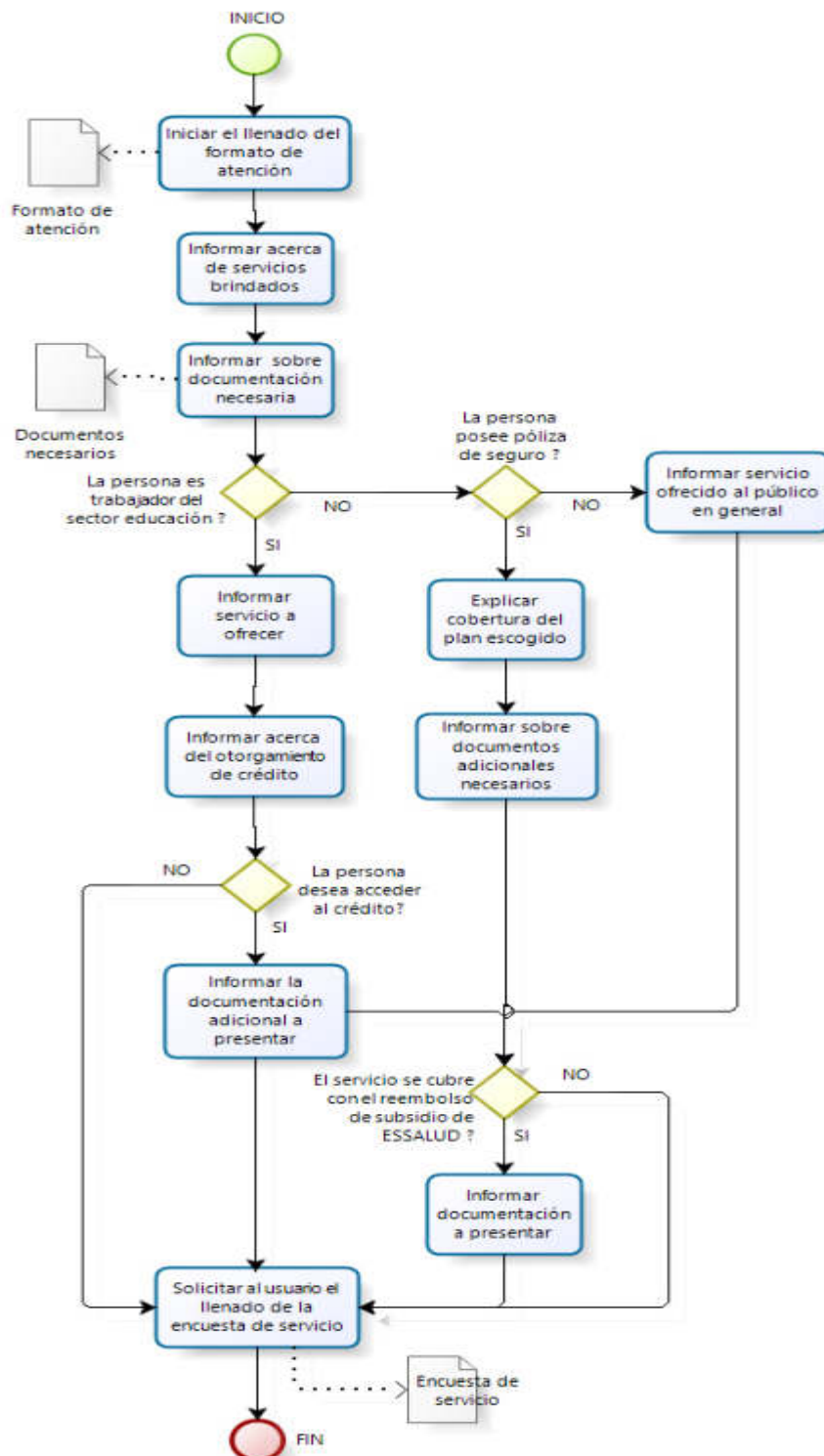


Figura 7. Información del Servicio Funerario.  
Elaboración Propia.

## 2. Contratación del servicio:

Firmar el contrato en el que se detalla el servicio funerario a brindar y la forma en que éste será cubierto.

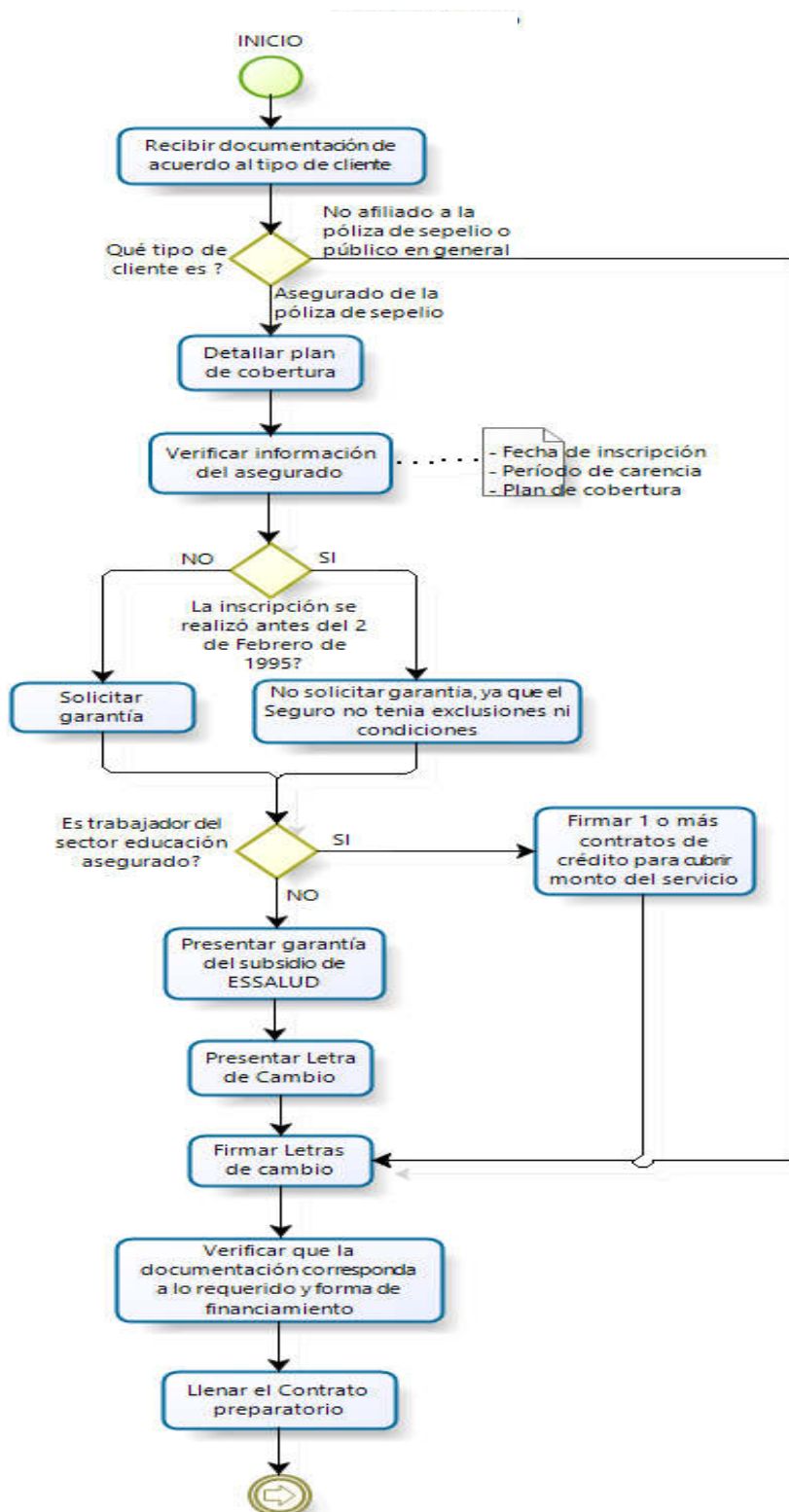


Figura 8. Contratación del Servicio Funerario.  
Elaboración Propia.

**3. Ejecución del servicio:**  
Realizar el servicio funerario de acuerdo a lo establecido en el contrato.

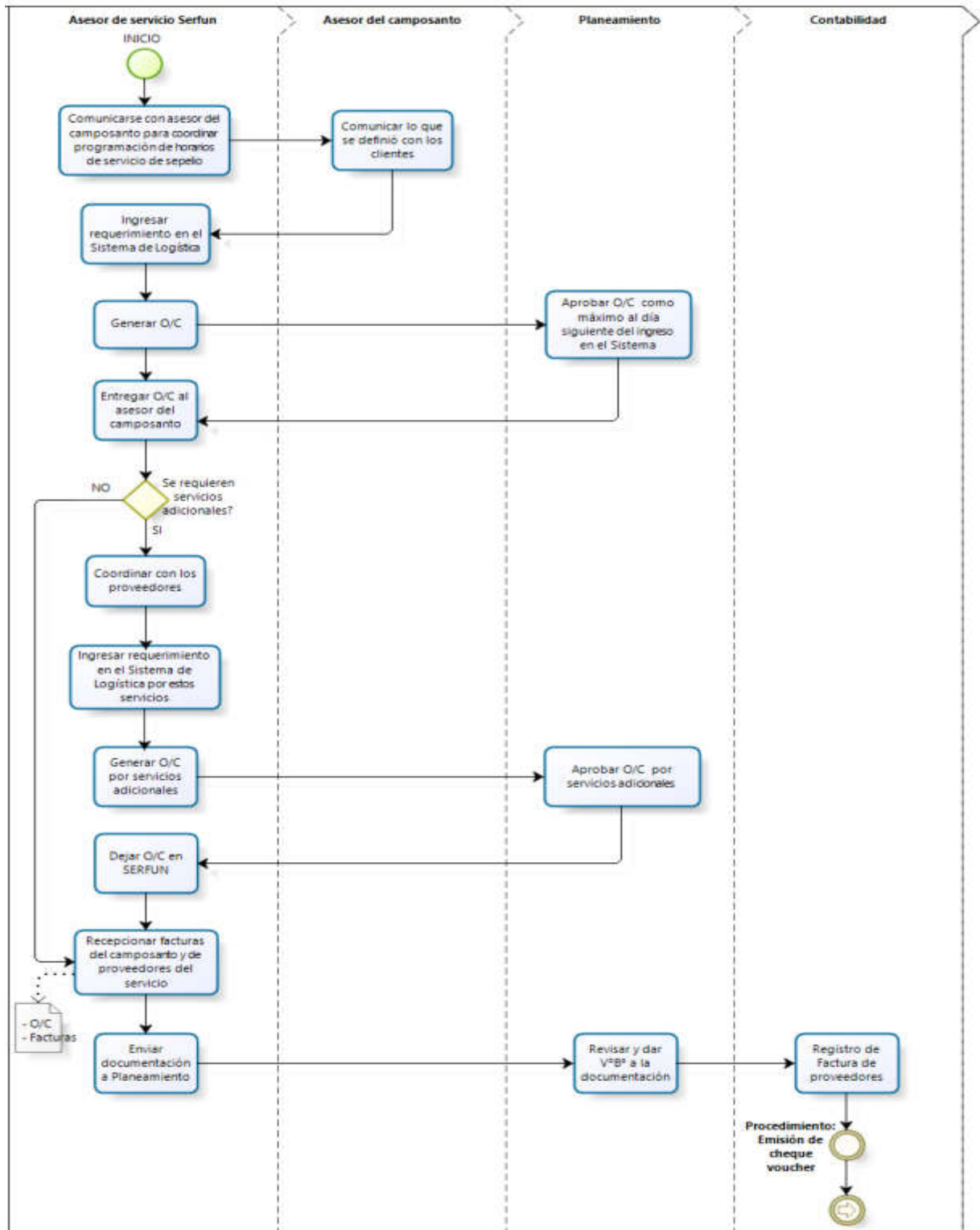


Figura 9. Ejecución del Servicio Funerario. Elaboración Propia.

#### 4. Liquidación del servicio:

Realizar el trámite para la cobertura del servicio funerario y su liquidación.

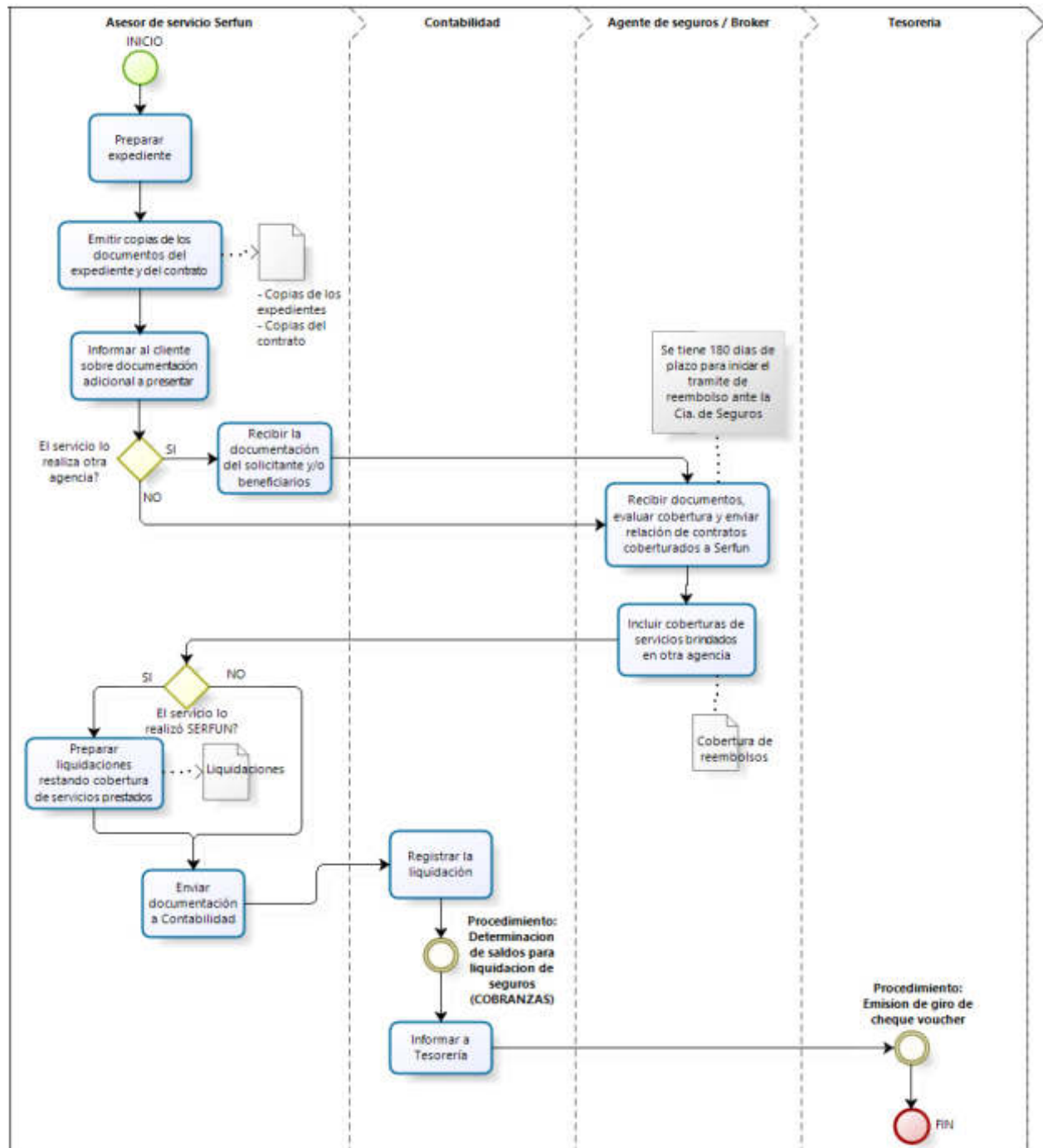


Figura 10. Liquidación del Servicio Funerario.  
Elaboración Propia.



### 3.2 Determinación y análisis del problema

Para determinar y analizar el problema se han identificados las necesidades y se ha realizado el Análisis FODA de la situación inicial.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio inevitable/seguro.</li> <li>* Ubicación Estratégica.</li> <li>* Póliza de seguro de sepelio propia.</li> <li>* Mercado direccionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de inversión.</li> <li>* Contratación del personal operativo impuesto.</li> <li>* Falta de apoyo de RRHH.</li> <li>* Poca difusión.</li> <li>* Sistemas informáticos ineficientes.</li> <li>* Falta de capacitación.</li> <li>* Comunicación informal.</li> <li>* Resistencia al cambio.</li> <li>* Falta de diversificación.</li> <li>* Bienes y servicios limitados.</li> <li>* No se tiene atención permanente las 24 horas, los 365 días del año.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de desarrollo y proyección.</li> <li>* Nuevos servicios.</li> <li>* Nuevos clientes.</li> <li>* Nuevos convenios institucionales.</li> <li>* Alquileres de sala velatorio a agencias funerarias de terceros.</li> <li>* Utilizar la tecnología para la contratación y difusión a través de la página web.</li> <li>* Servicio funerario post venta.</li> <li>* Desarrollar planes de servicios con necesidad futura.</li> <li>* Brindar servicios VIP para clientes especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto nivel de competencia informal de agencias funerarias en Lima.</li> <li>* Inestabilidad política.</li> <li>* Desastres naturales.</li> <li>* Eventos deportivos y conciertos organizados en el Estadio Nacional.</li> <li>* El tráfico y cambios en las normas de tránsito.</li> <li>* Nuevos competidores.</li> </ul>

Figura 11. Matriz FODA. Situación Inicial del Servicio Funerario del CAFAE-SE.

Las necesidades identificadas dentro del puesto de trabajo para su solución, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5

#### Matriz de Necesidades/Propuestas de Mejora

Identificación de la necesidad	Propuestas de mejora
Implementación de nuevos servicios.	Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares.
Mejora de los sistemas informáticos.	Presentar los requerimientos de mejoras de los sistemas informáticos.
Sistemas de comunicación.	Comprar celulares a todo el personal con acceso a internet.
Ordenamiento de archivos y documentación.	Adquisición de archivadores y armarios.
Renovación de flota vehicular.	Adquisición de nuevos vehículos.
Requerimiento de capillas ardientes.	Adquisición de capillas ardientes

Identificación de la necesidad	Propuestas de mejora
Requerimiento de personal operativo - choferes.	Contratación de choferes formolizadores.
Requerimiento de personal administrativo.	Contratación de asesores de servicio y auxiliar administrativo.
Capacitación de personal.	Establecer programas de capacitación.
Elaboración de procedimientos.	Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control.
Publicidad y difusión.	Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros.
Modernizar oficinas.	Remodelación de oficinas.
Equipos de cómputo e impresoras.	Adquisición de computadoras e impresoras.
Mejorar las coberturas del seguro de sepelio.	Requerir al bróker mejorar las coberturas del seguro de sepelio.
Capacidad limitada en salas velatorio.	Construcción y ampliación de salas velatorios.
Convenios.	Realizar convenios institucionales.
Sistemas de control de seguridad.	Instalación de cámaras de seguridad.
Tener un espacio de lavado de vehículos.	Construcción de car wash SERFUN
Mejorar modalidades de pago de servicios.	Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y Matercard.

### 3.3 Proyecto de solución

En base a las necesidades identificadas se detalla, a continuación, las propuestas de mejora para el Servicio Funerario del CAFAE-SE.

Tabla 6

#### *Propuestas de Mejora*

Propuestas de mejora
<b>Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares.</b>
Presentar los requerimientos de mejoras de los sistemas informáticos.
Comprar celulares a todo el personal con acceso a internet.
Adquisición de archivadores y armarios.
Adquisición de nuevos vehículos.
Adquisición de capillas ardientes
Contratación de choferes formolizadores.
Contratación de asesores de servicio y auxiliar administrativo.
Establecer programas de capacitación.
Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control.
Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros.
Remodelación de oficinas.
Adquisición de computadoras e impresoras.
Requerir al bróker mejorar las coberturas del seguro de sepelio.
<b>Construcción y ampliación de salas velatorias.</b>
Realizar convenios institucionales.
Instalación de cámaras de seguridad.
Construcción de car wash SERFUN
Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y Matercard.

Se ha considerado realizar una priorización de dos propuestas de las 19 planteadas debido a la importancia e impacto en el crecimiento del CAFAE-SE, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.3.1 Implementación de nuevos servicios - con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares.**

Se analizó la oportunidad de captar nuevos clientes observando el comportamiento de las personas que requieren el servicio funerario, ya que el servicio funerario que ofrece el CAFAE-SE, es un servicio de calidad durante las 24 horas del día y los 365 días del año; que está a la

altura de lo que se merece el ser querido. La mayoría de personas en momentos difíciles como éste, tienen la necesidad de recibir una asesoría personalizada y un servicio de calidad y eficiente. Por otro lado, se entendió que las personas requieren otra visión del servicio funerario, innovando productos, mostrándoles paquetes alternativos, convenios con camposantos y crematorios con precios especiales corporativos que son un valor agregado frente a los competidores.

También se pudo apreciar, que existe una alta demanda de clientes que no están siendo satisfechos por algunas Agencias Funerarias.

Por lo arriba expuesto, se presentó la propuesta de implementar nuevos servicios funerarios ofreciendo una atención personalizada desde el momento en que suceden los hechos hasta que el cuerpo sea sepultado o cremado utilizando como parte de pago de los servicios brindados los subsidios de Essalud (S/.2,070.00 soles) y AFP (S/.4,200.00 soles) y también para el público en general la opción de pago al contado de servicio de alquiler de velatorio y servicios funerarios.

A continuación se detallan los servicios propuestos, en los cuales se indican la composición de cada servicio y su costo total.

#### **Servicio Funerario con cobro a subsidio de sepelio de Essalud:**

Essalud otorga un subsidio para cubrir los gastos de sepelio hasta un monto máximo de S./2,070 soles. Este servicio está dirigido a todos los asegurados de Essalud. El servicio funerario del CAFAE-SE puede realizar la atención de un servicio a través de esta modalidad y tomar como parte de pago el subsidio en mención. Luego de haberse atendido el servicio funerario se deberá de presentar los documentos y comprobantes de pago garantizando haber

ocurrido el servicio y los gastos realizados. Essalud realiza el reembolso a CAFAE-SE luego de la evaluación y aprobación del expediente, proceso que demora un promedio de 45 a 60 días.



SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	SELECCIONADOS A CONTRATAR	PRECIO S/.
ATAUD	X	1000
CAPILLA ARDIENTE	X	200
SERVICIO DE INSTALACION	X	180
CARROZA	X	200
PORTAFLORES	X	170
PREPARACION DE CADAVER	X	150
SERVICIO DE TRAMITE	X	170
<b>COSTO TOTAL DEL SERVICIO</b>		<b>2,070.00</b>

Los documentos que se requieren para la atención del servicio funerario inmediato son:

- 03 Ultimas boletas de pago originales
- Certificado de defunción
- DNI del fallecido
- DNI del contratante

Posteriormente se deberá de regularizar obligatoriamente lo siguiente:

- Acta de defunción
- Carta poder notarial
- Copia del contrato de la sepultura o cremación
- Copia de la boleta o factura de la compra de la sepultura o cremación
- Firmar declaración jurada)
- Firmar formulario 8002
- Firmar pagare en garantía por el monto de S/. 2,070.00 soles

*Figura 12.* Servicio Funerario con Cobro a Subsidio de Sepelio de Essalud. Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

### **Servicio Funerario con cobro a subsidio de AFP:**

La AFP reembolsa por gastos de sepelio un monto de S/.4,200.00 soles y está dirigido a todos los aportantes a las AFP. El servicio funerario del CAFAE-SE puede realizar la atención de un servicio a través de esta modalidad y tomar como parte de pago el subsidio en mención.

Luego de haberse atendido el servicio funerario se deberá presentar los documentos y comprobantes de pago garantizando haber ocurrido el siniestro y los gastos realizados.

La AFP realiza el reembolso a CAFAE-SE luego de la evaluación y aprobación del expediente, proceso que demora un promedio de 30 a 40 días.



SERVICIO FUNERARIO  
CON COBRO A SUBSIDIO DEL  
AFP

SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	SELECCIONADOS A PROFORMAR	PRECIO S/.
ATAUD	X	1300
CAPILLA ARDIENTE	X	200
SERVICIO DE INSTALACION	X	180
CARROZA	X	200
PORTAFLORES	X	170
FORMOLIZACION	X	100
SALA VELATORIO	X	500
MOVILIDAD- COUSTER	X	400
MOVILIDAD-COMBI	X	250
CATERING	X	300
SERVICIO LITURGICO	X	250
ARREGLO FLORAL	X	150
SERVICIO DE TRAMITE	X	200
<b>COSTO TOTAL DEL SERVICIO</b>		<b>4,200.00</b>

Los documentos que se requieren para la atención del servicio son:

- Certificado de defunción
- DNI del fallecido
- DNI del contratante
- 02 últimos talones de pago
- Acta de defunción original
- Firmar pagare en garantía por un monto de S/. 4,200.00 soles

*Figura 13.* Servicio Funerario con Cobro a Subsidio del AFP.  
Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú.  
Elaboración Propia.

### **Servicios Funerarios para Particulares:**

El Servicio Funerario Particular está dirigido al público en general y son para todas las personas que no cuentan con ningún tipo de seguro de sepelio. La modalidad de pago de este servicio es al contado.

FORMA DE PAGO: CONTADO  
 MODALIDAD DE PAGO: EFECTIVO/TARJETA VISA  
 CUENTA EN SOLES - BBVA: 0011-0182-0100004160

SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	SELECCIONADOS A CONTRATAR	PRECIO S/.
ATAUD	X	1000
CAPILLA ARDIENTE	X	200
SERVICIO DE INSTALACION	X	180
CARROZA	X	200
PORTAFLORES	X	170
FORMOLIZACION	X	100
SALA VELATORIO	X	500
<b>COSTO TOTAL DEL SERVICIO</b>		<b>2,350.00</b>

**Los documentos que se requiere para la atención del servicio son:**

- Certificado de defunción
- DNI del fallecido
- DNI del contratante

*Figura 14.* Servicios Funerarios para Particulares.  
 Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú.  
 Elaboración Propia.

### **3.3.2 Ampliación de la capacidad instalada – Construcción y ampliación de salas velatorio**

Al diagnosticar la cantidad de 320,000 afiliados a la póliza de seguro de sepelio del CAFAE-SE, observar la demanda creciente de siniestros y proyectando la nuevas atenciones a usuarios de acuerdo a la propuesta de implementación de nuevos servicios funerarios; se propuso ampliar la capacidad instalada de seis salas de velatorio a una cantidad mayor para cumplir con las atenciones requeridas actualmente y para lo futuro.

A continuación, se muestra el Informe de Aprobación de la propuesta de mejora, por parte del Directorio y la Gerencia General.

7207

**Informe N.º 01.2015-CAJAE-SE (Interior)**

Asunto: Francisco Vargas De La Olla  
Gerente General

De: Carlos Collantes  
Jefe de Finanzas

Asunto: Estudio de la Inversión en SIBIFI 17

Fecha: San Isidro, 13 de Agosto del 2015

**RECIBIDO**

13 AGO 2015

**Resumen de Datos**

It+ 3,548,211.52  
 It- 2,675,684.87  
 It= 872,526.65  
 It+ 2,013,604.46  
 It- 2,207,043.86  
 It= 193,437.54  
 It+ 0.0000  
 It- 0.0000  
 It= 0.0000

Al tener los ingresos y el gasto en un mismo mes, se cancela el impuesto en su totalidad.

**Flujo de efectivo (verif. 01.2015.276.00)**

Capital	S/ 10,000,000.00
Financiamiento de pago	Mensual
TIR	7.75%
Costo de recursos propios	0.00000000
Descuento por años	9 años
Monto total de pagos	40

Antes de presentar para aprobar la inversión, se han verificado los datos de la inversión y se ha verificado que el monto de la inversión es menor al monto de la inversión.

Se espera que el presente informe sea aprobado en el próximo Directorio como momento al presente SIBIFI 17 y efectuar la aprobación final.

A la espera de sus señalamientos

Atentamente,

Carlos Collantes  
Jefe de Finanzas  
Cajamarca

	Ingresos	Gastos
Año 1	S/ 4,410,000.00	S/ 2,675,684.87
Año 2	S/ 2,194,000.00	S/ 2,207,043.86
Año 3	S/ 2,807,441.00	S/ 4,893,037.00
Año 4	S/ 3,757,873.71	S/ 6,209,000.00
Año 5	S/ 13,570,875.84	S/ 8,074,000.00

Figura 15. Aprobación de Propuesta de Mejora – Construcción de Salas de Velatorio. Tomado de Información Interna de la Empresa. Elaboración Propia.

Se muestran las imágenes de la construcción y ampliación de las Salas de Velatorio.



Figura 16. Imágenes de construcción y ampliación de Salas Velatorio.



### 3.4 Evaluación del proyecto

Finalmente, luego de realizar la implementación de las propuestas de mejora se ha realizado un Análisis FODA de la situación actual del Servicio Funerario del CAFAE-SE.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio inevitable/seguro.</li> <li>* Ubicación Estratégica.</li> <li>* Póliza de seguro de sepelio propia.</li> <li>* Mercado direccionado.</li> <li>* Diversificación de servicios.</li> <li>* Buena infraestructura.</li> <li>* Atención permanente las 24 horas, los 365 días del año.</li> <li>* Amplio portafolio de productos.</li> <li>* Experiencia, credibilidad y confianza.</li> <li>* Buen clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de inversión.</li> <li>* Contratación del personal operativo impuesto.</li> <li>* Falta de apoyo de RRHH.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de desarrollo y proyección.</li> <li>* Nuevos servicios.</li> <li>* Nuevos clientes.</li> <li>* Nuevos convenios institucionales.</li> <li>* Alquileres de sala velatorio a agencias funerarias de terceros.</li> <li>* Utilizar la tecnología para la contratación y difusión a través de la página web.</li> <li>* Servicio funerario post venta.</li> <li>* Desarrollar planes de servicios con necesidad futura.</li> <li>* Brindar servicios VIP para clientes especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto nivel de competencia informal de agencias funerarias en Lima.</li> <li>* Inestabilidad política.</li> <li>* Desastres naturales.</li> <li>* Eventos deportivos y conciertos organizados en el Estadio Nacional.</li> <li>* El tráfico y cambios en las normas de tránsito.</li> <li>* Nuevos competidores.</li> <li>* Mala percepción del segmento educativo al saber que se compartirá la infraestructura con clientes particulares.</li> </ul>

Figura 17. Matriz FODA. Situación actual del Servicio Funerario del CAFAE-SE. Elaboración Propia.

A continuación, se muestran los beneficios obtenidos de la implementación de las propuestas de mejora.

Tabla 7

#### *Beneficios Obtenidos de la Implementación de Propuestas de Mejora*

Propuestas de mejora	Beneficios obtenidos
Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares.	Incremento de Ingresos / Posicionamiento en el mercado

Propuestas de mejora	Beneficios obtenidos
Presentar los requerimientos de mejoras de los sistemas informáticos.	Calidad del servicio
Comprar celulares a todo el personal con acceso a internet.	Calidad del servicio
Adquisición de archivadores y armarios.	Registro y control
Adquisición de nuevos vehículos.	Reducción de costos de tercerización
Adquisición de capillas ardientes	Reducción de costos de tercerización
Contratación de choferes formolizadores.	Reducción de costos de tercerización y mejora de la calidad del servicio
Contratación de asesores de servicio y auxiliar administrativo.	Calidad del servicio
Establecer programas de capacitación.	Calidad del servicio
Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control.	Calidad del servicio
Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros.	Incremento de Ingresos / Posicionamiento en el mercado
Remodelación de oficinas.	Calidad del servicio
Adquisición de computadoras e impresoras.	Calidad del servicio
Requerir al bróker mejorar las coberturas del seguro de sepelio.	Incremento de Ingresos / Posicionamiento en el mercado
Construcción y ampliación de salas velatorios.	Incremento de Ingresos / Posicionamiento en el mercado
Realizar convenios institucionales.	Incremento de Ingresos / Posicionamiento en el mercado
Instalación de cámaras de seguridad.	Registro y control
Construcción de car wash SERFUN	Reducción de costos de tercerización
Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y Matercard.	Calidad del servicio

## **Capítulo IV: Análisis de Resultados e Impactos**

### **4.1 Propuestas de Mejora: Análisis de Resultados e Impactos**

#### **4.1.1 Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y Particulares**

La apertura de los servicios funerarios con cargo a los subsidios de Essalud, AFP y clientes particulares se implementó porque se tomó la decisión de buscar nuevos clientes y se identificó que Essalud tiene un subsidio de sepelio para gastos de servicios funerarios de una cobertura de S/.2,070.00 soles y las AFP de S/.4,200.00 soles. Estas coberturas son utilizadas para cubrir parcialmente o en su totalidad los gastos de un servicio funerario del beneficiario, teniendo como requisito para solicitar el reembolso la presentación de la documentación de la persona fallecida y los comprobantes de pago. Del mismo modo, se identificó que existen personas que requerían otra visión del servicio funerario, recibiendo una asesoría personalizada y un servicio de calidad; ya que en el momento de haber pasado por la pérdida de un ser querido, no quedaron satisfechos con la atención recibida que tuvieron por agencias funerarias de terceros.

El impacto fue positivo ya que los servicios funerarios brindados a nuevos clientes, fueron aceptados, bien percibidos y se ha logrado posicionar en el mercado.

#### **4.1.2 Mejoras en los sistemas informáticos**

Se identificó la necesidad de mejorar los sistemas informáticos básicamente los que son utilizados para atención de los servicios funerarios, en cuanto a registro de datos y control, ya que se carecían de sistemas que puedan facilitar registros y datos al instante de afiliados, planes de cobertura, sistemas logísticos, sistema de facturación, sistema de contratos, etc., por lo que se coordinó la implementación de éstos con el área de sistemas.

El impacto ha sido muy positivo para la unidad de servicios ya que a la fecha cuenta con registros y datos de tipo de servicios y clientes, órdenes de compra y/o servicios, comprobantes de pago, herramientas que ayudan para poder realizar los informes de gestión mensual y anual.

#### **4.1.3 Mejoras en sistema de comunicación: compra de celulares**

La necesidad de tener comunicación constante, fluida e ilimitada para este tipo de servicios se tuvo que realizar con prioridad, adquiriendo equipos celulares para todo el personal administrativo y operativo, con el fin de mantener una comunicación las 24 horas del día, durante los 365 días del año.

El impacto que se tuvo fue positivo ya que ha permitido estar en comunicación constante, estar en contacto en tiempo real, conocer las ubicaciones exactas de las unidades y estimaciones de tiempo de llegada a los destinos señalados de acuerdo a la necesidad del servicio.

#### **4.1.4 Adquisición de archivadores y armarios.**

La documentación en físico tenía la necesidad de ser registrada y ordenada, clasificándola por tipos, fechas y áreas; por lo cual se planteó el ordenamiento en archivos y armarios para poder tener un mejor control y registro de los mismos, más aun tomando en cuenta que se manejan en archivos comprobantes de pago y garantías. El impacto que tuvo fue bastante favorable, ya que la identificación de cualquier documento se hace con mucha facilidad, ubicándolo por número, fecha, tipo y área.

#### **4.1.5 Adquisición de nuevos vehículos renovación de flota vehicular**

La adquisición de nuevos vehículos se da debido al crecimiento de atenciones de servicios funerarios, ya que por propia necesidad del servicio se requieren varias unidades vehiculares para cumplir con los tiempos y contratos establecidos, ya que, a mayor cantidad de

servicios atendidos, mayores servicios de instalación y de cortejos fúnebres, lo que impacta en la necesidad de mayor utilización de unidades vehiculares.

El impacto fue muy favorable en cuanto a tiempos de ejecución de servicios, supervisión directa en cuanto al monitoreo de nuestras unidades vehiculares, lo que también impactó favorablemente en la reducción de costos debido a la disminución del uso de terceros para cubrir esta necesidad.

#### **4.1.6 Adquisición de capillas ardientes**

Esta adquisición se produce debido al crecimiento de atenciones de servicios funerarios donde se requerían instalaciones de capillas ardientes en domicilio y/u otro velatorio que no sea del CAFAE-SE; ya que, al contar con muy pocos equipos funerarios para poder cumplir con todas las instalaciones requeridas, se retrasaban los servicios de instalación y a veces se llegaba a perderlos.

El impacto que tuvo esta adquisición de aumentar las capillas ardientes fue el de poder brindar mayor atención y cumplir con la necesidad de servicios de Instalación en domicilio y otras salas velatorios que requerían instalaciones de capillas ardientes.

#### **4.1.7 Requerimiento y contratación de choferes formolizadores**

Se tenía poco personal operativo para poder cumplir con las atenciones de los servicios de instalación y sepelio, tomando en cuenta el tiempo que demoran esos servicios y considerando que se podrían dar varios a la misma hora, se identificó la necesidad de contratar este tipo de personal operativo.

El impacto más significativo fue que disminuyó claramente la contratación de terceros para cumplir con las necesidades operativas, lo que, a la vez, facilitó tener un control más directo

con el personal y capacitación adecuada para asegurar un servicio de calidad en la parte de ejecución.

#### **4.1.8 Contratación de asesores de servicios y auxiliar administrativo**

Para cumplir con la demanda en las atenciones de brindar información, realizar los contratos de servicios, las cobranzas y otras actividades administrativas requeridas por la unidad de servicios; se llegó a la conclusión luego de evaluar los tiempos y tipos de atención, que con dos asesores de servicios era insuficiente para cubrir las expectativas de brindar una atención eficiente y de calidad, por lo cual, se tomó la decisión de contratar más asesores de servicio y un auxiliar administrativo.

El impacto fue muy notorio en cuanto a brindar una mejor atención del servicio, se incrementaron las ventas, y también las muestras de satisfacción del cliente.

#### **4.1.9 Programas de capacitación de personal**

Se diagnosticó la falta de capacitación de personal tanto en temas internos como externos, por lo que se propuso al área de RRHH realizar programas de capacitación con carácter de urgencia, para poder actualizar conocimientos y permita desarrollar una atención eficiente en todas las etapas del proceso del servicio funerario.

El impacto fue favorable al observar que el personal contaba con un mejor manejo de información, mejora en las relaciones interpersonales, manejo de conflictos, estrategia de ventas, facilidad de palabra y capacidad para trabajar bajo presión.

#### **4.1.10 Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control.**

Se carecía de estandarización de procesos, faltaba formalizarlos y actualizarlos, por lo que se realizó una revisión total de todos los procedimientos administrativos y operativos, y se

procedió a la actualización y estandarización de los mismos, para luego controlar y supervisar el cumplimiento de los mismos.

El impacto que se tuvo fue la estandarización, simplificación y actualización de procedimientos y conocimiento en cuanto a la información clara y precisa que se debería de manejar para cada caso de atención de un servicio funerario.

#### **4.1.11 Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros.**

Buscando tener un mayor impacto en el mercado en cuanto a posicionamiento y, a la vez, captar nuevos clientes, se propuso al área de marketing que promueva y refuerce la difusión de nuestros servicios al sector educación y al público en general.

El impacto fue favorable al observar que aumentaron las atenciones en cuanto a requerimientos de información de nuestros servicios, ya brindándose de forma presencial o vía correo electrónico, lo que luego en corto plazo se vio reflejado en el incremento de las ventas.

#### **4.1.12 Remodelación de las oficinas del área de atención al cliente**

La importancia que tienen los ambientes donde se realizan las atenciones de los servicios funerarios a los clientes, es un aspecto muy importante, ya que es el comienzo de todo el proceso del servicio a ser brindado, es lo primero que verá el cliente y esa percepción del cliente es muy importante para poder conseguir y lograr una atención exitosa; por lo cual, se solicitó el requerimiento de modernizar las oficinas dándoles ampliación, comodidad y privacidad, a la vez, para cada caso de atención, sectores bien establecidos y marcados como recepción, caja, informes, trámites documentarios, etc.

El impacto fue positivo, ya que las atenciones de los servicios comenzaron a brindarse en espacios más acogedores, la atención por módulo de lo que era para dos personas, ahora son para

tres o cuatro entendiendo que la persona que pierde a un ser querido lo que más requiere es compañía y apoyo, las facilidades para atenciones de informes y pagos también benefició al usuario en espacios señalizados lo que permitió acortar tiempos y dar mayor fluidez.

#### **4.1.13 Adquisición de computadoras e impresoras**

Al darse el crecimiento en ampliación de oficinas, y personal, se solicitó un equipamiento en el área de acuerdo a la necesidad de lo que requería el servicio, para lo cual se planteó que cada personal administrativo tenga su computadora, que por cada dos usuarios haya una impresora y también el requerimiento de una maquina fotocopiadora multifuncional (fotocopia, escanea e imprime).

El impacto que se observó fue la reducción en tiempos de atención, teniendo mayor fluidez y facilidad a la hora de brindar la información requerida.

#### **4.1.14 Requerir al Bróker mejoras de las coberturas del seguro de sepelio**

Las coberturas que tienen los afiliados a la póliza de seguro de sepelio del CAFAE-SE, en la actualidad ya están quedando muy cortas para todo lo que requiere la atención de un servicio funerario integral, por lo que se ha solicitado al bróker que plantee un incremento en las coberturas que permita cubrir casi un servicio funerario en su totalidad.

El impacto que se ha tenido es el planteamiento que hace el bróker indicando que se debería de subir el costo de las primas del seguro y tener más captación de afiliados a la póliza, o en todo caso crear un seguro de sepelio con póliza para clientes particulares.

#### **4.1.15 Ampliación de la capacidad instalada - sala velatorios y ambientes**

La capacidad instalada para poder cumplir con las atenciones requeridas se vio limitada al observar el incremento de atenciones de servicios lo que ocasionaba tercerización de alquiler



de otros velatorios y también retraso en el comienzo de los velatorios de los fallecidos, generando malestar e incomodidad en los deudos, se planteó al Directorio del CAFAE-SE la construcción y ampliación de más sala velatorio y una cafetería, para darle valor agregado a nuestros servicios que ofrecemos, y a la vez, sea un gran beneficio directo para satisfacción de nuestros clientes.

El impacto ha sido realizar la construcción de la agencia funeraria velatorio más grande del Perú en cuanto a infraestructura, donde se ha dado ampliación de seis a 16 salas velatorios amplias, acogedoras y modernas, la construcción de una cafetería que se emplea la modalidad de concesión, y cuatro sótanos para brindar estacionamiento a nuestros usuarios.

#### **4.1.16 Realizar convenios institucionales**

En el proceso de captar nuevos clientes, se planteó la opción de realizar convenios institucionales para ofrecer paquetes de servicios funerarios particulares y también alquileres de sala velatorio.

El impacto ha hecho que al día de hoy brindemos servicios funerarios o alquileres de sala velatorio a los trabajadores del Congreso de la República, Colegio Médico del Perú, Poder Judicial, Fosepfap, Mapfre, Rímac, Ofsa, Fonserfuts y algunas agencias funerarias del mercado como son Agustín Merino, Funeraria Acuña, Funeraria Aranzábal, Funeraria Pimentel, Funeraria Libertad, etc.

#### **4.1.17 Instalación de cámaras de seguridad**

Como parte de la seguridad y control de todos los eventos ocurridos en la unidad del servicio funerario se realizó el requerimiento de instalaciones de cámara de seguridad, y

pantallas ubicadas en áreas estratégicas para que se pueda realizar el monitoreo respectivo las 24 horas del día.

El impacto fue exitoso, ya que cualquier tipo de evento es visto y permite anticiparse o tomar acciones adecuadas en los puntos críticos que sean requeridos, lo que, a la vez, ayuda también a supervisar visualmente todas las áreas todo el tiempo.

#### **4.1.18 Construcción de Card Wash – Serfun**

Las unidades vehiculares para estar correctamente presentadas e impecables tenían la necesidad de tener un espacio apropiado y bien implementado dentro de las instalaciones para que se pudiese realizar el lavado, encerado y pulido, garantizando así una buena presentación de nuestras unidades a la hora de los servicios de instalación y cortejos, por lo que se planteó la construcción y la implementación de un centro de lavado en nuestra cochera ubicada en el sótano.

El impacto ha sido muy favorable reflejando reducción de costos de tercerización para este servicio de lavado, y a la vez garantiza la presentación correcta de las unidades vehiculares, ya que existe una supervisión directa.

#### **4.1.19 Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y MasterCard.**

Los pagos en efectivo en estos tiempos son muy riesgosos tanto para el que paga como el que cobra, y facilitarles la modalidad de pago a través de depósito en cuenta bancaria y Tarjetas Visa o MasterCard, es una herramienta que facilita y da seguridad a la transacción, por tal motivo, se planteó la adquisición del POS para que los clientes puedan realizar los pagos por los servicios utilizados con tarjetas de débito o crédito.

El impacto fue exitoso, ya que del 100 % de pagos realizados, en la actualidad más del 50 % se realizan a través del POS o depósito en cuenta, lo que también tuvo impacto en incremento de ventas, ya que, a mayor facilidad de pago, más rápida es la decisión de compra.

#### 4.2 Propuestas de Mejora : Seguimiento

A continuación, se presenta la tabla de seguimiento de propuestas de mejora, en la cual se ha detallado los recursos necesarios, los objetivos y los indicadores de gestión.

Tabla 8

##### *Seguimiento de Propuestas de Mejora*

Propuestas de mejora	Recursos necesarios	Objetivos	Indicador de Gestión
Brindar servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP y particulares.	Materiales	Incrementar los ingresos	Cantidad de servicios contratados
Presentar los requerimientos de mejoras de los sistemas informáticos.	Servicios	Mejorar la calidad del servicio	No aplica
Comprar celulares a todo el personal con acceso a internet.	Materiales	Mejorar la calidad del servicio	No aplica
Adquisición de archivadores y armarios.	Materiales	Archivar y clasificar la documentación	No aplica
Adquisición de nuevos vehículos.	Materiales	Reducir costos	Valor Patrimonial
Adquisición de capillas ardientes	Materiales	Reducir costos	Valor Patrimonial
Contratación de choferes formolizadores.	Personal	Reducir costos	Reducción de tiempo de atención
Contratación de asesores de servicio y auxiliar administrativo.	Personal	Mejorar la calidad del servicio	reducción de tiempo de atención
Establecer programas de capacitación.	Servicios	Mejorar la calidad del servicio	Evaluaciones
Establecer procedimientos y hacer seguimiento y control.	Personal	Mejorar la calidad del servicio	Evaluaciones
Difusión a empresas, instituciones y agencias funerarias de terceros.	Materiales	Incrementar los ingresos	Registro de nuevos clientes
Remodelación de oficinas.	Materiales	Mejorar la calidad del servicio	Valor Patrimonial
Adquisición de computadoras e impresoras.	Materiales	Mejorar la calidad del servicio	reducción de tiempo de atención
Requerir al bróker mejorar las coberturas del seguro de sepelio.	Servicios	Incrementar los ingresos	Cantidad de nuevos afiliados
Construcción y ampliación de salas velatorios.	Materiales	Incrementar los ingresos	Cantidad de servicios contratados
Realizar convenios institucionales.	Materiales	Incrementar los ingresos	Cantidad de servicios contratados
Instalación de cámaras de seguridad.	Materiales	Registrar y controlar eventos	Registro y reportes de eventos
Construcción de car wash SERFUN	Materiales	Reducir costos	Valor Patrimonial

Propuestas de mejora	Recursos necesarios	Objetivos	Indicador de Gestión
Adquisición de POS para pagos con tarjeta Visa y Mastercard.	Servicios	Mejorar la calidad del servicio	reducción de tiempo de atención

### 4.3 Beneficios esperados

A continuación, se muestra la Evolución de las Atenciones de Usuarios del 2005 al 2019, para el año 2019 se ha proyectado en base a la tendencia de la información disponible a Mayo 2019. La implementación de las propuestas de mejora ha contribuido a que la evolución de las atenciones de usuarios tenga una tendencia creciente.

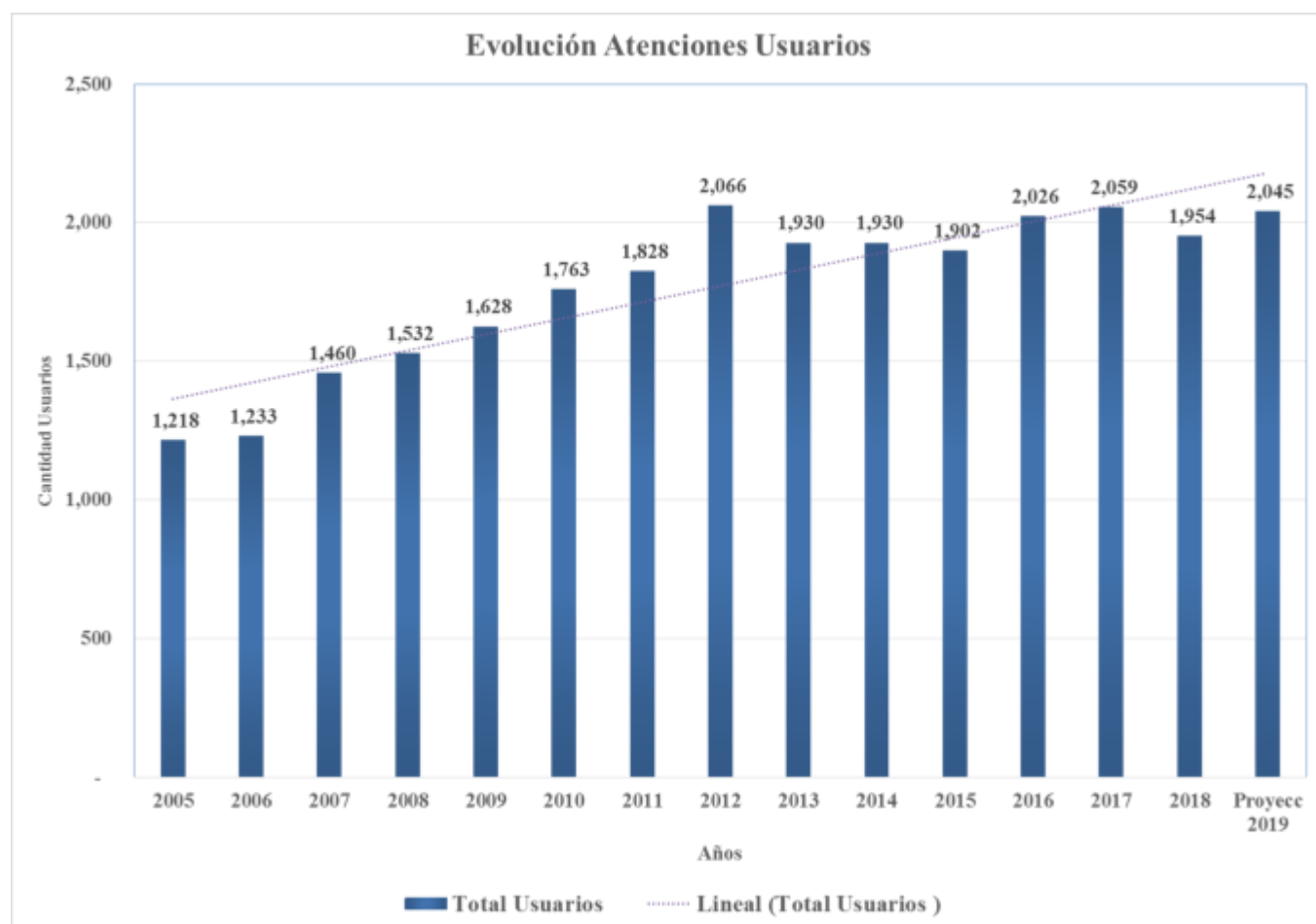
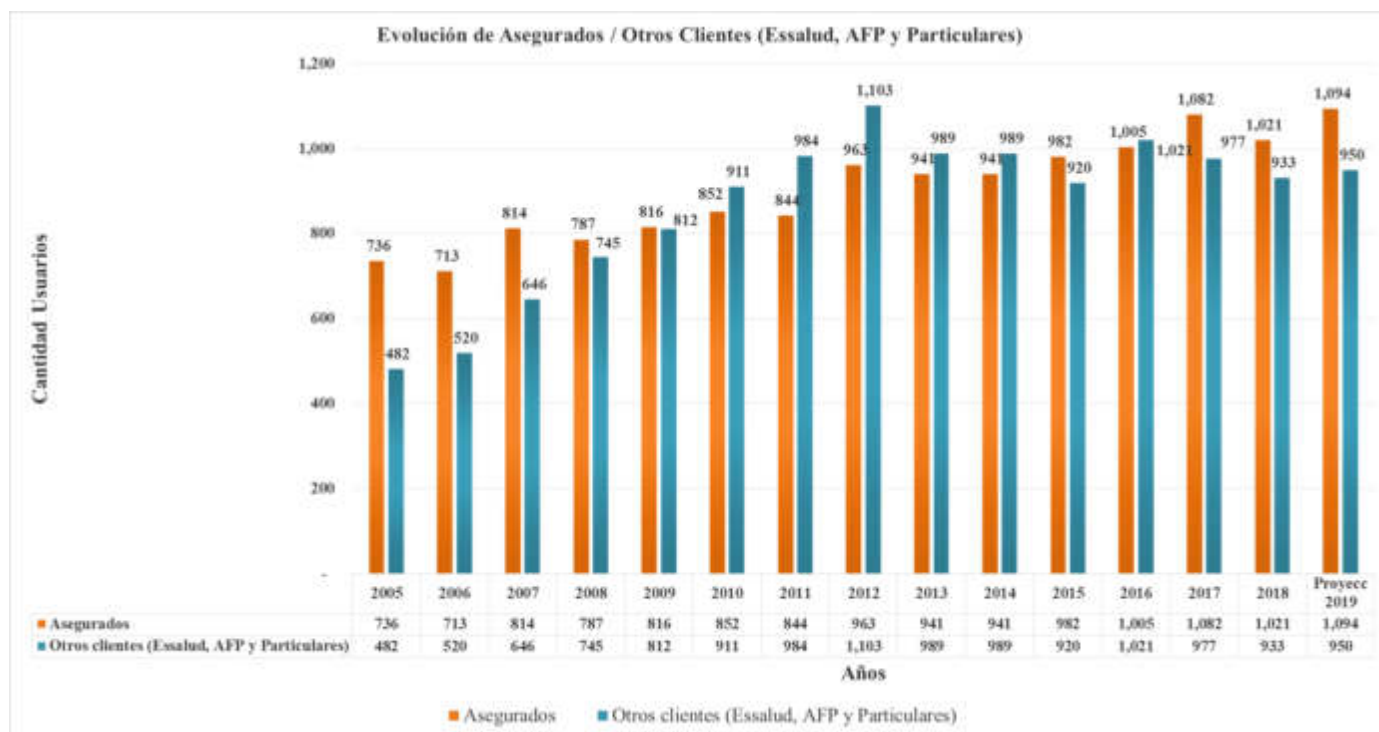


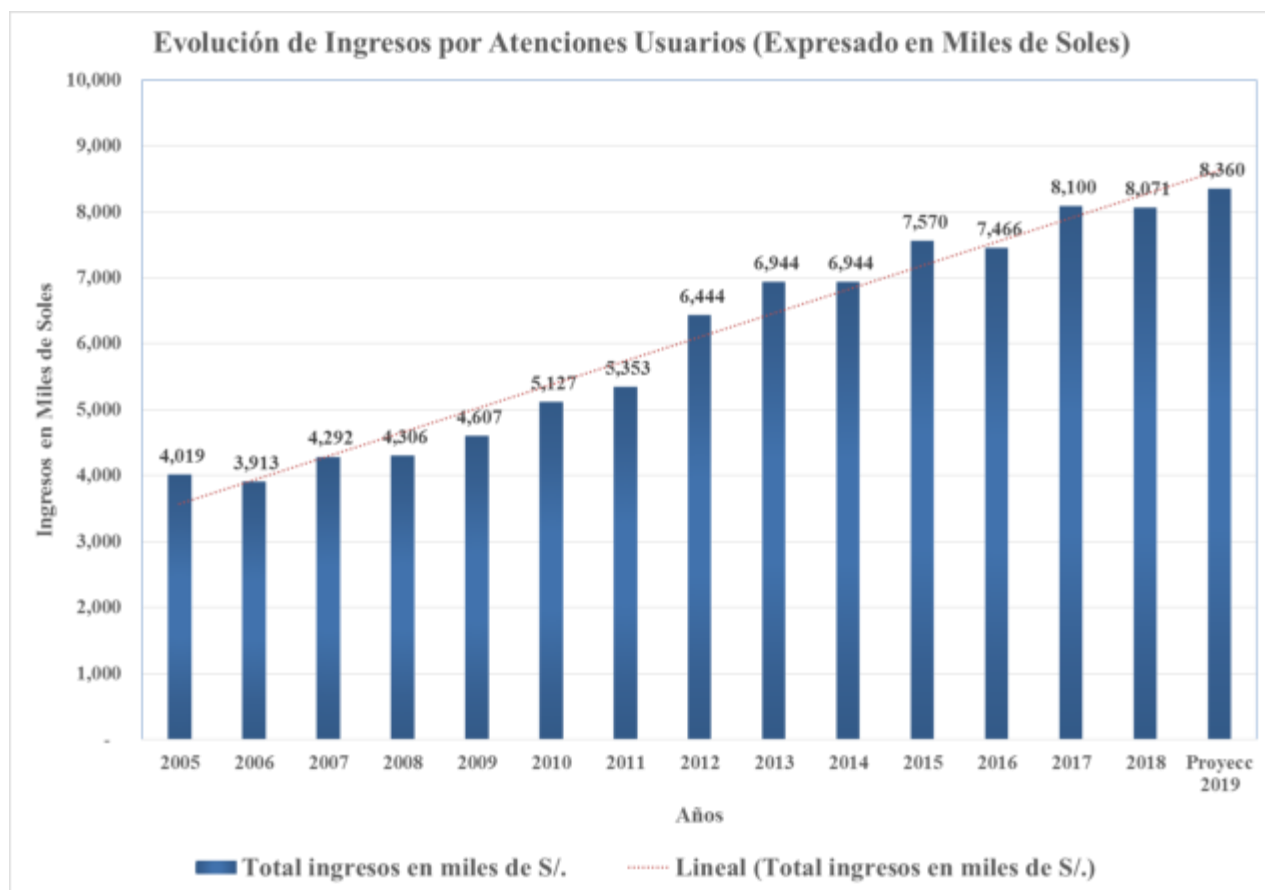
Figura 18. Evolución de Atenciones de Usuarios del 2005 al 2019.  
Elaboración Propia.

A continuación, se muestra la Evolución por Tipo de Usuarios (Asegurados / Otros Clientes - Essalud, AFP y Particulares) del 2005 al 2019, para el año 2019 se ha proyectado en base a la tendencia de la información disponible a Mayo 2019.



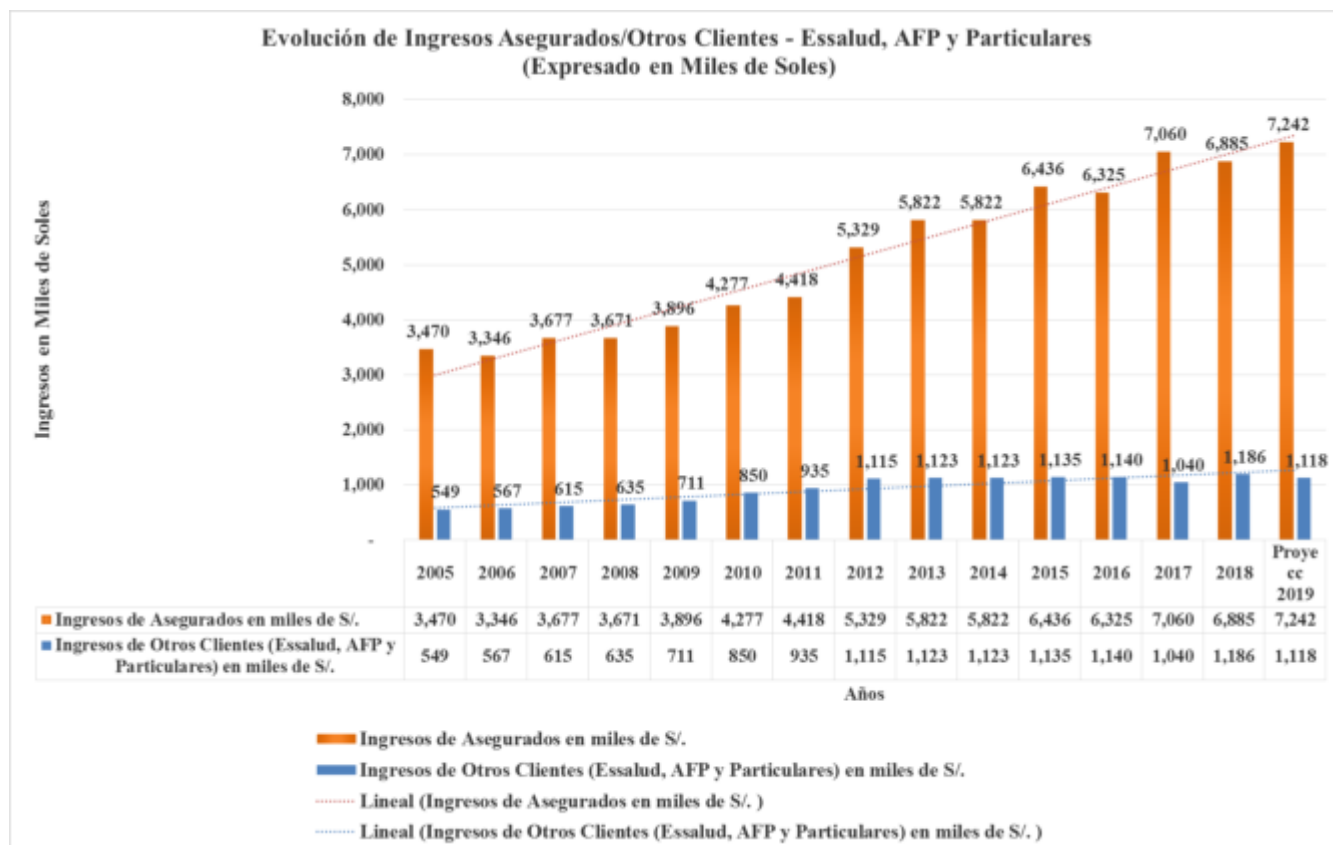
*Figura 19.* Evolución de Asegurados / Otros Clientes - Essalud, AFP y Particulares 2005-2019. Elaboración Propia.

Respecto a los Ingresos por Ventas de las Atenciones de Usuarios, se muestra a continuación la Evolución de Ingresos por Ventas de las Atenciones desde el 2005 al 2019, en donde se puede apreciar que la tendencia es creciente.



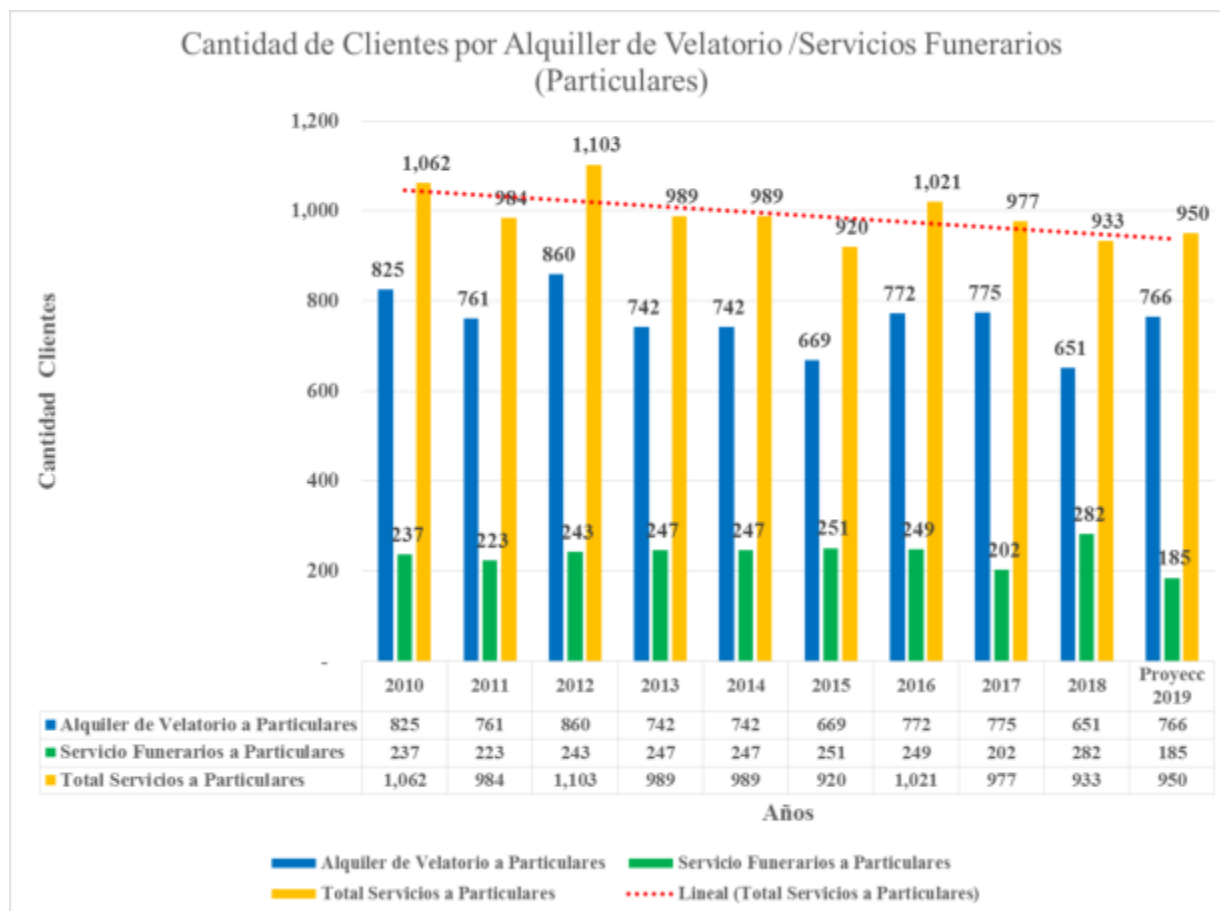
*Figura 20.* Evolución de Ingresos por Atenciones de Usuarios del 2005 al 2019.  
Elaboración Propia.

Asimismo, se ha realizado una clasificación de Ingresos por Ventas de Asegurados y Otros Clientes - Essalud, AFP y Particulares del 2005 al 2019, el mismo que se muestra a continuación:



*Figura 21.* Evolución de Ingresos Asegurados/Otros Clientes–Essalud, AFP y Particulares del 2005-2019. Elaboración Propia.

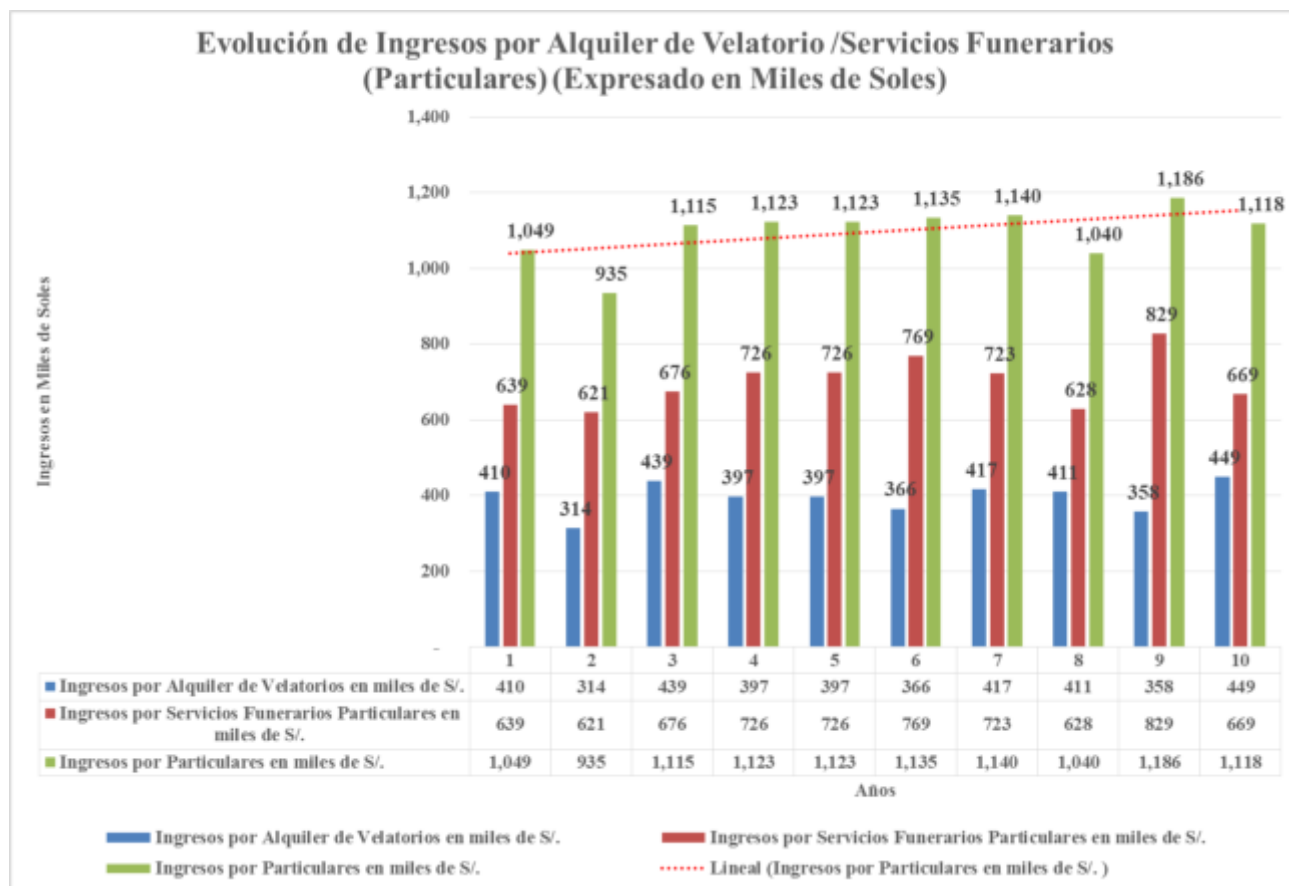
A continuación, se muestra la evolución de la cantidad de clientes particulares, disgregando el servicio de alquiler de velatorio y servicios funerarios a clientes particulares.



*Figura 22.* Clientes por Alquiler de Velatorio/Servicios Funerarios del 2010 al 2019.  
Elaboración Propia.

Como complemento, se muestra la evolución de ingresos, disgregando el servicio de alquiler de velatorio y servicios funerarios a clientes particulares.





*Figura 23.* Ingresos por Alquiler de Velatorio/Servicios Funerarios del 2010 al 2019.  
Elaboración Propia.

En base a la información arriba expuesta, se concluye que la implementación de los nuevos servicios y la ampliación de la capacidad instalada tienen una tendencia creciente en atenciones a usuarios e ingresos.

## Capítulo V: Conclusiones

Los diagnósticos y análisis de este trabajo fueron extraídos principalmente del desarrollo administrativo y operativo que se realiza diariamente en el área de atención al cliente, La colaboración y participación de los asesores de servicios fueron de vital importancia para el desarrollo del análisis de la situación inicial, transmitiendo sus experiencias y necesidades de los usuarios y servicios.

Al identificar las oportunidades de implementación de nuevos servicios y ampliación de capacidad instalada, se priorizó su ejecución inmediata debido al impacto en el crecimiento del CAFAE-SE.

La propuesta presentada de realizar la ampliación de la capacidad instalada se viene desarrollando con el aumento de implementación de nuevas salas de velatorio de seis a 16 salas, y a la vez la implementación de una cafetería, valores agregados que contribuirán al fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios y clientes.

En relación a la propuesta de implementación de nuevos servicios se espera consolidar e incrementar las atenciones de usuarios con servicios con cargo al subsidio de Essalud, AFP, Servicios Particulares Integrales y alquileres de sala velatorio entre otras.

El profesional fue contratado a plazo indeterminado en el año 2008 por el CAFAE-SE, debido a la identificación y valoración de su aporte profesional, hito que remarca el reconocimiento del Gerente General en el año 2008; donde recibió el premio como mejor trabajador del año.

Actualmente, el profesional desarrolla en algunas oportunidades las funciones como Administrador encargado del SERFUN, se espera que para el año 2020 sea promovido a ese puesto.

## **Capítulo VI: Recomendaciones**

Se recomienda que se continúen realizando convenios institucionales, convenios con agencias funerarias de terceros, y otras compañías de seguros.

Se recomienda descentralizar la unidad de servicios funerarios (SERFUN) a nivel de Lima Metropolitana.

Se recomienda implementar la certificación ISO 9001:2018 con el objetivo de seguir una mejora continua y sea base de la descentralización recomendada.

Se recomienda crear un plan de seguro para particulares dentro de la póliza del seguro de sepelio del CAFAE-SE.

Se recomienda implementar un sistema de crédito sepelio a los trabajadores del sector educación.

Se recomienda una mayor difusión del Servicio Funerario del CAFAE-SE al público en general.

## Glosario de Términos

Tabla 9

### *Glosario de Términos*

Término	Definición	Fuente	Autor	Año
Café	Consiste en la instalación de un termo industrial que prepara café pasado y queda listo para servir para una cantidad aproximada de 90 a 100 vasos.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Capacidad instalada	Es el rendimiento máximo que se puede producir en una planta de producción o empresa en un período dado, usando los recursos que se tienen disponibles en un momento determinado. Es un aspecto importante del sistema de producción; se trata de una medida de eficiencia que se puede ajustar de tal manera que la producción esté de acuerdo con la demanda.	<a href="https://www.lifeder.com/capacidad-instalada/">https://www.lifeder.com/capacidad-instalada/</a>	Helmut Sy Corvo	2019
Carroza	Unidad vehicular que utilizamos para poder trasladar el féretro que contiene los restos mortales de una persona, cuyo destino final es un camposanto y/o crematorio.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Carroza fúnebre	Un coche fúnebre o carroza fúnebre es un vehículo que se utiliza para transportar el ataúd que contiene los restos mortales de una persona. En el ritual funerario de muchas culturas el despojos mortal se deposita en un féretro que es transportado en un coche fúnebre por el trayecto desde el sitio de velación, la iglesia y el punto final de entierro o incineración del cuerpo. En algunos casos, el vehículo es acompañado por escolta policial o militar, como ocurre en los funerales de Estado, que en ocasiones reemplazan el coche fúnebre por cureñas o helicópteros para el traslado del féretro al lugar de inhumación, cremación, etc.	<a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Coche_f%C3%Banebre">https://es.wikipedia.org/wiki/Coche_f%C3%Banebre</a>		2019
Control	Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.	<a href="https://dle.rae.es/?id=AeYZ09V">https://dle.rae.es/?id=AeYZ09V</a>		
Cremación	Consiste en la incineración del cuerpo del fallecido	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019

Término	Definición	Fuente	Autor	Año
Demanda	La demanda es la solicitud para adquirir algo. En economía, la demanda de es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir.	<a href="https://economipedia.com/definiciones/demanda.html">https://economipedia.com/definiciones/demanda.html</a>	Alfonso Peiro Ucha	2019
Estrategia	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.	<a href="https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8">https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8</a>		
FODA	El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa	<a href="https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa">https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa</a>	Andrea Broseta	2019
Formolización	Consiste en la aplicación de formol al cuerpo para la conservación.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Línea de carrera	La línea de carrera se ha establecido pues como un proceso que define las prácticas de desarrollo de los trabajadores al interior de una empresa, muy importante por su efecto motivador sobre ellos. La línea de carrera se ha convertido en una herramienta para retener a los colaboradores y mantener el flujo de talento dentro de una empresa. No tenerla, por el contrario, motiva a los trabajadores a presentar su renuncia	<a href="https://aptitus.com/blog/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/">https://aptitus.com/blog/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/</a>		2015
Movilidad de acompañamiento	Unidad vehicular (auto, combi y couster) que otorgamos para el traslado de los deudos desde el lugar de velatorio hasta el camposanto y/o crematorio.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Planeamiento	Acción y efecto de planear	<a href="https://dle.rae.es/?id=TJaBKLn">https://dle.rae.es/?id=TJaBKLn</a>		
Procesos	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.	<a href="https://dle.rae.es/?id=UFbxsz">https://dle.rae.es/?id=UFbxsz</a>		

Término	Definición	Fuente	Autor	Año
Propuesta	Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.	<a href="https://dle.rae.es/?id=UOsGs7G">https://dle.rae.es/?id=UOsGs7G</a>		
Seguro de sepelio	Un seguro de decesos o sepelio cubre los servicios funerarios y sepultura del asegurado, en caso de muerte accidental o no accidental (natural). El contenido de cada servicio está en función del precio del seguro.	<a href="https://elcomercio.pe/economia/peru/importante-contar-seguro-sepelio-174633">https://elcomercio.pe/economia/peru/importante-contar-seguro-sepelio-174633</a>		
Servicio de Instalación	Consiste en el recojo del cuerpo e instalación en la sala velatorio.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Servicios Funerarios	Los servicios funerarios es una necesidad inminente de cualquier persona que se presenta a lo largo de su vida y tiene un significado muy importante en los deudos debido a la pérdida ocurrida y valoran mucho el nivel de servicio que se brinda.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Servicio Litúrgico	Consiste en llevar a cabo una misa de cuerpo presente con acompañamiento musical.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Urnas	Es el recipiente donde irán depositadas las cenizas luego de haberse realizado la incineración del cuerpo.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019
Portaflores	Unidad vehicular que utilizamos para poder trasladar los arreglos florales (no todos los arreglos) que se encuentran en el lugar de velatorio y que a la vez va acompañando el cortejo fúnebre ubicándose detrás de la carroza.	Concepto SERFUN - CAFAE-SE	Elaboración Propia	2019

## Referencias

- Abanto, L., & Sala, A. (2016). *Proyecto de Inversión: Implementación de un servicio mortuario, Distrito de Jesus María, 2016*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada del Norte, Lima). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/10735>
- Ángeles, C., Salas, A., & Soto, G. (2018). *Relanzamiento Comercial de una Empresa de Servicios Funerarios de Lima Metropolitana Norte de Lima*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11743>
- Arámbulo, R., Galarza, T., Llaque, M., & Merino, R. (2018). *Plan de Negocio para la factibilidad de un servicio de velatorio premium*. (Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8771>
- Chiavenato, I. (2016). *Administración, Proceso Administrativo*. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102>
- Comité de Administración del fondo de Asistencia y Estímulos de los trabajadores del Sector Educación [CAFAE-SE]. (2019). *Portal de CAFAE-SE*. Recuperado de <https://www.cafae-se.com.pe>
- Gastélum, G. (2014). *Proyecto de Inversión de Servicios Funerarios en La Paz BCS*. (Trabajo de Investigación para obtener el Título de Licenciado en Comercio Exterior, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Bolivia). Recuperado de

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Proyecto+de+inversi%C3%B3n+de+servicios+funerarios+en+La+Paz+BCS&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Proyecto+de+inversi%C3%B3n+de+servicios+funerarios+en+La+Paz+BCS&btnG=)

Idrovo, V., & Orozco, V. (2010-2011). *Estudio de pre factibilidad para la creación de salas de velaciones y servicios fúnebres*. (Proyecto previo a la obtención del Título de: Ingeniería Comercial, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1482>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Tomado de Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2017* [Perú: Defunciones Inscritas por Año, según Departamento de Inscripción, 2012 - 2017].

Muñiz, L (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial I. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Portugal, V (2017). *Diagnóstico Empresarial* (pp. 40-42). Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de <http://digitk.areandina.edu.co>

Sarango, M. (2018). *Estudio de Factibilidad para la implementación de una Empresa de servicios funerarios, en la ciudad de Zamora*. (Tesis previa a la Obtención del Grado de Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Loja, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/20601>

Wong, J., & Nuñez, J. (2018). *Proyecto de Inversión: Funeraria en la Zona Norte de Lima*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima). Recuperado de



<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8459>

**Lista de Tablas**

Tabla 1	
<i>Fuentes Nacionales e Internacionales</i> .....	8
Tabla 2	
<i>Antecedentes del Diagnóstico</i> .....	13
Tabla 3	
<i>Evolución profesional</i> .....	21
Tabla 4	
<i>Funciones del Puesto de Supervisor de Servicios Funerarios</i> .....	21
Tabla 5	
<i>Matriz de Necesidades/Propuestas de Mejora</i> .....	28
Tabla 6	
<i>Propuestas de Mejora</i> .....	30
Tabla 7	
<i>Beneficios Obtenidos de la Implementación de Propuestas de Mejora</i> .....	36
Tabla 8	
<i>Seguimiento de Propuestas de Mejora</i> .....	46
Tabla 9	
<i>Glosario de Términos</i> .....	55

### Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de Ishikawa. Elaboración Propia. ....	15
<i>Figura 2.</i> Matriz FODA. Situación Inicial del Servicio Funerario del CAFAE-SE. ....	16
<i>Figura 3.</i> Unidades de Servicio del CAFAE-SE. ....	17
<i>Figura 4.</i> Organigrama del Comité de Administración del Fondo de Asistencia.....	19
<i>Figura 5.</i> Organigrama del Servicio Funerario del CAFAE-SE.....	20
<i>Figura 6.</i> Actividades Principales del Servicio Funerario del CAFAE-SE. ....	23
<i>Figura 7.</i> Información del Servicio Funerario. ....	24
<i>Figura 8.</i> Contratación del Servicio Funerario. ....	25
<i>Figura 9.</i> Ejecución del Servicio Funerario. ....	26
<i>Figura 10.</i> Liquidación del Servicio Funerario.....	27
<i>Figura 11.</i> Matriz FODA. Situación Inicial del Servicio Funerario del CAFAE-SE. ....	28
<i>Figura 12.</i> Servicio Funerario con Cobro a Subsidio de Sepelio de Essalud. ....	32
<i>Figura 13.</i> Servicio Funerario con Cobro a Subsidio del AFP.....	33
<i>Figura 14.</i> Servicios Funerarios para Particulares. ....	34
<i>Figura 15.</i> Aprobación de Propuesta de Mejora – Construcción de Salas de Velatorio.....	35
<i>Figura 16.</i> Imágenes de construcción y ampliación de Salas Velatorio. ....	35
<i>Figura 17.</i> Matriz FODA. Situación actual del Servicio Funerario del CAFAE-SE.. ....	36
<i>Figura 18.</i> Evolución de Atenciones de Usuarios del 2005 al 2019.....	47
<i>Figura 19.</i> Evolución de Asegurados / Otros Clientes - Essalud, AFP y Particulares 2005-	
<i>Figura 20.</i> Evolución de Ingresos por Atenciones de Usuarios del 2005 al 2019.....	49
<i>Figura 21.</i> Evolución de Ingresos Asegurados/Otros Clientes–Essalud, AFP y Particulares	
<i>Figura 22.</i> Clientes por Alquiler de Velatorio/Servicios Funerarios del 2010 al 2019.....	51

*Figura 23.* Ingresos por Alquiler de Velatorio/Servicios Funerarios del 2010 al 2019.52

## Anexos

## Coberturas del Seguro de Sepelio del CAFAE-SE

## Coberturas:

<b>Coberturas Sepelio</b>	<b>Plan A</b>	<b>Plan B</b>	<b>Plan C</b>
Muerte Natural o Muerte Accidental	S/. 5,500	S/. 7,850	S/. 10,150
Indemnización por muerte accidental del titular	S/. 12,500	S/. 15,500	S/. 21,800
Indemnización por muerte accidental de conyugue	S/. 5,200	S/. 5,700	S/. 6,000
Adelanto por Invalidez Total y Permanente por Accidente, solo titular	S/. 12,500	S/. 12,500	S/. 12,500
Indemnización por desamparo súbito familiar	S/. 53,800	S/. 53,800	S/. 53,800
Saldo de deuda con CAFAE SE solo Titular hasta	S/. 2,700	S/. 3,250	S/. 3,400
Pago único por útiles escolares/ Renta universitaria por muerte de Titular	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700
Repatriación de restos en el Extranjero hasta	S/. 3,400	S/. 3,400	S/. 3,400
Traslado de restos a la ciudad de origen, hasta	S/. 2,050	S/. 2,050	S/. 2,050
Indemnización por hijo póstumo	S/. 3,100	S/. 3,100	S/. 3,100
Adelanto de la cobertura de muerte natural por primer diagnóstico de enfermedad grave terminal (ACV, IRC, esclerosis múltiple, y coma).	S/. 750	S/. 900	S/. 1,000

## Primas:

<b>Primas Sepelio</b>	<b>Plan A</b>	<b>Plan B</b>	<b>Plan C</b>
Titular, Cónyuge e Hijos (Hasta los 25 años)	S/. 8.20	S/. 12.60	S/. 16.30
Hijos Mayores de 25 años, c/u	S/. 3.20	S/. 4.40	S/. 5.70
Hermanos del Titular, c/u	S/. 4.40	S/. 5.70	S/. 7.60
Padre o Madre del Titular, hasta 65 años, ambos	S/. 8.80	S/. 12.70	S/. 17.60
Padre o Madre de Titular, Mayores de 65 años, c/u	S/. 31.40	-	-

**Planes de Atención de Servicios Funerarios para los Afiliados al seguro de sepelio del CAFAE-SE.**

<b>SERVICIOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
ATAUD	X	X	X
CAPILLA ARDIENTE	X	X	X
VELATORIO	X	X	X
SERVICIO DE INSTALACIÓN	X	X	X
CARROZA	X	X	X
CARRO PORTAFLORES	X	X	X
FORMOLIZACIÓN	X	X	X
MOVILIDAD	Van (11)	Couster	Couster
CORONA DE FLORES	X	X	X
CARGADORES	-	X	X
AVISO DE DEFUNCIÓN	-	-	X
SERVICIO DE CATERING	-	-	X
SERVICIO DE CAFÉ	-	X	X
SEPULTURA	2,500	3,000	4,000
<b>TOTAL DEL SERVICIO</b>	<b>5,500</b>	<b>7,850</b>	<b>10,150</b>


**Requisitos para la atención del servicio (Hospital y/o domicilio):**

Certificado de defunción  
 DNI de la persona fallecida  
 DNI del que va a realizar el contrato

**Requisitos para la atención del servicio (Morgue):**

Certificado de Necropsia  
 Constancia de Inhumación  
 DNI del fallecido  
 DNI del contratante

## Resolución para Trámites por Pago de Subsidio de Sepelio de Essalud

 <b>EsSalud</b> GERENCIA CENTRAL DE SEGUROS Y PRESTACIONES ECONÓMICAS	Resolución N° GCSPE-ESSALUD-2016	GAAA.01.
	ISO 9001:2008	Versión N° 1
	<b>RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE SOLICITUDES DE PAGO DE LA PRESTACIÓN POR SEPELIO</b>	Fecha:

### IV. DISPOSICIONES

#### DISPOSICIONES GENERALES

#### DEL MÓDULO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS EN EL SAS

- 4.1 El "Módulo de Prestaciones Económicas" del Sistema de Aseguramiento - SAS, cuenta con una opción para iniciar la recepción y trámite de las solicitudes de pago de la prestación por sepelio:

##### Opción: Consulta Sepelio

Permitir realizar consulta del resultado del proceso de calificación automatizado del derecho del administrado, del pago de la prestación por sepelio, en base a lo indicado en la Directiva N° 001 -GG-ESSALUD-2016 "Pago de la prestación por sepelio".

#### RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE PAGO DE LA PRESTACIÓN POR SEPELIO

El personal de la Ventanilla Única que Recibe el Formulario 1010 "Formulario Único de Seguros y Prestaciones Económicas" inicia el trámite ingresando a la opción: Consulta Sepelio.

- 4.2 De resultar la calificación automatizada como "Derecho no Validado", el sistema indicará el motivo de la observación, según el siguiente detalle:

##### Observaciones no subsanables:


- La solicitud ha prescrito.
- El asegurado tiene cobros anteriores de este subsidio.
- El tipo de seguro no tiene cobertura para la prestación económica.
- Comprobantes de pago con más de tres (03) días, entre la fecha de fallecimiento y la fecha de emisión del comprobante de pago.

##### Observaciones subsanables:

- El asegurado no existe en SIA.
- El asegurado tiene doble registro.
- El asegurado no figura como fallecido.
- El asegurado no está acreditado.
- No se encontró registro del asegurado.
- No tiene vínculo laboral.

Las observaciones subsanables, pueden ser rectificadas con la información registrada en el Sistema de Aseguramiento, o con la presentación de la documentación de sustento de manera presencial, ante la ventanilla única de atención al usuario, siguiendo el procedimiento que corresponda, si no pueden ser subsanables de forma inmediata, se otorgará al administrado un plazo de 48 horas para la subsanación que corresponda.

De no ser subsanadas en el plazo establecido, se tendrá por no presentada, procediendo a la devolución de la solicitud, si así lo requiere el administrado, caso contrario, cumplida el plazo de prescripción se procederá a destruir los documentos.

 <b>EsSalud</b> GERENCIA CENTRAL DE SEGUROS Y PRESTACIONES ECONÓMICAS	Resolución N°-GCSPE-ESSALUD-2016 ISO 9001-2008	GAAA.01. Versión N° 1 Fecha:
	<b>RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE          SOLICITUDES DE PAGO DE LA          PRESTACION POR SEPELIO</b>	

- 4.3 Cuando la calificación automatizada sea "Derecho no Validado " con la observación "El asegurado no está acreditado" el personal de la ventanilla única de atención al usuario revisará la cuenta individual del titular del seguro, de contar con derecho de cobertura en el mes de la contingencia y considerando que el sistema de aseguramiento no permite emitir la acreditación complementaria retroactiva, habilitará la opción "Acreditación según Cuenta Individual" con lo cual el sistema inicia el proceso de calificación automatizada.

En estos casos se imprime el reporte de la cuenta individual y anexar al formulario con la anotación "Asegurado Acreditado según Cuenta Individual" cuyo expediente debe ser archivado siguiendo las actividades señaladas en el Procedimiento GPA.01.02 "Registro de Personas" (Versión 5) consignando en la caratula del lote "Pago de la Prestación por Sepelio".

- 4.4 El personal de la ventanilla única de atención al usuario, debe verificar que los datos consignados coincidan con lo señalado en el Formulario 1010 "Formulario Único de Seguros y Prestaciones Económicas".

#### DE LOS CASOS ESPECIALES

- 4.5 La disposición N° 6.3 ) de la Directiva N°001-GG-ESSALUD-2016, señala que no forman parte del proceso de calificación automatizada, aquellas solicitudes presentadas con las siguientes condiciones:

- ✓ Seguro Agrario Independiente
- ✓ Seguro Potestativo
- ✓ Asegurado fallecido por accidente de trabajo o enfermedad profesional
- ✓ Asegurado fallecido por muerte súbita y/o violenta
- ✓ Asegurado fallecido en el extranjero
- ✓ Beneficiario fallecido (excepto asegurados potestativos)

Las solicitudes, serán recibidas de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Procedimiento de recepción de solicitudes de prestaciones económicas GPA.01.00.04.(Versión 02).

#### DEL RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN AUTOMATIZADA

- 4.6 La calificación automatizada genera dos situaciones:
- **ORDEN DE PAGO GENERADA**, cuando el resultado es positivo.
  - **SOLICITUD OBSERVADA Y ENVIADA A BACK OFFICE**, el Sistema genera una ventana indicando el número de NIT del trámite y el motivo de la observación, la misma que automáticamente será derivada a la bandeja de la Unidad de Prestaciones Económicas - UPE correspondiente.



## RESULTADOS 2011

# Hay 300 empresas de servicios funerarios que compiten en Lima

—Las agencias funerarias compitieron por costos, principalmente en el caso de las pequeñas, que renunciaron a parte de su margen de rentabilidad por el servicio.

El mercado de servicios funerarios en Lima está conformado por cerca de 300 agencias funerarias formales, las que el año pasado atendieron 25,900 servicios de sepelio.

Según Corporación Funeraria, el mercado está liderado por sus marcas Finisterre y Merino, seguidas por La Molina y Jardines de La Paz (ver tabla).

La atención de servicios funerarios tuvo un crecimiento de 7.2% el año pasado. Corporación Funeraria considera que en el crecimiento se registró una competencia por costos por parte de las pequeñas agencias, que renunciaron al margen de rentabilidad por el servicio, para recuperarlos vía las

## MERCADO DE AGENCIAS FUNERARIAS

	% Cuota
Corporación Funeraria (Finisterre, Agustín Merino)	15.2
Grupo La Molina	12.3
Fondos del sector público e institutos armados: Fonafun (Policía Nacional), Cofae (Educación), Fosepfp (Fuerza Aérea), Fonserfuts (Salud), Fopasef (Trabajadores del seguro social), Ejército, Marina	12.0
Grupo Jardines de la Paz (Fujjar)	5.6
Malca	3.6
Libertad	3.1
Particulares (Movilidad propia, etc.)	1.9
Otros	46.3

FUENTE: CORPORACIÓN FUNERARIA

## LOS DATOS

♦♦

**Facturación.** Corporación Funeraria registró ingresos por S/. 18.8 millones en 2011.

♦♦

**Utilidad.** La empresa obtuvo una ganancia de S/. 49 mil el año pasado.

♦♦

**Personal.** La compañía tiene 47 trabajadores.

comisiones que pagan los cementerios particulares por la derivación de los sepelios hacia sus camposantos.

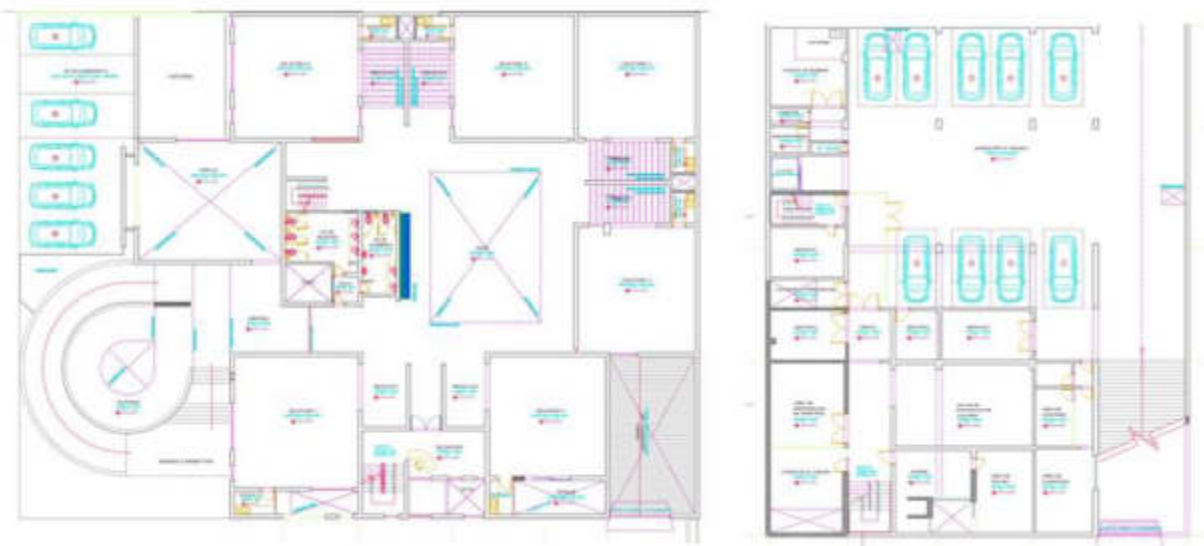
Las funerarias grandes como Corporación Funeraria cuentan con cementerios propios.

Otro dato importante a destacar es que se registró un crecimiento de las cremaciones, al haber representado el 22.6% de las atenciones en Lima.

## Situación Inicial de Salas Velatorio del SERFUN del CAFAE-SE

### SITUACION INICIAL DE SALAS VELATORIO

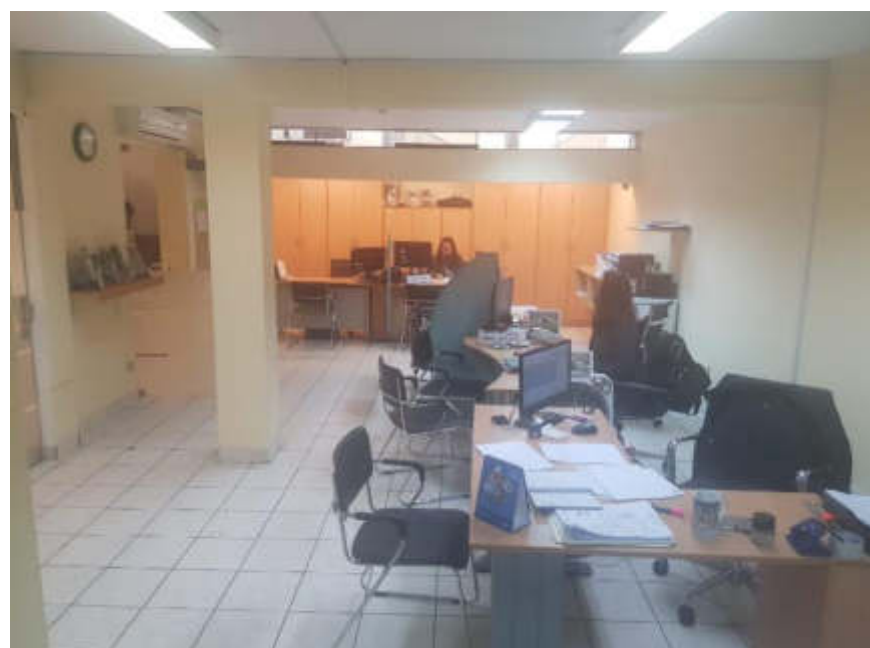
Actualmente el velatorio cuenta con 6 velatorios en un solo nivel y 9 estacionamientos en el sótano



### Modelo de Ataúdes



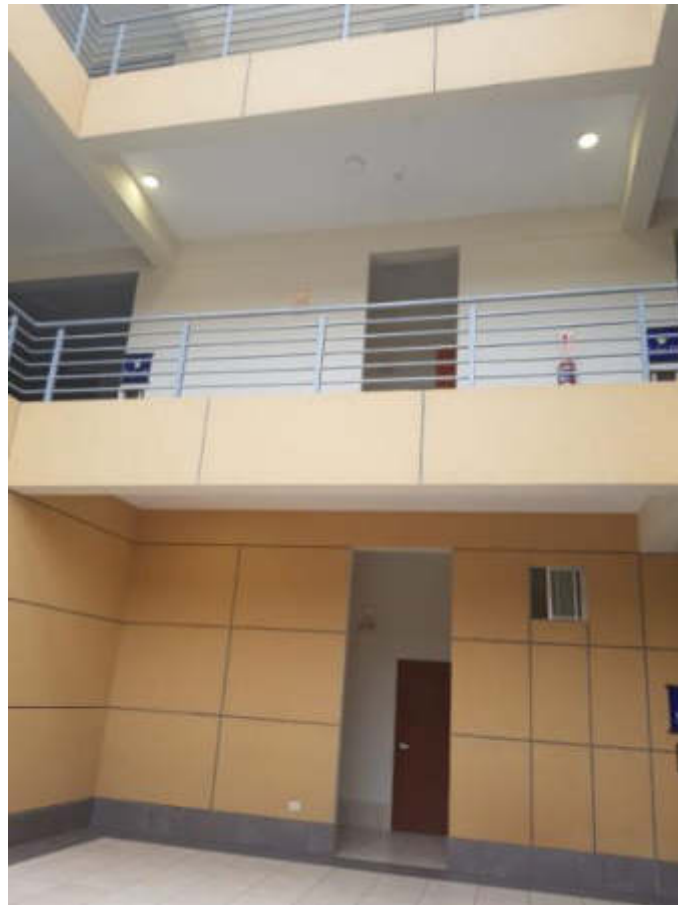
## Ampliación y Remodelación de Oficinas del SERFUN del CAFAE-SE





## Ampliación y Remodelación de Salas Velatorio del SERFUN del CAFAE-SE









**Proyecto de Ampliación de Salas Velatorio en Acabado del SERFUN del CAFAE-SE**



## Carroza y Portaflores del SERFUN del CAFAE-SE

### Carroza:



### Portaflores:



## Arreglos Florales



**Sala Velatorio del SERFUN del CAFAE-SE**

### Manual de Organización y Funciones del SERFUN

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Administrador de Servicios Funerarios
DEPENDENCIA	Gerente General
SUPERVISA	Supervisor de Servicios Funerarios Asistente Administrativo Auxiliar Administrativo

#### MISIÓN:

Planear, organizar, supervisar, controlar, delegar y coordinar los recursos humanos y materiales del área, a fin de optimizar los resultados de la misma.

#### FUNCIONES:

1. Proponer y ejecutar el plan operativo del SERFUN en el corto, mediano y largo plazo, en concordancia con el plan estratégico del CAFAE-SE.
2. Elaborar y controlar el presupuesto anual para alcanzar los objetivos operativos de inversiones y de objetivos del plan operativo del SERFUN, en línea con los planes de gestión.
3. Planificar y proponer las políticas relacionadas a la prestación de servicios de asistencia, así como diseñar su ejecución e implementación.
4. Gestionar, controlar y supervisar los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el buen funcionamiento de la unidad.
5. Establecer, actualizar y supervisar los procesos de atención del servicio funerario para usuarios y clientes particulares, a fin de mejorar la calidad de atención de los usuarios, dando cumplimiento a la meta y objetivo estratégico.
6. Diseñar y actualizar los procedimientos de mantenimiento y control de los bienes del SERFUN; a fin de sostener y brindar servicio de calidad a nuestros clientes.
7. Fomentar la suscripción de convenios de atención del servicio funerario con instituciones para lograr los objetivos y metas anuales al respecto.
8. Desarrollar, implementar, difundir y ejecutar sistemas de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a las consignaciones del IPER con respecto a su unidad.

9. Conocer y cumplir, con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas las instalaciones.
10. Disponer y dar cumplimiento a las reglamentaciones y regulaciones de orden municipal, gubernamental y de instituciones de control, con relación a las condiciones de la conducción de esta unidad de servicio, para evitar sanciones administrativas y penales.
11. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Supervisor de Servicios Funerarios
DEPENDENCIA	Administrador de Servicios Funerarios
SUPERVISA	Asesor de Servicios Chofer Formolizador Auxiliar de Servicios Generales

#### MISIÓN:

Supervisar el trabajo de los asesores de servicio, con la intención de que los contratos sean respetados a cabalidad y el servicio cumpla con los estándares de calidad exigidos por la unidad de servicio.

#### FUNCIONES:

1. Supervisar directamente la atención de los clientes por parte de los asesores, y el proceso operativo de atención funeraria contratado, para asegurar la calidad de la atención.
2. Supervisar directamente el mantenimiento y reposición, de equipos y vehículos funerarios para asegurar una buena operatividad de estos recursos.
3. Elaborar y proponer mejoras en los procedimientos de atención para estandarizar un mejor nivel de calidad de atención.
4. Elaborar y proponer mejoras en los procedimientos operativos de ejecución del servicio funerario y de mantenimiento de vehículos y equipos.

5. Conocer y supervisar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en el ámbito de su quehacer.
6. Monitorear y presentar información mensual a la Administración de los indicadores de gestión, para poder establecer acciones de retroalimentación.
7. Elaborar el rol de sepelios diario para disponer de un documento de control de la ejecución del servicio en este proceso.
8. Atender las observaciones de los clientes y dar la respuesta en forma objetiva, clara y precisa, para la satisfacción de los mismos.
9. Realizar los reportes de información, con relación a estadísticas del servicio funerario y otros relacionados, solicitados por la Administración, para orientar la marcha de la unidad y cumplir con requerimientos de información de terceros.
10. Revisar y dar conformidad a las liquidaciones de las coberturas de asegurados de la póliza de sepelio, para asegurar una liquidación correcta.
11. Asumir complementariamente las funciones de Asesoría del Servicio en función de la necesidad de la Unidad, para cubrir una mayor demanda.
12. Informar y Coordinar con la Administración diariamente sobre los eventos del día.
13. Coordinar y supervisar a los asesores de servicio y personal operativo, sobre nuevas disposiciones y aplicación de procedimientos.
14. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Asesor de Servicios
DEPENDENCIA	Supervisor de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

**MISIÓN:**

Informar, contratar, ejecutar, cobrar, liquidar, registrar y archivar los servicios funerarios.

**FUNCIONES:**

1. Proveer información confiable, oportuna y completa, a nuestros clientes, a fin de brindar una atención de calidad.
2. Realizar la contratación del servicio funerario en forma efectiva, solicitando las garantías correspondientes, de acuerdo a los procedimientos de atención, registro y control.
3. Disponer y supervisar la ejecución del servicio funerario por parte del personal operativo y contratar con los proveedores la ejecución de los servicios adicionales, para dar un servicio de calidad.
4. Supervisar el mantenimiento y reposición, de equipos (capillas, las alfombras, gasolina del carro, etc.) y vehículos funerarios para asegurar una buena atención al cliente.
5. Efectuar la emisión de los comprobantes de pago de todos los contratos funerarios para dar la formalidad al servicio funerario.
6. Realizar la cobranza de los contratos acordados en efectivo, para completar el proceso de la contratación y liquidación de este tipo de contratos.
7. Realizar los requerimientos y órdenes de compra de sepultura y cremaciones (sistema de logística) así como de los servicios funerarios adicionales contratados y realizados por terceros, para cumplir con el pago de los proveedores de los bienes y servicios del contrato funerario.
8. Disponer de una caja chica de gastos operativos menores, para la fluidez de la ejecución del servicio funerario.
9. Remitir la documentación de los contratos funerarios a las diferentes áreas del CAFAE-SE, que los requieren, para registro, control, pago de impuestos y otros.
10. Conocer y cumplir, con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas las instalaciones.
11. Remitir la información y documentos de los contratos al agente de seguros para que tramite ante la compañía de seguros la cobertura de los gastos de sepelio de los asegurados.



12. Realizar la liquidación de la cobertura de los gastos de sepelio de los asegurados registrados en los contratos de servicio funerario realizados en el SERFUN, para completar el proceso de atención funeraria de los asegurados.
13. Realizar la liquidación de la cobertura del reembolso de gastos funerarios de los asegurados que fueron atendidos por otras funerarias distintas al SERFUN, para cumplir con el proceso de cobertura de los asegurados.
14. Evaluar, tramitar y remitir al área de cobranzas de CAFAE-SE los contratos de servicios funerarios de asegurados, cuya cobertura de gastos de sepelio fue rechazada por la compañía de seguros para la cobranza respectiva.
15. Otorgar los créditos de sepelio mediante contratos, para dar una opción de financiamiento del servicio funerario para los trabajadores del sector educación que presenten esta necesidad.
16. Remitir al área de créditos, los contratos de crédito de sepelio para su registro y cobranza.
17. Atender solicitudes y observaciones de los usuarios del servicio funerario para dar una mejor atención al cliente.
18. Actualizar y controlar los archivos documentarios y digitales de los contratos para disponer de un registro de contratos.
19. Actualizar y controlar los archivos documentarios y digitales de las garantías de los contratos para disponer de un registro de garantías y custodiar dichos documentos valorizados entregados en garantía.
20. Realizar otras funciones de acuerdo a la necesidad de la unidad.
21. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Asistente Administrativo
DEPENDENCIA	Administrador de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

**MISIÓN:**

Realizar las labores administrativas propias del servicio funerario, así como controlar el movimiento de activo fijo y administrar sistema de trámite documentario.

**FUNCIONES:**

1. Administrar el sistema de horarios, asistencia y movimiento del personal a efectos de la generación de la información para el control de los colaboradores y el sistema de planillas.
2. Abastecer, actualizar y coordinar con el proveedor el almacén interno de ataúdes, urnas y mortajas, dando el soporte logístico de estos bienes para la realización del servicio funerario.
3. Solicitar al área de Cobranzas las cuentas por cobrar para incluirlas en las liquidaciones de contratos y expedientes de servicio funerarios y otras indemnizaciones de los asegurados de la póliza de gastos de sepelio del CAFAE-SE, emitiendo y tramitando dichas liquidaciones para el término del proceso de servicios funerarios de los asegurados.
4. Actualizar, administrar y mantener los archivos físicos y digitales de la administración del SERFUN, para el registro y control respectivo.
5. Conocer y cumplir, con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas las instalaciones.
6. Supervisar el mantenimiento de equipos e instalaciones del edificio del SERFUN, para sostener su operatividad efectiva.
7. Requerir, almacenar, distribuir y controlar los materiales necesarios para el personal que ejecuta el servicio funerario, limpieza y mantenimiento, dando el soporte logístico para la realización de sus funciones.
8. Requerir los servicios de seguridad, limpieza, alquiler de equipos, seguros de vehículos y otros con terceros, para la emisión de las órdenes de servicio y pago a estos proveedores.

9. Operar la central telefónica, dando la atención inicial y transfiriendo las llamadas a las diferentes áreas, para una adecuada comunicación de la unidad.
10. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Auxiliar Administrativo
DEPENDENCIA	Administrador de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

#### MISIÓN:

Realizar el trámite administrativo de los servicios funerarios con cargo a los subsidios de sepelio de EsSalud, AFP'S y otros, como también realizar la gestión documentaria del área de atención al cliente.

#### FUNCIONES:

1. Preparar, tramitar y cobrar expedientes de gastos de sepelio ante las instituciones de EsSalud, AFP'S, y para completar el proceso de cobranza del contrato de servicio a través de los subsidios o cobertura de seguros.
2. Mantener y actualizar los archivos de documentos físicos y digitales de los expedientes de cobro de gastos de sepelio ante las instituciones., para disponer de un registro de la situación de los documentos del proceso de dicho trámite de cobranza. Mantener y actualizar los archivos de documentos físicos de los contratos de servicios funerarios, así como de los formatos de la atención a los clientes, para dar apoyo administrativo a la oficina de atención al cliente.
3. Conocer y cumplir, con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas sus instalaciones.
4. Solicitar los documentos pendientes de los contratos de servicio funerario de los asegurados de la póliza de gastos de sepelio que se tramitan por el agente de seguros ante la compañía de seguros para su cobertura, para dar apoyo administrativo a la oficina de atención al cliente.

5. Atender la contratación del servicio funerario por necesidad de la unidad, siguiendo los procedimientos básicos de información, contratación e instalación según sea el caso, para dar continuidad a la atención del servicio funerario.
6. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Chofer Formolizador
DEPENDENCIA	Supervisor de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

#### MISIÓN:

Realizar el servicio funerario en su proceso de instalación, preparación del fallecido y sepelio, verificando la operatividad de los vehículos.

#### FUNCIONES:

1. Realizar la instalación del servicio funerario tanto en las salas de velación como en los domicilios o lugares determinados por los deudos, lo que incluye la preparación y formolización del cuerpo, el traslado del féretro y la instalación de la capilla ardiente para dar inicio al servicio funerario contratado.
2. Realizar el servicio de conducción del cortejo fúnebre a los diferentes camposantos, utilizando los vehículos funerarios, como la carroza y el porta flores, así como los vehículos de acompañamiento de familiares, para dar término a la ejecución operativa del servicio funerario.
3. Mantener en perfecto estado de aseo y conservación la operativa las unidades móviles a su cargo teniendo un control e informando de las necesidades de abastecimiento de combustible, mantenimiento mecánico, eléctrico y otros, para asegurar su uso operativo.
4. Mantener los equipos de instalación del servicio, como son las capillas ardientes chequeando su aseo, buen estado e integridad, para asegurar adecuadamente su uso operativo.

5. Conocer y cumplir con todos los procedimientos preventivos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas las instalaciones.
6. Informar las ocurrencias del servicio a realizar con el asesor del servicio, a fin garantizar satisfactoriamente el servicio contratado.
7. Realizar las comisiones relacionadas con el servicio como son compra de sepulturas en efectivo, permisos de sepelio, trámites varios y otras, para cubrir estas necesidades de la atención del servicio funerario.
8. Atender la contratación del servicio funerario por necesidad de la unidad, siguiendo los procedimientos básicos de información, contratación e instalación según sea el caso, para dar continuidad a la atención del servicio funerario.
9. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Auxiliar de Servicios Generales
DEPENDENCIA	Supervisor de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

#### MISIÓN:

Realizar el mantenimiento de limpieza y conservación del local de la Funeraria y Velatorio, así como colaborar con los choferes en la instalación del proceso funerario.

#### FUNCIONES:

1. Coordinar, informar, mantener todo lo relacionado a la preservación del buen estado del local del SERFUN, para la conservación del edificio, asegurando su operatividad.
2. Apoyar en las labores de instalación y sepelios, manipulando los equipos funerarios, para asegurar el cumplimiento del servicio.
3. Habilitar los ambientes de servicio y de uso administrativo, para cubrir las diferentes necesidades que se requieran.
4. Supervisar que los muebles, alfombras y mantos del equipo funerario, estén en óptimas condiciones de limpieza y uso.

5. Verificar y almacenar, los materiales de limpieza, insumos médicos y otros relacionados al servicio funerario, para la fluidez de los procesos.
6. Conocer y cumplir con todos los procedimientos preventivos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas las instalaciones.
7. Atender la contratación del servicio funerario por necesidad de la unidad, siguiendo los procedimientos básicos de información, contratación e instalación según sea el caso, para dar continuidad a la atención del servicio funerario.
8. Otras que le asigne el jefe inmediato.

AREA	Servicios Funerarios
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Practicante Pre-Profesional
DEPENDENCIA	Administrador de Servicios Funerarios
SUPERVISA	N/A

#### MISIÓN:

Apoyo en el trámite administrativo de los servicios funerarios y en la gestión documentaria del área de atención al cliente.

#### FUNCIONES:

1. Mantener y actualizar los archivos de documentos físicos y digitales de los expedientes de cobro de gastos de sepelio ante las instituciones., para disponer de un registro de la situación de los documentos del proceso de dicho trámite de cobranza.
2. Mantener y actualizar los archivos de documentos físicos de los contratos de servicios funerarios, así como de los formatos de la atención a los clientes, para dar apoyo administrativo a la oficina de atención al cliente.
3. Conocer y cumplir, con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que establezca el CAFAE-SE en todas sus instalaciones.
4. Solicitar los documentos pendientes de los contratos de servicio funerario de los asegurados de la póliza de gastos de sepelio que se tramitan por el agente de seguros

ante la compañía de seguros para su cobertura, para dar apoyo administrativo a la oficina de atención al cliente.

5. Atender la contratación del servicio funerario por necesidad de la unidad, siguiendo los procedimientos básicos de información, contratación e instalación según sea el caso, para dar continuidad a la atención del servicio funerario.
6. Otras que le asigne el jefe inmediato.