



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA CAMPO FE 2015-2017”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Otilia Patricia Cabrejo Chavez
Sr. Miguel Eduardo Martin Castro Chavez
Sr. Robert John Vereau Chavez**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

2016

A Eloísa y José, mis padres, quienes desde siempre me han motivado a ser una buena profesional y persona. A Juana, mi tía, quien me brindó su apoyo y consejo para lograr mis objetivos.

Patricia Cabrejo

A Qchiin, por todo su apoyo incondicional. A Rodrigo y Joaquín, mis amados hijos. A mi papá Miguel, por sus sabias enseñanzas. A mi mamá Nelly y a Marita, quienes desde el Cielo me iluminan.

Miguel Castro.

A mi esposa, quien demostró su paciencia y comprensión durante los tres últimos años que dediqué a mis estudios de posgrado. A mis hijos, quienes son el motor que me impulsa a seguir creciendo como profesional y persona. A mi madre, mi apoyo incondicional y fuente de inspiración para seguir esforzándome día a día.

Robert Vereau.

Agradecemos al profesor Wilfredo Lafosse, por su orientación y asesoría.

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para la empresa Campo Fe para el período 2015 - 2017, si bien el trabajo considera información interna de la empresa, así como información del sector y del entorno del país, el trabajo de investigación se enfoca principalmente en un trabajo académico del cual Campo Fe podría considerar acciones implementar en sus operaciones con el fin de mejorar su productividad y competitividad en el sector.

Sobre el sector de servicios funerarios donde Campo Fe desarrolla sus actividades la información no es abundante. Para el trabajo de investigación la información se tomó de instituciones como el INEI, Ministerio de Salud, entre otras, y a partir de esta realizar estimaciones para los años 2015 – 2017.

Campo Fe provee un servicio a la comunidad, en ese sentido la estrategia planteada en el trabajo de investigación se enfocó en la prestación del servicio, es decir nuestro enfoque estaría dirigido a que el cliente viva experiencias que satisfagan sus expectativas en cada etapa del servicio, desde cómo se presenta el servicio al momento de ofrecerlo, cómo hacemos llegar nueva información al cliente, flexibilidad en lo concerniente al pago del servicio, cumplir con la entrega del servicio y brindar la mejor experiencia post venta.

Por ello y enfocado en que las experiencias de los clientes superen sus expectativas, desarrollamos planes tanto en el área de marketing y ventas en esa dirección, por ejemplo los tours virtuales donde damos a conocer nuestros servicios y campos santos por mencionar una acción, a nivel de operaciones nuestro enfoque fue básicamente la mejora de nuestros procesos lo cual busca mejorar la satisfacción de nuestros clientes, a nivel de recursos humanos el enfoque fue mejorar las competencias de nuestros colaboradores, ello es fundamental para mejorar nuestro servicio, finalmente a nivel de RSE con la implementación de un nuevo modelo de gestión buscamos tener presente en nuestras decisiones a nuestros stakeholder de modo que nuestros clientes y potenciales clientes estén informados de las decisiones y acciones que llevamos a cabo y como están contribuyen al bienestar de sociedad en general.

Muchas veces hemos escuchado la frase “lo que no se mide no se controla”, por ello nuestro plan estratégico incluye un Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés), herramienta que nos ayuda a medir diferentes procesos que llevaremos a cabo para cada una de

las cuatro dimensiones de esta herramienta, de forma tal, que de ser necesario tomemos acciones que ajustaran al indicador al valor necesario para lograr nuestros objetivos estratégicos.

Finalmente, la viabilidad del plan estratégico se analizó desde la perspectiva de comparar dos escenarios, el primero donde Campo Fe ejecuta nuestro plan y un segundo donde continua con sus operaciones normalmente, considerando para ello un incremento en ventas compuesto de 13.67% para los años 2015 al 2017. Este crecimiento está basado en el crecimiento compuesto de los años 2011 al 2014.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación de la empresa	3
1. Descripción y perfil de la empresa	3
1.1 Organización	3
1.2 Clientes	4
1.3 Proveedores.....	4
1.4 Productos y servicios	4
2. Descripción del problema	5
3. Enfoque y descripción de la solución prevista	5
Capítulo II. Análisis externo.....	7
1. Análisis del entorno general	7
1.1 Variables políticas.....	7
1.2 Variables ambientales	8
1.3 Variables sociales.....	8
1.4 Variables tecnológicas	9
1.5 Variables económicas	9
1.6 Variables legales	10
2. Matriz de evaluación de factores externo (EFE)	10
3. Análisis de la industria o sector.....	11
3.1 Rivalidad entre competidores	12
3.2 Amenaza de nuevos competidores	12
3.3 Amenaza de los productos sustitutos.....	13
3.4 Poder de negociación de los clientes	13
3.5 Poder de negociación de los proveedores.....	14
3.6 Grado de atractividad	14
4. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
5. Conclusiones	15

Capítulo III. Análisis interno	16
1. Análisis de áreas funcionales	16
1.1 Servicios integrales de sepultura	16
1.2 Administración y finanzas.....	16
1.3 Operaciones y servicios.....	17
1.4 Desarrollo y nuevos negocios	17
1.5 Marketing y ventas.....	17
1.6 Recursos humanos	18
1.7 Sistemas	18
2. Evaluación de la cadena de valor	19
2.1 Marketing y ventas.....	19
2.2 Personal de contacto.....	19
2.3 Soporte físico y habilidades	20
2.4 Prestación.....	20
2.5 Clientes	21
2.6 Otros clientes	21
2.7 Logística	22
2.8 Organización interna y tecnologías	22
2.9 Gestión de los recursos humanos	23
2.10 Infraestructura y ambiente.....	23
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
4. Matriz VRIO	24
5. Ventaja competitiva	25
6. Estrategia genérica	26
Capítulo IV. Formulación de objetivos.....	27
1. Misión.....	27
2. Misión propuesta.....	27
3. Visión.....	27
4. Objetivos estratégicos	27
4.1 Objetivo general.....	27
4.2 Objetivos específicos	28

Capítulo V. Generación y selección de las estrategias	29
1. Matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	29
2. Conclusiones	33
3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	33
4. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	34
5. Matriz interna-externa (IE).....	35
6. Alineamiento de la estrategia con los objetivos.....	36
7. Descripción de la estrategia seleccionada	37
Capítulo VI. Planes funcionales	38
1. Plan funcional de marketing.....	38
1.1 Objetivos de marketing	38
1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos de marketing.....	38
1.3 Posicionamiento	40
1.4 Mezcla de marketing	41
1.4.1 Producto o servicio	41
1.4.2 Precio	43
1.4.3 Plaza	43
1.4.4 Promoción.....	43
1.4.5 Personas	44
1.4.6 Procesos	44
1.4.7 Proactividad (evidencia física)	44
1.5 Presupuesto de marketing	45
2. Plan funcional de operaciones	45
2.1 Objetivos de operaciones	46
2.2 Acciones a desarrollarse en el plan de operaciones	46
2.2.1 Optimizar los procesos de la empresa	47
2.2.2 Identificar los procesos claves a mejorar.....	47
2.2.3 Desarrollo y seguimiento de mejora en los procesos clave	49
2.3 Presupuesto de operaciones.....	49
3. Plan funcional de recursos humanos	50
3.1 Objetivos de recursos humanos	50
3.2 Acciones del plan de recursos humanos	50
3.2.1 Reclutamiento y selección de personal.....	51
3.2.2 Retribución de los recursos humanos	51

3.2.3 Capacitación, evaluación y desarrollo del talento	52
3.2.4 Clima laboral	53
3.3 Presupuesto de recursos humanos	53
4. Plan funcional de RSE	54
4.1 Objetivos de RSE	54
4.2 Acciones del plan de RSE	55
4.2.1 Modelo para la gestión de la RSE	55
4.3 Presupuesto del plan de RSE.....	56
5. Plan financiero	57
5.1 Situación financiera al 2014.....	57
5.2 Objetivos y desarrollo del plan financiero.....	57
5.3 Política de financiamiento y su estructura.....	58
5.4 Cálculo del COK y WACC	58
5.5 Análisis de flujos de caja.....	60
5.5.1 Escenario probable sin plan estratégico	60
5.5.2 Escenario probable con plan estratégico	60
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	62
1. Objetivos estratégicos y objetivos funcionales.....	62
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	62
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos.....	68
Nota biográfica.....	91

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y efecto de las variables políticas	7
Tabla 2.	Impacto y efecto de las variables ecológicas.....	8
Tabla 3.	Impacto y efecto de las variables sociales	8
Tabla 4.	Impacto y efecto de las variables tecnológicas.....	9
Tabla 5.	Impacto y efecto de las variables económicas.....	9
Tabla 6.	Impacto y efecto de las variables legales	10
Tabla 7.	Matriz EFE	11
Tabla 8.	Grado de atractividad.....	14
Tabla 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	15
Tabla 10.	Matriz EFI	24
Tabla 11.	Matriz VRIO.....	25
Tabla 12.	Objetivos específicos	28
Tabla 13.	Matriz FODA.....	29
Tabla 14.	Alineamiento de estrategia y objetivos	36
Tabla 15.	Objetivos de marketing	38
Tabla 16.	Tamaño de mercado de hogares de Lima Metropolitana.....	39
Tabla 17.	Tamaño de mercado de fallecidos.....	40
Tabla 18.	Presupuesto de marketing	45
Tabla 19.	Objetivos de marketing.....	46
Tabla 20.	Objetivos del plan de operaciones y metas para el primer año.....	48
Tabla 21.	Ponderación de la influencia	48
Tabla 22.	Ponderación de los procesos	48
Tabla 23.	Presupuesto de operaciones	49
Tabla 24.	Estrategia genérica del plan de recursos humanos	50
Tabla 25.	Objetivos del plan de recursos humanos	50
Tabla 26.	Presupuesto de recursos humanos.....	54
Tabla 27.	Objetivos del plan de RSE	54
Tabla 28.	Presupuesto del plan de RSE	56
Tabla 29.	Objetivos del plan financiero	57
Tabla 30.	Cálculo del beta comparable	58
Tabla 31.	Datos y valores para el cálculo del COK y WACC	59
Tabla 32.	Ajuste del WACC por inflación e intereses	60
Tabla 33.	Flujo de efectivo sin plan estratégico (en nuevos soles).....	60
Tabla 34.	Flujo de efectivo con plan estratégico (en nuevos soles).....	61

Tabla 35.	Rivalidad entre competidores.....	71
Tabla 36.	Barreras de salida de los competidores	71
Tabla 37.	Amenaza de nuevos competidores	71
Tabla 38.	Acciones gubernamentales.....	72
Tabla 39.	Amenaza de productos sustitutos	72
Tabla 40.	Poder de negociación de los compradores	72
Tabla 41.	Poder de negociación de los proveedores.....	73
Tabla 42.	Matriz PEYEA.....	74
Tabla 43.	Matriz BCG	75
Tabla 44.	Objetivo e indicador para la perspectiva financiera	76
Tabla 45.	Objetivo e indicador para la perspectiva del cliente	76
Tabla 46.	Objetivo e indicador para la perspectiva del proceso interno	77
Tabla 47.	Objetivo e indicador para la perspectiva de formación y crecimiento	78
Tabla 48.	Actividades específicas del plan de gestión RSE	83
Tabla 49.	Indicadores de evaluación para actividades específicas	83

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de Campo Fe	4
Gráfico 2.	Matriz IE.....	35
Gráfico 3.	Encuesta de recordatorio de marca.....	42
Gráfico 4.	Camposantos de los cuales recuerda haber visto publicidad de sus servicios.....	43
Gráfico 5.	Composición de la remuneración total	51
Gráfico 6.	Mapa estratégico	62

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de Campo Fe	69
Anexo 2.	Análisis de la industria o sector	71
Anexo 3.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	74
Anexo 4.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	75
Anexo 5.	Iniciativas e indicadores propuestos.....	76
Anexo 6.	Esquema de procesos de operación de Campo Fe	79
Anexo 7.	Análisis, evaluación y acciones.....	80
Anexo 8.	Actividades de cada gerencia de área en beneficio de los <i>stakeholders</i> por cada dimensión de la RSE.....	81
Anexo 9.	Actividades específicas.....	83
Anexo 10.	Resumen de presupuestos de los planes funcionales y estructura de financiamiento	84
Anexo 11.	Estados de pérdidas y ganancias proyectados 2015-2017 sin Plan Estratégico	85
Anexo 12.	Estados de pérdidas y ganancias proyectados 2015-2017 con Plan Estratégico	86
Anexo 13.	Flujo de efectivo sin Plan Estratégico	87
Anexo 14.	Flujo de efectivo con Plan Estratégico	88
Anexo 15.	Resumen de objetivos específicos y objetivos de los planes funcionales	89

Introducción

Campo Fe desarrolla sus actividades en el sector servicios, los servicios de derechos de sepultura de necesidad inmediata o futura y cremaciones pertenecen a la industria de los servicios funerarios e inhumación, según SUNAT la actividad comercial a la que se dedica es pompas fúnebres y actividades conexas. Esta industria que los últimos 15 años viene teniendo un crecimiento importante, el cual ha permitido mejorar los servicios funerarios e inhumación para un sector de la población que puede adquirirlos, estas mejoras incorporan nuevos formatos de cementerios (llamados campos santos), diferentes a los cementerios tradicionales con formatos del tipo columbarios (formato tipo nicho), esta nueva presentación con formato tipo jardines, salas de velatorios y crematorios en los mismos campos santos, en lugares salubres y seguros, por mencionar algunas diferencias.

El crecimiento promedio del PBI de 5,9% entre los años 2002 al 2014 ha contribuido que un número importante de familias busquen servicios de inhumación diferenciados, esta nueva necesidad del mercado viene siendo satisfecha principalmente por cuatro actores de la industria Campo Fe, Jardines de la Paz, Parque del Recuerdo y Grupo Mapfre.

Así mismo el servicio de cremación es un servicio que actualmente también tiene acogida por las familias peruanas, servicio que también lo ofrece la industria de servicios funerarios e inhumaciones, con una gran diferencia respecto al servicio de cremación típico, que podemos disponer como parte del servicio que brindan los cuatro actores antes mencionados, un espacio de por vida donde ubicar la urna con las cenizas de nuestro familiar.

Otro punto a tomar en cuenta es que los cuatro actores de la industria poseen nueve campos santos de un total de once, de estos, dos actores tienen operaciones en provincia, este es el caso de Jardines de la Paz con operaciones en las ciudades de Trujillo y Chiclayo y Grupo Mapfre con operaciones en las ciudades de Piura y Chincha.

El objetivo de este trabajo de investigación es desarrollar un plan estratégico que contribuya a que Campo Fe desarrolle estrategias que mejoren el crecimiento sostenido que viene logrando del 2011 al 2014, para ello se realizó un análisis externo (del macro y micro entorno) y un análisis interno, siendo estos dos análisis los insumos necesarios para pasar a una segunda etapa en la cual generaremos estrategias y tácticas que estén alineados a factores externos claves (oportunidades y amenazas) y factores internos claves (fortalezas y debilidades). En esta segunda etapa nos ayudaremos de las siguientes herramientas: 1. La matriz FODA; 2. La matriz

PEYEA; 3. La matriz BCG, y 4. La matriz IE para, finalmente, concluir con la selección de las estrategias a desarrollar para lograr los objetivos estratégicos establecidos. Es importante señalar que como parte del trabajo de investigación también se consideró un cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés) para monitorear la evolución del plan estratégico desarrollado.

Capítulo I. Identificación de la empresa

1. Descripción y perfil de la empresa

En 1970 el ingeniero Rafael Navarro Grau vislumbró en Lima la necesidad de contar con un camposanto en el que la naturaleza fuese el marco perfecto para el reencuentro con los seres queridos.

En 1996 fundó Campo Fe Huachipa, ubicado en el kilómetro 5 de la Av. Ramiro Prialé (Fundo Pedreros), en el distrito de Lurigancho (Lima). Este cuenta con 98 hectáreas.

En 1998 se inauguró el segundo camposanto en Lima, Campo Fe Norte, ubicado a la altura del kilómetro 24 de la Panamericana Norte, en el distrito de Puente de Piedra, con una extensión de 30 hectáreas.

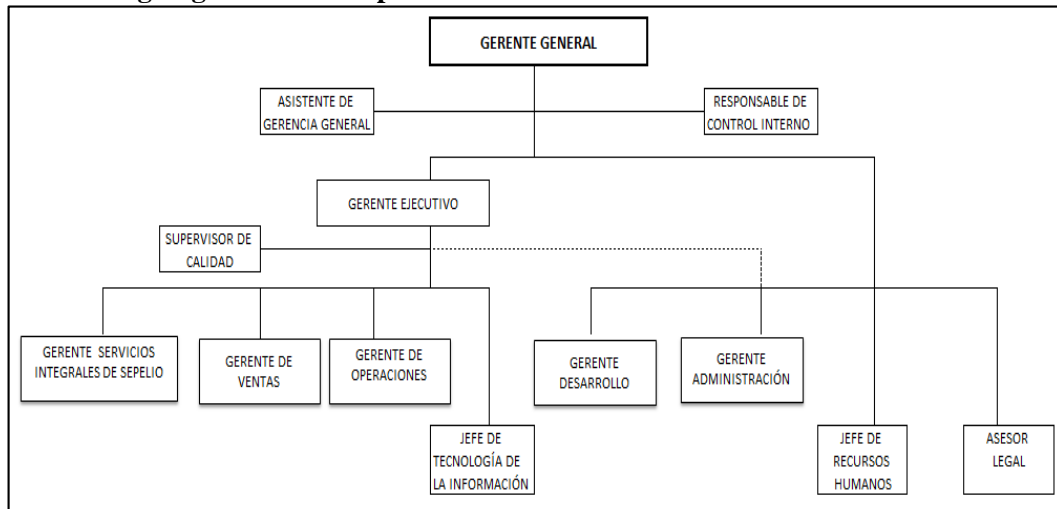
En el 2000 nació Funeraria La Molina, que rápidamente alcanzó un liderazgo importante en el mercado. A finales del 2010, se fusionó con Campo Fe y a partir de setiembre del 2012, pasó a denominarse Funeraria Campo Fe.

En la actualidad, Campo Fe ofrece servicios integrales de sepelio, cuenta con cuatro sedes, campo santo Huachipa, campo santo Norte, la funeraria La Molina y las oficinas centrales ubicadas en el distrito de San Borja.

1.1 Organización

El organigrama funcional de Campo Fe está integrado por siete gerencias: Gerencia Ejecutiva, Gerencia de Servicios Integrales de Sepultura, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Nuevos Negocios, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ventas y Gerencia General. Campo Fe tiene cuatro sedes, la participación de un equipo de 666 trabajadores y el respaldo de más de 50.000 familias que le han confiado a la empresa su tranquilidad.

Gráfico 1. Organigrama de Campo Fe



Fuente: Campo Fe

1.2 Clientes

Campo Fe ha conseguido brindar a la población de la Lima emergente la posibilidad de un descanso digno, algo que estaba reservado solo para personas con mayor poder adquisitivo. Nuestros principales clientes se ubican principalmente en Lima Norte y Lima Este, mayoritariamente se trata de personas de 45 a 55 años de edad.

1.3 Proveedores

Los proveedores son aquellos que nos suministran bienes y servicios con la finalidad de atender las necesidades de los clientes. Campo Fe cuenta con diferentes fuentes de suministros y servicios, entre los que se encuentran Productos Funerarios del Perú S. A. C. (urnas), Valcázar Córdor Cristóbal Yosa y Ligas Gudiel César Alberto (ataúdes), Rosa Decor S. A. C. (lápidas), Repsol (combustible) y Scotiabank (productos financieros).

1.4 Productos y servicios

En Campo Fe se han desarrollado diferentes tipos de sepulturas, pensando en la necesidad de cada familia. Entre los servicios que ofrecemos se tienen los derechos de sepultura, los servicios funerarios, cremaciones y servicios adicionales (traslados, etc.).

- **Derecho de sepultura perpetuo:** es la facultad de inhumar de manera perpetua a un ser querido en un espacio del camposanto. En Campo Fe, las sepulturas pueden ser *familiares*¹ o *individuales compartidas*². Una sepultura familiar se puede clasificar en función a su capacidad como personal, doble, triple, cuádruple, quíntuple; también puede ser tipo mausoleo (con capacidad para ocho y diez personas).
Otras alternativas para los que opten por la cremación son los columbarios (recinto tipo nicho para colocar las urnas de las cenizas de los difuntos cremados) y cinerarios (espacio destinado para preservar urnas de las cenizas de los difuntos cremados).
- **Servicios funerarios:** son los servicios que abarcan el recojo del fallecido, la preparación del fallecido (tanatología), el acondicionamiento del salón velatorio y el traslado hacia alguno de los camposantos. Se cuenta con los planes superior, lujo y VIP. Cada uno de ellos incluye el ataúd, la capilla ardiente (según velatorio), la carroza y el coche de flores. Según el tipo de plan, se pueden o no incluir servicios adicionales como cargadores, movilidad para el traslado de familiares, cafetería, entre otros.
- **Cremación:** forma parte del servicio funerario para aquellos clientes que opten por el proceso de cremación. Incluye un cinerario perpetuo en alguno de los camposantos. Este servicio puede también estar asociado al servicio de derecho de sepultura perpetuo.
- **Servicios adicionales:** son todos aquellos servicios y productos adicionales que se ofrecen para completar la integralidad del servicio de sepelio. Entre ellos se encuentran los traslados que permiten reunir a la familia en perpetuidad en alguno de los camposantos de Campo Fe. Incluyen la realización de los trámites legales y el traslado físico en forma planificada desde cualquier cementerio del Perú.

2. Descripción del problema

Hoy en día la demanda por espacios para la necesidad actual ya está resuelta y solo queda atender esta demanda a través de la venta de espacios en vida. Sin embargo, de cara al futuro se afronta la escasez de terrenos y el alto costo que tienen los terrenos para nuevos camposantos. Ante ello, la compra y habilitación de más camposantos puede ser una solución, pero se sabe que los terrenos en Lima son cada vez más escasos y caros, por lo que no sería conveniente dicha inversión hoy; es importante tener presente la coyuntura actual para generar ingresos necesarios, adquirir nuevos terrenos y tener los recursos necesarios para solventar los pasivos actuales y los que generen los futuros ingresos.

¹ Sepultura bajo tierra en donde todos los beneficiarios son designados por un solo titular.

² Sepultura bajo tierra en donde los beneficiarios son designados por diferentes titulares (pueden ser de diferentes familias).

El 70% de los ingresos está dado por la venta de los derechos de sepultura. Según estimaciones del gerente de Servicios Integrales de Sepultura, los camposantos tienen una vida útil aproximada de veinte años, por lo que hoy en día para no hacer frente a un pasivo no financiado y sostener el negocio a futuro, es importante que Campo Fe incremente los ingresos anuales de forma sostenible a pesar de la desaceleración económica del país.

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

Deseamos que el negocio permita seguir cumpliendo con los compromisos futuros adquiridos gracias al logro de ingresos crecientes año a año. Por ello se ha visto conveniente elaborar un plan estratégico que haga posible hacer frente a las dificultades propias del sector y replantear las metas a futuro. Se considera mejorar los ingresos de la compañía basando la estrategia en mejorar las experiencias de los clientes al interactuar con respecto a la información brindada sobre los servicios, facilitar los trámites administrativos relacionados al pago por los servicios, cumplir con la entrega del servicio y brindar una adecuada experiencia de posventa. Adicionalmente, se proveerá al mercado de nuevos servicios gracias a la innovación.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El análisis del entorno general nos lleva a evaluar diversas macrovariables con el propósito de descubrir oportunidades que nos permitan hacer un negocio sostenible en el tiempo y desarrollar contingencias para poder estar preparados ante posibles amenazas que se puedan presentar en el tiempo.

1.1 Variables políticas

Tabla 1. Impacto y efecto de las variables políticas

Variable	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Estudio del proceso de descentralización en el Perú.	Mayor empleabilidad	Crecimiento orgánico	Oportunidad*
Mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, igualdad de oportunidades, mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales	Mayor poder adquisitivo	Aumento de potenciales clientes	Oportunidad*
	Mejorar la calidad de vida		
Agrupaciones políticas regionales (de tendencia socialista) en contra de las políticas de estado	Retraso en las inversiones	Incremento de la morosidad en los clientes	Amenaza*

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2014.

Las variables políticas nos muestran dos efectos sobre el mercado, un posible incremento de la demanda para nuestros servicios dado el mayor poder adquisitivo de potenciales clientes y un segundo efecto respecto al incumplimiento de pagos en que podrían incurrir nuestros actuales y futuros clientes.

1.2 Variables ambientales

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias ecológicas

Variable	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Epidemias como el dengue	Cierre de camposantos por medidas sanitarias	No permitir el acceso a personal, familiares, otros	Amenaza*
La Ley de Cementerios y Servicios Funerarios N° 26298 del 08 de marzo de 1994, tiene más de veinte años de vigencia y el reglamento dado por D.S. N° 03-94-SA también está muy desfasado en el tiempo	Requisitos muy básicos para la autorización que no contemplan temas ambientales	Control a camposantos que podría ser innecesarios	Amenaza*
Catástrofes naturales	Exceso de demanda	Sobrepasa capacidad operativa	Amenaza

Fuente: Diario El Comercio y Ley de Cementerios y Servicios Funerarios N° 26298, 2014.

Respecto las variables ecológicas, la aparición de epidemias daría como consecuencia el cierre de nuestros campos santos lo que generaría insatisfacción de parte de nuestros clientes por el servicio no brindado, por tanto, un decremento de nuestros ingresos. Un segundo efecto viene de parte del estado, en razón que, cambios a la ley o el reglamento pueden conducir a una incertidumbre en el sector.

1.3 Variables sociales

Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales

Variable	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, igualdad de oportunidades, mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales	Mayor poder adquisitivo	Aumento de potenciales clientes	Oportunidad*
	Mejorar la calidad de vida		

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2014.

Esta variable impacta sobre la dinámica que ocurre en los diferentes niveles socioeconómicos, un incremento en la parte media de la pirámide genera un mayor número de potenciales clientes, ello debido al aumento de su poder adquisitivo y a la aspiración de superación que ello conlleva.

1.4 Variables tecnológicas

Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas

Variable	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.	Mejor calidad de los servicios prefunerarios	Incremento en los precios de los servicios	Oportunidad*

Fuente: Concytec, 2012.

Esta variable conlleva al uso de la tecnología para mejorar el servicio de tanatología, lo cual mejora la experiencia de los clientes al recibir nuestro servicio, ello finalmente deja abierta la posibilidad de mejorar el incremento en ventas de nuestro servicio.

1.5 Variables económicas

Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias económicas

Variable	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Crecimiento de PBI en el Perú de 5,7% en el 2014 y 6,4% entre el 2015 y el 2017	Crecimiento de diversos sectores económicos	Incremento de venta de servicios funerarios	Oportunidad*
La inversión privada crecerá en promedio 6,1%; hacia el final del horizonte la proyección será de 19,9%, uno de los niveles más altos de la región y el mundo	Mayor consumo interno en el sector servicios	Mayor interés en comprar servicios funerarios	Oportunidad*
EE. UU. crecerá 2,7% en el 2014 y 3% entre el 2015 y el 2017	Incremento de las exportaciones y del consumo	Confianza económica para invertir	Oportunidad
La recuperación gradual de la economía (EE. UU. y zona euro) será el motor externo que impulse el crecimiento de la economía en el Perú	Exportación de productos agropecuarios, textiles, siderúrgicos	Aumento del empleo y de las exportaciones	Oportunidad
Disminución de la inversión en el sector minero (índices inferiores a los del 2013)	Reducción de mano de obra en el sector	Desempleo	Amenaza*

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2014.

El mayor crecimiento del PBI estimado entre los años 2015 – 2017, nos indica un crecimiento en diversos sectores económicos, ello promueve la inversión privada que finalmente repercute en mayor empleo, esta sucesión de hechos genera un impacto en la demanda de servicios, entre los cuales se encuentra los ofertados por empresas de servicios funerarios.

Si bien es cierto que la inversión en el sector minero disminuye, y ello impacta en el crecimiento del PBI, se espera que las políticas económicas que viene diseñando el MEF (paquetes reactivadores) contribuyan al incremento de las inversiones en otros sectores que compensen tal decremento.

1.6 Variables legales

Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias legales

Variable	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Propondrán cambios a la normatividad municipal cuyo objetivo será el impuesto predial, impuesto de alcabala, etc.	Incremento de los impuestos prediales	Incremento de los precios finales	Amenaza*

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2014.

El incremento de impuestos incluye directamente en los costos de los servicios, ante ello nos queda incrementar los precios de los servicios para mantener los márgenes de rentabilidad actuales.

Como conclusión podemos indicar que el balance del escenario externo contribuye al crecimiento del sector, crecimiento que debe ser aprovechado por Campo Fe, para ello debe desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y afrontar de forma efectiva las amenazas.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En esta matriz analizaremos las amenazas y oportunidades más relevantes obtenidas a partir del análisis realizado a los factores externos, las amenazas y oportunidades más relevantes que han sido diferenciadas colocándole un asterisco (*).

Tabla 7. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Valor	Peso	Punto
Oportunidades			
O1. Estudio del proceso de descentralización en el Perú.	0,12	3	0,36
O2. Crecimiento de PBI Perú en 5,6% en el 2014 y 6,4% entre 2015 y 2017.	0,11	4	0,44
O3. La inversión privada crecerá, en promedio 6,1%; hacia el final del horizonte la proyección será 19,9%, uno de los niveles más altos de la región y el mundo.	0,11	4	0,44
O4. Mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, igualdad de oportunidades, mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales.	0,08	3	0,24
O5. Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.	0,08	3	0,24
Amenazas			
A1. Agrupaciones políticas regionales (de tendencia socialista) en contra de las políticas de estado	0,10	3	0,30
A2. Disminución de la inversión en el sector minero (menor al 2013).	0,10	3	0,30
A3. Epidemias como el dengue.	0,09	2	0,18
A4. Ley de Cementerios y Servicios Funerarios tiene veinte años de vigencia y el reglamento también está muy desfasado en el tiempo.	0,11	3	0,33
A5. Propondrán cambios normativos a la normatividad municipal cuyo objetivo será el impuesto predial, impuesto de alcabala, etc.	0,10	3	0,30
Total	1,00		3,13

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como conclusión, podemos indicar que dado el valor obtenido de 3.13, es mayor al promedio, ello nos indica que la empresa aprovecha las oportunidades presentes dado el entorno externo y minimiza los efectos adversos de las amenazas.

3. Análisis de la industria o sector

El sector donde Campo Fe desarrolla sus actividades es el sector servicios, pertenece a la industria de los servicios funerarios e inhumación, la actividad comercial a la que se dedica según SUNAT es pompas fúnebres y actividades conexas (CIU 9603) y su negocio es la venta de servicios integrales de sepelios.

El análisis competitivo del sector será analizado sistemáticamente haciendo uso del enfoque de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de atractividad de Hax & Majluf. Para esta última matriz usaremos la siguiente escala: Nada atractiva = 1, Poco atractiva = 2, Neutral = 3, Atractiva = 4 y Muy atractiva = 5.

La herramienta de las 5 Fuerzas de Porter es de gran ayuda para determinar si un sector donde se lleva a cabo actividades comerciales es favorable o desfavorable, en otras palabras, si es

atractivo o no, en ese sentido ayuda a tomar la decisión de ingresar o no, o si ya estoy en el sector, salir o permanecer. Si un sector es favorable y tomamos la decisión de desarrollar actividades en él, no debemos dejar de lado el continuo análisis del sector usando esta misma herramienta, ya que al no tener control sobre estas 5 fuerzas mi negocio puede ser impactado y por ende la rentabilidad del mismo.

3.1 Rivalidad entre competidores

Del resultado de la evaluación de rivalidad entre competidores podemos concluir que el sector donde desarrolla sus actividades Campo Fe, la rivalidad entre los actores no es muy agresiva. Esto se debe a que existe un gran mercado no atendido en Lima, lo cual da margen a los actores para seguir creciendo sin necesidad de enfrentar una gran competencia aún. Consideramos que la fuerza analizada es débil, lo que favorece al crecimiento de Campo Fe.

Del resultado de la evaluación de las barreras de salida para los competidores se puede afirmar que se trata de un sector neutro cuantitativamente, pero cualitativamente vemos una tendencia a ser un mercado atractivo; la salida no es sencilla porque se tendría que transferir los activos y pasivos previamente a la salida del sector, pero esto no es tan complicado y es factible hallar inversionistas interesados en el negocio que, a la fecha, es rentable. Podemos concluir indicando que la fuerza analizada es débil, ello es favorable y contribuye a un posible crecimiento inorgánico de Campo Fe.

3.2 Amenaza de nuevos competidores

El resultado de la evaluación de la amenaza de nuevos competidores se muestra que la posibilidad de ingreso de nuevos actores al sector no se puede descartar; si bien el resultado señala que es un sector con tendencia a ser atractivo dado que no se observa por el momento esta amenaza, existen algunas implicaciones a tomar en cuenta para un posible ingreso de nuevos competidores como por ejemplo la escasez y los costos de los terrenos (factores indispensables para el establecimiento de camposantos). Basado en lo expuesto consideramos que esta fuerza es débil, y por ello favorable a Campo Fe. Por ahora no se prevé la posibilidad de ingreso de nuevos actores.

Del resultado de la evaluación respecto a posibles acciones gubernamentales en el sector, se concluye que estas posibles acciones son un factor relevante para el ingreso de nuevos actores

hoy. La baja regulación del Estado en el sector puede ser un factor que contribuya a la incertidumbre futura, lo que también contribuye a que nuevos actores no ingresen. Finalmente podemos concluir que factores como la incertidumbre futura y la llamada tramitología nos conduce a señalar que esta fuerza es fuerte, ello favorece a Campo Fe y a otros actores que ya desarrollan actividades comerciales en el sector.

3.3 Amenaza de los productos sustitutos

Del resultado de la evaluación de productos sustitutos, se puede afirmar que su amenaza es un factor que muestra una tendencia a hacer atractivo al mercado. Consideramos productos sustitutos a los seguros de sepelio que brindan empresas aseguradoras como Rímac Seguros y Mapfre, por ejemplo, Rímac Seguros ofrece un seguro de sepelio familiar que incluye los servicios funerarios, cremación y un espacio a perpetuidad para alojar las cenizas, de igual forma Mapfre ofrece un seguro de sepelio que incluye los servicios funerarios y los derechos de sepultura a perpetuidad en su campo santo. Es importante mencionar que tales seguros poseen exclusiones, lo que favorece a los servicios que oferta Campo Fe y sus competidores.

Por lo expuesto consideramos que la fuerza referida a los productos sustitutos es débil, ello favorece el crecimiento de Campo Fe.

3.4 Poder negociación de los clientes

La evaluación arroja que cuantitativamente el resultado sugiere que el mercado es atractivo respecto al poder de negociación de los clientes. En el sector que desarrolla sus actividades Campo Fe los clientes no poseen poder en la negociación del servicio prestado, el servicio prestado tiene precios establecidos que son negociables en ciertos casos (principalmente en los servicios de necesidad inmediata). Por tanto, no influye en la atraktividad del sector. Si bien es cierto en el sector podemos observar clientes corporativos que podrían tener poder de negociación, son muy pocos: la gran masa la conforman los clientes independientes que no tienen poder de negociación. Como conclusión podemos mencionar que el poder de negociación de los clientes es una fuerza débil, ello favorece el desarrollo de las actividades comerciales de Campo fe en el sector.

3.5 Poder negociación de los proveedores

Del resultado de la evaluación del poder de negociación de los proveedores podemos concluir que esta fuerza es débil, lo que contribuye a la atractividad del sector, gracias a la existencia de un gran número de proveedores en el sector y a que, en general, negocian individualmente lo cual es favorable para el crecimiento de Campo Fe.

3.6 Grado de atractividad

Sobre el grado de atractividad del sector podemos indicar que es atractivo, ello se desprende del factor de 3,1, obtenido luego de analizar las cinco fuerzas de Porter y el complemento de las fuerzas de Hax & Majluf. El análisis cualitativo realizado para el sector nos indicó que las cinco fuerzas de Porter son favorables para el desarrollo y crecimiento de Campo Fe. Igualmente, las fuerzas de acciones gubernamentales y salida de competidores que fueron el aporte de Hax & Majluf, que también fueron favorables.

Tabla 8. Grado de atractividad

EVALUACIÓN GENERAL	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Barreras de entrada			2,5		
Barrera de salida			2,6		
Rivalidad entre competidores			3,3		
Poder de los compradores			3		
Poder de los proveedores				3,5	
Disponibilidad de sustitutos			3,3		
Acciones de gobierno				3,5	
EVALUACIÓN GENERAL			3,10		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CAMPO FE		JARDINES DE LA PAZ		PARQUE DEL RECUERDO		GRUPO MAPFRE (FINISTERRE Y MERINO)	
		Peso	Puntos	Peso	Puntos	Peso	Puntos	Peso	Puntos
Posicionamiento de marca	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Canales de distribución	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Extensión de línea	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Profundidad de línea	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Procesos estandarizados y certificación de calidad	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,40	2	0,20
Personal capacitado	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Diseño del camposanto	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Respaldo financiero	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Satisfacción de los clientes	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Instalaciones apropiadas para la preparación del cadáver	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Totales	1,00		3,85		3,90		3,65		2,40

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Campo Fe tiene un puntaje muy similar a Jardines de la Paz, que opera en un segmento de mercado de los NSE B y C. Ello hace a Campo Fe poseedor de factores que contribuyen a su posición por el nivel de servicio para los NSE B y C, mercado potencial de la empresa.

5. Conclusiones

Los competidores son escasos, pero con participaciones de mercado similares, los clientes tienen acceso a todos los competidores (dependiendo de su segmento), los proveedores no tienen gran poder de negociación, hay presencia de productos sustitutos que no afectan a la estabilidad del sector (visto del lado de los actores del sector) y existe la posibilidad de ingreso de nuevos competidores (por lo cual las barreras de entrada son bajas).

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales

1.1 Servicios integrales de sepultura

Esta área se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes con la prestación de servicios de inhumación, así como de supervisar y controlar el adecuado funcionamiento de la administración de las actividades de los camposantos. Sus fortalezas son las siguientes:

- Tamaño y extensión de los camposantos. Campo Fe Huachipa cuenta con 98 hectáreas verdes y es el camposanto más grande Latinoamérica. *
- El diseño paisajista de los camposantos. Campo Fe ganó el XIV Concurso Metropolitano de Parques y Jardines, otorgado por el Banco Continental y el diario *El Comercio*.
- La empresa posee capacidad tecnológica. Los procesos fueron identificados y automatizados en una herramienta informática denominada Axiom.
- El personal de campos posee vasta experiencia y una gran capacidad, además está en continua capacitación para conocer más el negocio y desarrollar destrezas en el ámbito operativo. *
- Cuenta con infraestructura adecuada a nivel de instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas. Todas ellas tienen planes de mantenimiento constante.
- Sus políticas y procedimientos de control de inventarios y de calidad contribuyen a la productividad de la compañía. El área de Operaciones posee una Certificación ISO 9001:2008. *

Sus debilidades son las siguientes:

- No se cuenta con cobertura en la zona sur de Lima y tampoco en provincias.

1.2 Administración y finanzas

Se encarga del óptimo control y manejo de los recursos financieros y económicos de la empresa. Su misión es buscar el financiamiento más rentable del mercado para los nuevos proyectos y para aquellos que se encuentran encaminados. Sus fortalezas son las siguientes:

- La elaboración del presupuesto de capital es eficaz.
- La empresa posee suficiente capital de trabajo. *
- Campo Fe cuenta con personal capacitado y experimentado.

1.3 Operaciones y servicios

Planifica, organiza, dirige y controla los procesos operativos y administrativos relacionados con la atención al cliente, cobranzas, gestión comercial y operaciones (aquí se administran los diferentes contratos) con la finalidad de brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo. Sus fortalezas son las siguientes:

- Se manejan los cambios operativos en forma eficaz, adaptando continuamente el trabajo a la normativa propia de la empresa o a la externa.
- Cuenta con personal calificado para interrelacionarse con los clientes.
- Para lograr el compromiso de los colaboradores, estos son informados sobre los avances y nuevos proyectos de la empresa, tienen claro los objetivos funcionales y los planes futuros.
- Existe un control eficiente de las actividades de los consejeros (por ejemplo, cálculo de bonos, comisiones, etc.).
- Se monitorea constantemente la fidelización y retención de la cartera de clientes hasta los tres primeros meses, luego pasa al área de Cobranzas (Finanzas).

1.4 Desarrollo y nuevos negocios

Desarrolla nuevos negocios como grupo empresarial, ya sea para evaluar la adquisición de empresas en marcha o para iniciar un nuevo negocio.

Sus fortalezas son las siguientes:

- Son activadores, buscadores y creadores de innovación. *
- Se cuenta con personal calificado y con experiencia en innovación.

1.5 Marketing y ventas

Planea, ejecuta y controla las actividades de ventas, diseña mecanismos y genera ideas para incrementar las ventas. Sus fortalezas son las siguientes:

- El mercado está claramente segmentado.
- La marca se encuentra bien posicionada entre los clientes. *
- La empresa realiza investigaciones de mercado.
- El gerente y el jefe de Marketing tienen experiencia en el sector.
- La promoción y publicidad han demostrado ser eficiente: incrementan el número de clientes.

Sus debilidades son las siguientes:

- Alta rotación del personal encargado de las ventas. *

1.6 Recursos humanos

Incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia y despido de empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales. Sus fortalezas son las siguientes:

- Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces.
- Los índices de rotación y ausentismo de los empleados operativos y administrativos son bajos.
- La empresa evalúa constantemente el clima laboral a través de un proveedor externo del servicio. *

1.7 Sistemas

Brinda soporte tecnológico a la organización en cuanto a software y hardware. También, provee soluciones informáticas y les da soporte para los diversos procesos organizacionales. Sus fortalezas son las siguientes:

- Posee un sistema informático de gestión de gran usabilidad.
- La confiabilidad de la información del sistema posee una gran performance, los gerentes la usan para toma de decisiones.
- El sistema informático de gestión es de desarrollo propio.

2. Evaluación de la cadena de valor

Se realizará la evaluación de la cadena de valor para servicios³ compuesta por seis eslabones principales que se agrupan en cuatro eslabones controlables (marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades y prestación) y dos eslabones no controlables (clientes y otros clientes). Adicionalmente hay cuatro eslabones de apoyo que contribuyen para tener el escenario idóneo para la prestación del servicio (infraestructura y ambiente de la empresa, gestión de los recursos humanos, organización interna y tecnologías y logística).

2.1 Marketing y ventas

Fortalezas:

- Entrenamiento y capacitación que permiten obtener de los clientes información valiosa sobre sus requerimientos y deseos.
- Flexibilidad de la fuerza de ventas que se adapta a las necesidades de los clientes.
- Condiciones comerciales que permiten retener clientes como facilidades, descuentos, bonos al buen pagador. *
- Sistema de comisiones que resulta atractivo para los consejeros.

Debilidades:

- Falta de seguimiento en las estrategias en campo. *
- Falta de liderazgo de los jefes de equipo hacia los vendedores que no logran la cuota mínima.
- Falta de motivación para los vendedores que no alcanzan una cuota mínima.

2.2 Personal de contacto

Es todo personal que participa directamente en la prestación del servicio interactuando con el cliente. Es un eslabón importante ya que de sus actividades depende la calidad del servicio que recibirá el cliente.

Fortalezas:

- Se ponen en contacto con el director funerario o consejero de turno (quienes tienen disponibilidad las 24 horas del día).

³ Alonso, Gustavo (2008). "Marketing de servicios: reinterpreando la cadena de valor".

- Atención y seguimiento de quejas y reclamos.

Debilidades:

- En momentos de congestión de servicios no se puede cumplir con los horarios acordados. *

2.3 Soporte físico y habilidades

La importancia de este eslabón radica en qué tipo de soporte físico (infraestructura, equipos de trabajo, documentación, etc.) se posee y qué tipo de habilidades posee el personal para brindar el servicio.

Fortalezas:

- Se cuenta con un inventario de accesorios para el servicio adecuado basado en la demanda intrínseca.
- Adecuada gestión de recursos para la prestación del servicio (combustible para las unidades, efectivo para peajes, etc.).
- El personal tiene las habilidades de recoger, preparar e instalar el cuerpo para su posterior inhumación.

Debilidades:

- Los ambientes de los velatorios no son grandes y se comparten ambientes comunes entre velatorios.

2.4 Prestación

Este eslabón se refiere a cómo brindamos el servicio, en específico a la solución que ofrecemos a nuestros clientes, la prestación del servicio debe ajustarse tantas veces resulte necesario, con el fin de estar atento a la evolución de los deseos y necesidades de los clientes. Fundamentalmente tiene que ver con la experiencia de los clientes al recibir la prestación del servicio.

Fortalezas:

- Se cuenta con vehículos adecuados para las actividades que se realizan en cada etapa del servicio. Durante el recojo se usan unidades diferentes a las que trasladan los cadáveres al camposanto.
- La tanatopraxia consiste en la estética y conservación del cadáver. Es una actividad que se lleva a cabo en ambientes adecuados para la extracción de sangre, gases, etc.

- Traslado del cuerpo al lugar donde será velado.
- Traslado a los camposantos en unidades de transporte diseñadas especialmente para el servicio.
- Servicio de inhumación.

Debilidades:

- Tener un velatorio ubicado en una avenida principal que dificulta el estacionamiento de los vehículos de los acompañantes.
- Los velatorios comparten áreas comunes y pueden resultar pequeños para la ocasión. *
- Los velatorios no atienden las 24 horas.

2.5 Clientes

La importancia de este eslabón radica en que es el cliente quien contribuye a la calidad del servicio que está recibiendo a través de su actitud. Aunque es clave para lograr su satisfacción, la actitud es cambiante y depende de la calidad brindada en los eslabones previos.

Fortalezas:

- Seguir los procesos certificados para el servicio integral que se brinda con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente. *
- Encuesta de satisfacción del cliente, refleja que el posicionamiento de Campo Fe está en la mente de los clientes, los clientes identifican los servicios que brinda campo Fe, ello según la última encuesta de BM Consulting del 2012. *
- Fidelización de clientes.
- Se realizan *focus groups* periódicamente.

Debilidades:

- Solo enfocarse en los procesos establecidos para la atención de los clientes y no en la percepción que el cliente tiene del servicio que recibe. *

2.6 Otros clientes

Tener en cuenta el entorno en el que brindamos el servicio es importante dado que en dicho entorno convive no solo el cliente a quien entregamos el servicio sino también potenciales clientes.

Fortalezas:

- Los ambientes donde se recibe a los clientes son exclusivos para este servicio (ello permite que el cliente no se involucre con otros servicios).

Debilidades:

- Ofrecer otros servicios distintos a los derechos de sepultura en el mismo edificio.

2.7 Logística

Actividades relacionadas con la adquisición y control de los activos necesarios para dar soporte al servicio que presta Campo Fe.

Fortalezas:

- Procesos de compra eficientes.
- Mantenimiento de carrozas.
- Control de Inventarios.

2.8 Organización interna y tecnología

Actividad de soporte referida a la departamentalización de la empresa, organización de la empresa e infraestructura y soporte informático necesario para la entrega de los servicios.

Fortalezas:

- Desarrollo de software de soporte para los diferentes procesos.
- Mantenimiento de equipo informático.
- Seleccionan los servicios de comunicaciones.
- Desarrollo de plataformas para interactuar con los clientes.
- Pago de proveedores puntual.
- Asigna personal para trámites administrativos para el cliente al hacer uso del servicio.
- Controlar las proyecciones de gasto.
- Elaboran las políticas comerciales.
- Desarrollo de proyectos de mejora. *

2.9 Gestión de los recursos humanos

Actividad de soporte responsable de seleccionar, contratar, capacitar y medir constantemente al personal de la empresa, con el fin de mejorar la experiencia del servicio que brindamos en Campo Fe.

Fortalezas:

- Contrata personal según perfil del puesto.
- Programa capacitaciones. *
- Evaluación de desempeño y búsqueda de talento.
- Negociaciones colectivas.
- Coordina la evaluación de clima laboral. *

Debilidades:

- Consejeros con alta rotación. *

2.10 Infraestructura y ambiente

Se refiere principalmente a la infraestructura física y el ambiente donde Campo Fe presta sus servicios.

Fortalezas:

- Ambientes diferentes para atención de clientes y proveedores.
- Diseño de campos santos. *

Debilidades:

- Velatorios comparten áreas comunes. *

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Dado el análisis funcional y el análisis de la cadena de valor en los puntos 1 y 2 de este capítulo, llevamos las fortalezas y debilidades de mayor relevancia (que tienen un asterisco) a la matriz EFI.

Tabla 10. Matriz EFI

ÍTEM	Fortalezas	Valor	Peso	Puntos
1	Extensión y diseño de los camposantos.	0,10	4	0,40
2	Personal altamente calificado.	0,04	3	0,12
3	Sus políticas y procedimientos del control de inventarios y de calidad contribuyen a la productividad de la compañía. El área de Operaciones posee una Certificación ISO 9001:2008.	0,09	4	0,36
4	La empresa posee suficiente capital de trabajo.	0,07	4	0,28
5	Son activadores, buscadores y creadores de innovación.	0,08	4	0,32
6	La marca se encuentra bien posicionada entre los clientes.	0,10	3	0,30
7	La empresa evalúa constantemente el clima laboral vía proveedor externo del servicio.	0,07	3	0,21
8	Condiciones comerciales que permiten retener clientes (facilidades, descuentos, bonos al buen pagador).	0,04	3	0,12
9	Seguir los procesos certificados para el servicio de integralidad que se brinda a los clientes para lograr la satisfacción del cliente.	0,07	3	0,21
10	Encuesta de satisfacción del cliente, refleja el posicionamiento de Campo Fe.	0,10	3	0,30
Debilidades				
1	Alta rotación de la fuerza de ventas.	0,05	1	0,15
2	Falta de seguimiento en las estrategias en campo.	0,06	2	0,18
3	En momentos de congestión de servicios no se puede cumplir con los horarios acordados.	0,06	2	0,12
4	Los velatorios comparten áreas comunes y pueden resultar pequeños para la ocasión.	0,03	2	0,06
5	Solo enfocarse en los procesos establecidos para la atención de los clientes y no en la percepción que el cliente tenga del servicio que va recibiendo.	0,04	2	0,08
Totales		1,00		3,05

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La evaluación de la matriz EFI nos da un resultado ponderado de 3.05. Esto indica que somos una organización fuerte en lo interno y que podemos desarrollar estrategias de competitividad y crecimiento soportadas en nuestra propia organización.

4. Matriz VRIO

El uso de esta herramienta nos indica las 4 condiciones que debe cumplir un recurso o capacidad de una empresa para constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por tanto con el análisis VRIO determinaremos qué fortalezas tiene Campo Fe que puedan ser consideradas como valiosas, raras, inimitables e idóneas de forma tal que sean explotadas por la organización como ventajas competitivas sostenibles.

Es importante tener claro las definiciones de recursos y capacidades. Los recursos pueden ser tangibles (físicos y financieros), intangibles (la cultura de la organización, su reputación y la tecnología) y del tipo humano. La capacidad se define, según Grant, como «la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad». Con estas definiciones claras iniciamos el análisis VRIO de Campo Fe.

Tabla 11. Matriz VRIO

Recursos/Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recurso financiero					
La empresa posee suficiente capital de trabajo	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Recurso físico					
Extensión y diseño de los camposantos	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Recursos individuales					
Son activadores, buscadores y creadores de innovación	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Personal altamente calificado	Sí	No	No	Sí	PC
Recursos organizacionales					
Sus políticas y procedimientos del control de inventarios y de calidad contribuyen a la productividad de la empresa. El área de Operaciones posee una Certificación ISO 9001:2008	Sí	Sí	No	Sí	VCT
La marca se encuentra bien posicionada entre los clientes	Sí	Sí	No	Sí	VCT
La empresa evalúa constantemente el clima laboral vía proveedor externo del servicio	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Hay condiciones comerciales que nos permiten retener clientes (facilidades, descuentos, bonos al buen pagador)	Sí	No	No	Sí	PC
Seguir los procesos certificados para el servicio de integralidad con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Encuesta de satisfacción de cliente, refleja el posicionamiento de Campo Fe	Sí	Sí	No	Sí	VCT

Nota: V = Valioso, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del análisis VRIO podemos concluir que Campo Fe posee una ventaja competitiva sostenible (VCS), siete ventajas sostenibles temporales (VCT) y dos fortalezas de paridad competitiva (PC).

5. Ventaja competitiva

Del análisis VRIO podemos destacar la principal ventaja competitiva: los camposantos. Campo Fe cuenta con uno de los cementerios más hermosos del país y esta es su ventaja competitiva

porque facilita la prestación de servicios con respecto a la competencia. En síntesis, los camposantos hacen que los clientes se interesen en los servicios de la empresa.

Hay otras ventajas competitivas temporales al interior de la organización. Se cuenta con la certificación ISO 9001:2008, que dicta los lineamientos a seguir en cada proceso del área de Operaciones. Además, está la preocupación constante de la alta gerencia en generar y mantener un grato ambiente de trabajo para los colaboradores (esto repercute en una mejor atención a nuestros clientes).

Es importante mantener y trabajar en desarrollar la marca y posicionamiento de Campo Fe en los clientes, según la última encuesta donde se evaluó el nivel de recordación de marca (ver gráfico3) y camposantos de los cuales recuerda haber visto publicidad de sus servicios (ver gráfico3), podemos concluir que son 2 puntos en los cuales debemos desarrollar acciones de forma que puedan ser llevados a un nivel de ventajas competitivas sostenibles, pensamos que el trabajo a realizar principalmente debe estar enfocado a mejorar las experiencias de nuestros clientes cuando hacen uso del servicio adquirido, con una experiencia positiva de parte del clientes nuestra marca y posicionamiento serán fuertes en el mercado.

Por otro lado, se pueden mencionar otras ventajas competitivas temporales como colaboradores capacitados, fortaleza financiera y un área de desarrollo en innovación, que permiten brindar servicios de excelencia.

6. Estrategia genérica

Michael Porter propone tres estrategias competitivas genéricas para superar a otras corporaciones en una industria específica: bajo costo, enfoque y diferenciación.

El sector donde Campo Fe desarrolla sus actividades es el sector servicios, pertenece a la industria de los servicios funerarios e inhumación y su negocio es la venta de servicios integrales de sepelios, Campo Fe para poder participar eficientemente en este sector tiene como estrategia de competitividad, la diferenciación de sus servicios, haciendo que sus clientes la perciban como una empresa diferente, única y original, a través del desarrollo de productos estrellas, de este modo logra la preferencia y el incremento anual de precios.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Misión

La misión actual de Campo Fe es la siguiente: «Brindar la mejor solución integral de sepelio a las familias con un equipo humano y profesional orientado a ofrecer, en todo momento, confianza, compromiso y un servicio de calidad».

2. Misión propuesta

Pensamos que la misión hay que cambiarla agregando el recurso que brinda una ventaja competitiva sostenible: los camposantos. La nueva misión sería: «Brindamos la mejor solución integral de sepelio a las familias con un equipo humano y profesional orientado a ofrecer, en todo momento, confianza, compromiso y un servicio de calidad en el mejor lugar de reposo».

Creemos que la misión propuesta nos indica claramente qué hacemos, quiénes somos, qué buscamos, por qué lo hacemos y dónde lo hacemos. La respuesta a estas cinco preguntas son las características que debe tener toda misión. La misión actual no muestra donde realizamos el servicio, y creemos que es importante mencionarlo debido a ser nuestra ventaja competitiva sostenible.

3. Visión

La visión de Campo fe es la siguiente: «Ser reconocidos como la organización que brinda la mejor solución en servicios integrales de sepelio».

Mantenemos esta visión debido a que engloba dos respuestas que debe tener toda visión: cuál es la imagen deseada de nuestro negocio y qué queremos ser en el futuro.

4. Objetivos estratégicos

4.1 Objetivo general

Incrementar nuestra participación en los mercados actuales con promoción de nuevos servicios y consolidando los existentes para generar un negocio sostenible y rentable basado en la satisfacción del cliente.

4.2 Objetivos específicos

Los porcentajes indicados como objetivos para el período 2015 al 2017 se han incrementado con respecto al año anterior para el caso específico de aumentar los ingresos; para los tres objetivos adicionales se trata de valores a lograr en cada año.

Tabla 12. Objetivos específicos

Objetivo	Tipo de objetivo	Año 2014 BASE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Aumentar los ingresos	Crecimiento en ventas	13,67%	20,50%	22,50%	24,79%
Incrementar cuota de mercado	Crecimiento en ventas	11,28%	11,50%	13,80%	20,70%
Incrementar el EBITDA	Rentabilidad	35,66%	36,36%	37,66%	39,46%
Incremento de la satisfacción del servicio, mejora nuestro posicionamiento	Supervivencia	90%	92%	94%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo V. Generación y selección de las estrategias

Para generar las estrategias que busquen alinear los principales factores externos con los principales factores internos, usaremos las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE.

1. Matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta que nos ayuda a conciliar los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades) de forma tal que la intersección de estos factores nos conduce a implementar estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos trazados.

Tabla 13. Matriz FODA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS												
		Estudio del proceso de descentralización en el Perú	Crecimiento del PBI	Crecimiento de la inversión privada	Mayor inclusión social	Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional	Partidos socialistas en contra de las políticas de estado	Disminución de la inversión en el sector minero (menor al 2013)	Epidemias como el dengue	Regulaciones para cementerios y servicios funerarios	Cambios normativos en las municipalidades								
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5								
FORTALEZAS	Extensión y diseño de los camposantos.	F1		FO			FA												
	Personal altamente calificado en las actividades y tareas que realiza en la compañía.	F2		1. Incrementar la penetración en el segmento de mercado donde ofertamos nuestros servicios, poniendo énfasis en la belleza de nuestros camposantos, la calidad certificada de nuestro servicio, nuestra solidez financiera y en nuestra capacidad para brindar la integralidad de nuestro servicio (F1, F3, F4, F6, F8, O1, O2, O3, O4, O5).			1. Mejorar y/o establecer metodologías que contribuyan a controlar y obtener indicadores de performance de los trabajos realizados por los consejeros en campo y en general de los procesos de la cadena de valor vía un plan de mejora continua con el fin de lograr eficiencia operativa (F2, F3, F7, F9, F10, A1, A2).												
	Sus políticas y procedimientos del control de inventarios y de calidad contribuyen a la productividad de la empresa. El área de Operaciones posee una Certificación ISO 9001:2008.	F3																	
	La empresa posee suficiente capital de trabajo.	F4																	
	Son activadores, buscadores y creadores de innovación.	F5																	
	Nuestra marca se encuentra bien posicionada entre los clientes.	F6																	
	La empresa evalúa constantemente el clima laboral vía proveedor externo del servicio.	F7										2. Desarrollar nuevos productos para el mercado actual (F2, F3, F4, F5, F9, O2, O3,			2. Mejorar el liderazgo y supervisión de la fuerza de ventas (F2, F3, F8, F9, F10, A2, A4, A5).				

	Condiciones comerciales que nos permiten retener clientes como son las facilidades, descuentos, bonos al buen pagador.	F8	O4, O5).	
	Seguir los procesos certificados para el servicio de integralidad con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.	F9	3. Apertura de nuevos espacios en los camposantos con formatos nuevos (F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5).	3. Monitoreo constante del área de mantenimiento de parques evitando la propagación de plagas (F1, F2, F3, A3, A4).
	Encuesta de satisfacción de cliente, refleja que el posicionamiento de Campo Fe está en la mente del cliente.	F10		
DEBILIDADES			DO	DA
	Alta rotación de la fuerza de ventas.	D1	1. Mejorar el liderazgo y supervisión de la fuerza de ventas (D1, D2, D5, O2, O3, O4).	1. Ser una empresa flexible para facilitar la adecuación a nuevas regulaciones que se presenten en el sector (D1, D3, D4, D5, A4, A5).
	Falta de seguimiento en las estrategias en campo.	D2		
	En momentos de congestión de servicios, no se puede cumplir con los horarios acordados.	D3		
	Los velatorios comparten áreas comunes y pueden resultar pequeños para la ocasión.	D4	2. Adquirir equipamiento y equipos de acción para mitigar el impacto de la demanda (D2, D3, D5, O2, O3).	2. Diseñar y evaluar la implementación de camposantos adicionales desarrollando nuevos formatos alternativos de camposantos para el mercado (D3, D4, A2, A3, A4, A5).
	Solo enfocarse en los procesos establecidos para la atención de los clientes y no en la percepción que el cliente tenga del servicio que va recibiendo.	D5		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Estrategias FO

- **Penetración de mercado**

- Contratación de nuevos consejeros, ello nos conduce a lograr mayor cobertura del mercado.
- Incremento de la productividad por consejeros, consiste en el aumento de visitas por consejero, por ende, a una mayor probabilidad de cierres.
- Incremento de puntos de informes y ventas de nuestros servicios.
- Incremento de ventas por telemarketing, logramos mayor cobertura y seguimiento de los clientes con una reducción importante en gastos de ventas.

- Desarrollo de eventos públicos para captar potenciales clientes.
- Entre otras acciones.
- **Desarrollo de nuevos productos**
 - Derechos de sepultura temporales (10 años), producto que consiste en dar a perpetuidad el derecho de sepultura en los campos santos, durante los primeros 10 años se asigna un espacio similar al entregado para el servicio de derechos de sepultura perpetuo, una vez concluido el plazo del contrato (10 años), los restos son trasladados a columbarios dentro del mismo campo santo a perpetuidad.
- **Apertura de nuevos campos santos con formatos nuevos**
 - Desarrollo de áreas dentro de los campos santos para columbarios, lugar destinado a albergar las cenizas, con el afán de aprovechar el área en volumen (son estructuras en superficie), por ejemplo, en 4 metros cuadrado podemos albergar 40 columbarios.

Estrategias DO:

- **Mejorar el liderazgo y supervisión de la fuerza de ventas**
 - Implementar factores de seguimiento para una supervisión efectiva y reportes de planificación semanal.
 - Capacitar a los supervisores en manejo efectivo de la fuerza de ventas.
 - Implementar un sistema de PNL al equipo de ventas, dando énfasis a aquellos consejeros con baja productividad.
 - Entre otras acciones.
- **Adquirir equipamiento y equipos de acción para mitigar el impacto de la demanda**
 - Adquisiciones de unidades vehiculares (carrozas) para hacer frente a nueva demanda y a cubrir déficit de unidades en momentos de alta demanda.

Estrategias FA

Mejorar y/o establecer metodologías que contribuyan a controlar y obtener indicadores de performance de los trabajos realizados por los consejeros en campo y en general de los procesos de la cadena de valor vía un plan de mejora continua con el fin de lograr eficiencia operativa:

- Determinar indicadores como por ejemplo:
 - Visitas planificadas vs visitas efectuadas
 - Establecer cuota mínima por consejero para la venta de productos nuevos.

- Entre otros indicadores.
- Desarrollar un plan de mejora continua enfocado principalmente en los procesos relacionados con la prestación del servicio a nuestros cliente, para ello se desarrollará las acciones siguientes:
 - Capacitar a la jefatura de TQM y contratar personal para dicha área.
 - Identificar los procesos de mayor impacto para el cliente cuando este recibe el servicio de forma que se busque la mejora continua de dichos procesos.
 - Medir el aporte de las mejoras en los procesos.
- **Mejorar el liderazgo y supervisión de la fuerza de ventas:**
 - Capacitar y supervisar constantemente a los consejeros (fuerza de ventas).
 - Mejorar la selección de los consejeros.
 - Identificar consejeros con mejor rendimiento y desarrollarlos dentro de la organización.
- **Monitoreo constante del área de mantenimiento de parques evitando la propagación de plagas**
 - Se ejecutará bajo un plan de mantenimiento estricto, tarea está a cargo de la gerencia de servicios integrales de sepultura.

Estrategias DA

- **Ser una empresa flexible para facilitar la adecuación a nuevas regulaciones que se presenten en el sector**
 - Capacitación constante del personal, así con personal capacitado podemos estar preparados para cambios del mercado.
- **Diseñar y evaluar la implementación de campos adicionales desarrollando nuevos formatos alternativos de campos para el mercado**
 - Realizar viajes al extranjero para ver nuevas opciones de desarrollo de campos y servicios.
 - Desarrollo de nuevos formatos de columbarios para mejorar el aprovechamiento de espacio.
 - Entre otras acciones.

2. Conclusiones

Podemos concluir que la estrategia de crecimiento a seguir para lograr los objetivos es la penetración de mercado. Dentro de esta estrategia, mantener un mayor contacto con los clientes será importante. Las acciones a tomarse en cuenta son mostrar nuevos productos y servicios con formatos nuevos en los camposantos para fortalecer la estrategia de competitividad dada por la diferenciación.

Por otro lado, es imprescindible dadas las amenazas existentes, iniciar acciones de mejora continua en todos los procesos con el fin de buscar eficiencia operativa (lo cual llevará a incrementar los márgenes de la empresa). El mejoramiento e implementación de los procesos contribuirá a desarrollar la flexibilidad de la compañía para adaptarse a los cambios normativos y regulaciones del sector, y también ayudará a lograr la satisfacción de los clientes y ello desencadena en un mejor posicionamiento en la mente del cliente y fortalece la marca.

Finalmente, se aprovechará la fortaleza en innovación aplicando una estrategia de desarrollo de nuevos productos y servicios (por ejemplo, nuevos formatos de camposantos), a través de nuevos canales de ventas (telemarketing y página web) y presentación de nuestro servicio en formatos nuevos (visitas guiadas virtuales) que contribuyan a generar mayores ingresos y a mejorar la rentabilidad de la compañía.

3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA nos ayudará a determinar cuál es la estrategia adecuada dada las posiciones estratégicas interna y externa. Con la siguiente escala: +1 (peor) a +6 (mejor) para las variables FF y FI, y -1 (mejor) a -6 (peor) para las variables VC y EA, elaboraremos la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

Campo Fe desarrolla sus actividades en un sector con mucho potencial. Si a ello aunamos la fortaleza financiera de la empresa, podemos desarrollar estrategias agresivas para el crecimiento como la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Si bien es cierto que la matriz BCG muestra gráficamente la relación de crecimiento de un sector en relación con nuestra participación de mercado en dicho sector (principalmente para organizaciones divisionales o compañías con diferentes líneas de productos), en nuestro caso es importante su uso ya que nos mostrará la importancia y el peso a nivel de ingresos que genera cada uno de los servicios y esto ayudará a tomar decisiones sobre los servicios brindados. Los servicios de que oferta Campo Fe son los siguientes:

- Derechos de sepultura perpetuos (apertura del espacio, amueblamiento del espacio, recepción y ceremonia, apisonado del espacio). Los tipos y necesidades de derechos de sepultura son individual, personal, doble, triple, cuádruple, quíntuple y mausoleo. También pueden ser de necesidad inmediata y de necesidad futura
- Servicios funerarios (recojo del cadáver, preparación tanatológica, instalación del servicio de velación y cortejos fúnebre).
- Servicios adicionales (traslados y otros servicios).
- Cremaciones.
- Derechos de sepultura temporales (nuevo producto).

Se considera al mercado potencial a las familias de los sectores socioeconómicos B y C (según Apeim) e información de fallecimientos (según Reniec e INEI). Es importante indicar que no existe información centralizada sobre servicios adicionales y cremaciones. Los dos productos que generan el 92,61% de los ingresos de la compañía corresponden a los derechos de sepultura y los servicios funerarios, gracias a la integralidad de servicio que busca la empresa la tendencia es incrementar los ingresos por estos dos servicios. La integralidad consiste en brindar los derechos de sepultura con los servicios funerarios como paquete. Es importante mencionar que el servicio de derecho de sepultura temporal, desde el punto de vista del mercado, compartiría el de derecho de sepultura perpetuo, con la diferencia de ser un producto más cómodo.

Los derechos de sepultura perpetuos (como servicio integral) son el producto que nos genera el 70,41% de los ingresos y constituyen el producto estrella: será necesario continuar ofertándolo con el fin de incrementar los ingresos. Se deberá penetrar más el mercado potencial y ofertar nuevos servicios en este mercado.

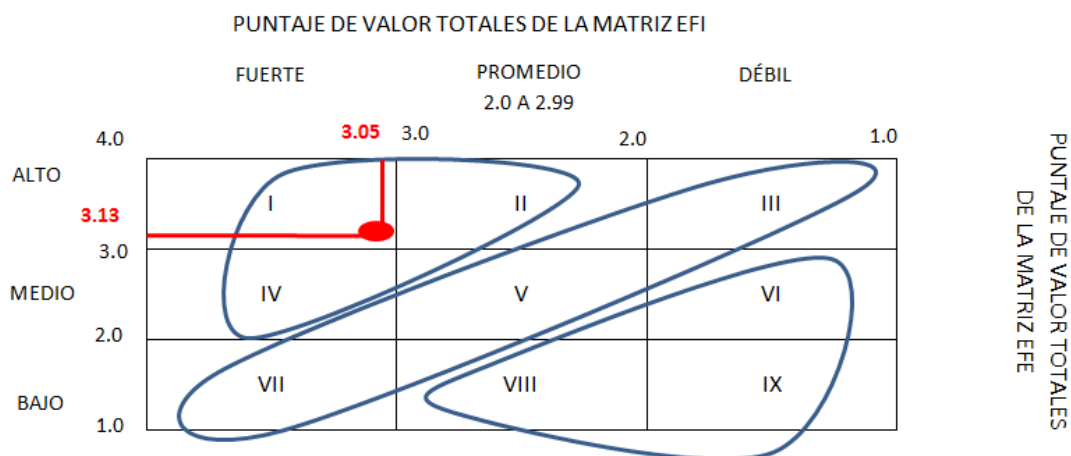
Los servicios funerarios representan el 22,20% de los ingresos. Es importante seguir ofertándolos, pero de manera asociada a los servicios de derecho de sepultura perpetuo. El servicio de derecho de sepultura se promueve acompañado de los servicios funerarios como un todo a los clientes (integralidad del servicio de derecho de sepultura).

Los servicios adicionales y cremaciones son servicios que la empresa mantendrá como parte de su cartera de productos porque desea proveer al mercado servicios conexos al servicio de integralidad o, en algunos casos, como parte de dicha integralidad gracias a futuras innovaciones de productos que aseguren la sostenibilidad de la empresa. Otro factor que contribuye a mantener dichos servicios en cartera es su alta rentabilidad.

5. Matriz interna-externa (IE)

Se evalúa de manera general a Campo Fe basándonos en dos dimensiones. Nos referimos a las puntuaciones ponderadas totales de la matriz de factores externos (matriz EFE) cuyo valor es 3,13 y las puntuaciones ponderadas totales de la matriz de factores internos (matriz EFI) cuyo valor es 3,05.

Gráfico 2. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el Gráfico 1 apreciamos que Campo Fe posee una posición fuerte en relación a los factores internos y una posición media (ya casi alta) en relación a los factores externos. Con esta información vemos que Campo Fe se ubica en el cuadrante IV, lo cual sugiere que debe apuntar a crecer y construir, es decir a desarrollar estrategias de crecimiento como mayor penetración y desarrollo de productos para construir una compañía sólida y con mayor presencia en el sector.

La estrategia de crecimiento de penetración generará mayores ingresos y a la vez ampliará el mercado potencial donde se puedan ofertar posibles nuevos servicios que el equipo de innovación desarrolle.

6. Alineamiento de la estrategia con los objetivos

Presentamos en forma de matriz el alineamiento de las estrategias obtenidas de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE con los objetivos a mediano plazo.

Tabla 14. Alineamiento de estrategia y objetivos

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Objetivos estratégicos	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz BCG	Matriz IE
	Incrementar la penetración en el segmento de mercado donde se ofertan los productos y servicios, poniendo énfasis en la integridad del servicio y en el desarrollo de nuevos servicios.	La estrategia debe ser agresiva, es decir desarrollar nuestras estrategias en el segmento de mercado donde actualmente la empresa está posicionada para capturar nuevos clientes (penetración) aprovechando las competencias y sin correr riesgos excesivos. Ofrecer nuevos servicios a los clientes (desarrollo de producto).	Enfocarse en el servicio de derecho de sepultura (genera el 70,41% de los ingresos) promocionando la integralidad para este servicio. Esto facilitará ampliar la base de clientes para nuevos servicios.	Enfocarse en crecer y construir, desarrollando estrategias de crecimiento como mayor penetración y desarrollo de productos. La penetración generará mayores ingresos y facilitará la construcción de relaciones con los clientes en el mercado potencial para ofertar nuevos servicios (desarrollados por el equipo de innovación).
Aumentar los ingresos 22,60% en promedio anualmente hasta el 2017	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar cuota de mercado al 20,70% para el 2017	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar el EBITDA al 39,46% para el 2017	Sí	Sí	Sí	Sí
Incremento de la satisfacción del servicio al 95% para el 2017, contribuye al posicionamiento de Campo Fe en mente del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7. Descripción de la estrategia seleccionada

Campo Fe tiene que poner en práctica dos estrategias para lograr sus objetivos al 2017: la penetración de mercado en el segmento donde oferta su servicio estrella (derechos de sepultura) en un importante mix con su servicio funerario (este paquete de integralidad ayudará al servicio funerario a pasar de un servicio del tipo interrogante a un servicio estrella) y el desarrollo de nuevos servicios que se apalanquen en información existente en la empresa sobre clientes satisfechos y que puedan estar dispuestos a considerar nuevos servicios a futuro. Adicionalmente, está el marketing «boca a boca» de los clientes mejorará las opciones de atraer nuevos clientes.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivos de marketing

Tabla 15. Objetivos de marketing

Objetivo	Objetivo específico relacionado	Indicador	2014	2015	2016	2017
Aumento de visitas efectivas anuales por consejero	Crecimiento en ventas	Número de visitas	576	606	616	626
Aumentar número de consejeros	Crecimiento en ventas	Número de consejeros	312	324	348	372
Número total de visitas anuales	Crecimiento en ventas	Número de visitas	179.712	196.344	214.368	232.872
Aumentar puntos de informes y ventas de nuestros productos y/o servicios	Crecimiento en ventas	Número de puntos de informe y ventas	22	24	26	28
Aumenta las ventas de derechos de sepultura perpetua integral por telemarketing	Crecimiento en ventas	Número de ventas por telemarketing	78*	100	150	250
Aumentar el número de personas participantes en los eventos públicos que realiza Campo Fe	Crecimiento en ventas	Número de personas por eventos al año	348.657	366.090	402.699	463.104
Aumentar el número de prospectos por evento público	Crecimiento en ventas	Número de cierres por eventos al año	98	209	230	264
Venta de nuevos productos	Crecimiento en ventas	Porcentaje de ingresos de nuevos respecto a otros ingresos	0	4,5%	7,5%	11,5%

Fuente: Elaboración propia, 2015

(*) Estimación según operaciones de telemarketing de seis meses durante el 2014.

1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos de Marketing

- **Segmentación geográfica**

En la segmentación geográfica se agrupan a los consumidores en función al lugar o zona de residencia. Las necesidades de los clientes varían de una zona a otra.

- **Lima Norte:** Puente de Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Ancón y el Callao.
- **Lima Este:** San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino.
- **Lima Centro:** Cercado de Lima, Rímac, Breña y La Victoria.

- **Lima Sur:** Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac.

- **Segmentación demográfica**

En la segmentación demográfica hemos dividido el mercado principalmente por variables como edad e ingresos. Los deseos y capacidades de los consumidores cambian con la edad. Según este análisis, los potenciales clientes serían los de la generación X y *baby boomers*, personas de 40 a más años de edad. En cuanto los ingresos, los clientes deberán tener un ingreso mensual superior a S/ 3.000.

- **Segmentación psicográfica**

Hace 30 años una empresa podía prestar sus servicios a toda Lima y Callao porque había solo uno o dos millones de personas. Hoy es muy difícil tratar de satisfacer una demanda de alrededor de diez millones de limeños, por lo cual hemos decidido concentrar nuestros esfuerzos en los NSE B y C.

Para obtener el mercado disponible, se tomó la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2013 y 2014. Con esta información se proyectó el crecimiento de los hogares de Lima Metropolitana hasta el 2017 (crecimiento de 5,04% anual). Para calcular el mercado potencial, se calcula un crecimiento de los hogares de los NSE B y C de 10,02% anual, basado en información de los mismos años y proyectando este crecimiento hasta el 2017 de forma constante.

Para estimar el mercado objetivo se toma como base la cantidad de clientes del 2014 y a estos se añaden los clientes de servicios de necesidad futura que se desean captar para los siguientes años y con los cuales se lograrían los ingresos proyectados para el período comprendido entre el 2015 y el 2017.

Tabla 16. Tamaño de mercado de hogares de Lima Metropolitana

Descripción del mercado	2014	2015	2016	2017
Mercado disponible (hogares todos los NSE)	2.504.581	2.630.715	2.763.201	2.902.359
Mercado relevante (hogares solo los NSE B y C)	1.492.730	1.642.306	1.806.869	1.987.922
Mercado meta	17.734			
Mercado objetivo (número de clientes)		19.901	24.107	34.820

Fuente: Elaboración propia basada en ENAH y Apeim, 2015.

Para obtener el mercado disponible de fallecidos se toma el crecimiento promedio de muertes durante 2009 y 2012 que es de 5,80% y como base las muertes proyectadas al año 2014 (se aplicó una regresión del 2005 al 2012 y se obtuvo un coeficiente de regresión de 0,8852 que sustenta su aplicabilidad). Para calcular el mercado potencial, se calcula el crecimiento de muertes tomando el porcentaje de hogares de los NSE B y C y se multiplica por el crecimiento de muertes estimadas hasta el 2017 (5,80% constante).

Para estimar el mercado objetivo se toma como base la cantidad de clientes del 2014 y a estos se añaden los clientes de servicios de necesidad inmediata que se desean captar para los siguientes años y con los cuales se lograrían los ingresos proyectados para el período comprendido entre el 2015 y el 2017.

Tabla 17. Tamaño de mercado de fallecidos

Descripción del mercado	2014	2015	2016	2017
Mercado disponible (todos los fallecidos)	43.672	46.204	48.882	51.716
Mercado relevante (fallecidos NSE B y C)	26.029	27.537	29.134	30.823
Mercado meta	5.715			
Mercado objetivo (número de clientes)		6.167	7.378	10.311

Fuente: Reniec e INEI, 2014.

1.3 Posicionamiento

- **Mantra o propuesta esencial de marca**

Basado en un criterio de competencia respecto a sustitutos ((empresas aseguradoras como Rímac Seguros y Mapfre)) que poseen una parte del mercado y en las características del consumidor, queremos que en la mente del cliente se asocie nuestra compañía como: «Un lugar de reposo digno y tranquilo en un parque hermoso y privado».

Para tal fin se realizarán las siguientes acciones:

- Realizar tours presenciales por los camposantos durante los eventos que se realizan anualmente.
- Establecer visitas guiadas mensuales a los clientes con contratos firmados para que conozcan los camposantos y sean parte del marketing directo al referir a sus familiares y amigos.
- Hacer tours digitales para las personas que deseen conocer los camposantos mediante un enlace en la página web de la compañía o de forma presencial en salas multimedia.

- Tener mayor interactividad con los clientes finales mediante accesos a diferentes combinaciones de servicios a medida. Ello reflejará la flexibilidad del servicio.

- **Puntos de paridad y diferenciación**

Es claro que el principal punto de diferenciación del servicio de derecho de sepultura perpetuo con respecto a los tres actores considerados competencia en el mercado actual son los camposantos. También hay otros puntos de diferenciación como la certificación de calidad para el proceso de operación de la empresa. Respecto a los puntos de paridad, principalmente son las líneas de servicios que incluye cada competidor en lo referente a su extensión y profundidad, es decir la mayoría de los actores del sector tienen una gama de servicios muy similar.

1.4 Mezcla de marketing

1.4.1 Producto o servicio

Analizaremos el nivel, la clasificación, la amplitud, la profundidad y finalmente la marca de los servicios que oferta Campo Fe.

- **Niveles de servicio**

En el nivel básico de la oferta de servicios que brinda Campo Fe al mercado está un espacio para el descanso eterno para sus clientes. En un segundo nivel el beneficio básico del descanso eterno se ve transformado en un lugar apacible para los familiares de quien adquiere el espacio para su descanso. En un tercer nivel Campo Fe oferta sus productos como una integralidad, es decir no solo un lugar de descanso dentro de un lugar acogedor, sino que se suman otros servicios como los servicios funerarios con el fin de dar un servicio integral. Campo Fe no posee servicios en los niveles ampliados o potenciales.

- **Clasificación del servicio**

En cuanto a la clasificación de los servicios de Campo Fe desde un punto de vista de durabilidad y tangibilidad, podemos indicar que los derechos de sepultura son servicios duraderos y tangibles. Desde el punto de vista de una clasificación como bien de consumo, podemos indicar que los hábitos de consumo de los servicios ofertados por Campo Fe tienen la clasificación de bienes de comparación, dado a que se caracterizan porque el consumidor tiene poco conocimiento acerca del producto y le significa un esfuerzo económico mayor en

relación con el que necesitaría al adquirir un bien de conveniencia, específicamente si lo comparamos con un bien de conveniencia heterogéneo (las diferencias son más importantes que sus precios, es decir se cuenta con una amplia selección de servicios).

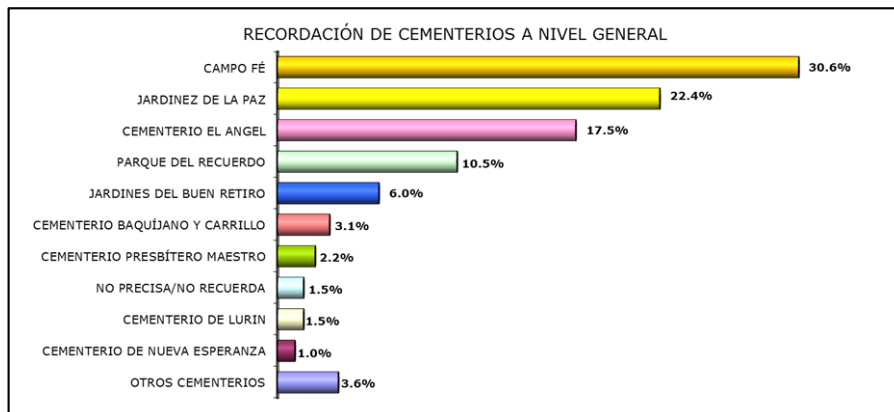
- **Amplitud y longitud**

- Derechos de sepultura perpetuos: individual, doble, cuádruple, quíntuple, mausoleo, personal, cinerario, columbario, osario y párvulo.
- Servicios funerarios: lujo, superior y VIP.
- Servicios adicionales: traslados, entre otros.
- Cremaciones.
- Derechos de sepultura temporales (nuevo servicio).

- **Marca**

Sobre la marca desarrollaremos mayores acciones que le den mayor visibilidad y notoriedad en los documentos (propagandas, folletos, textos, publicidades, etc.) que se entreguen a los clientes. De ese modo la marca se relacionará con el posicionamiento que se desea transmitir.

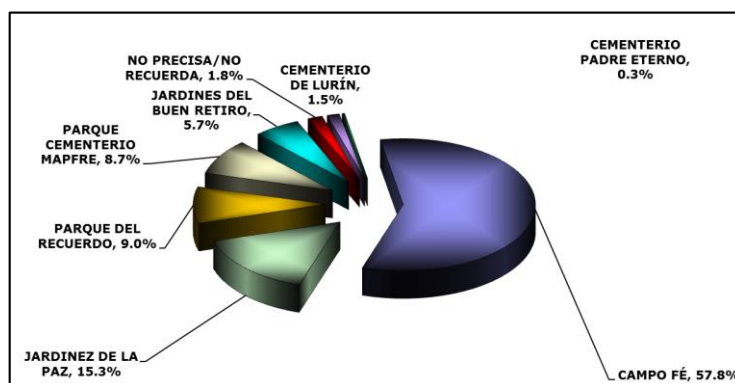
Gráfico 3. Encuesta de recordatorio de marca



Fuente: Informe de resultados de encuesta de percepción de BM Consulting, 2012.

Las acciones para lograr que se relacione el nivel de recordación de marca con el posicionamiento deseado están orientadas a elevar el porcentaje de conocimiento del tipo de servicios brindado. Entre estas tenemos los artículos de *merchandising*, la página web interactiva, las visitas a los camposantos, las salas multimedia, el marketing directo, el marketing «boca a boca», entre otros.

Gráfico 4. Camposantos de los cuales recuerda haber visto publicidad de sus servicios



Fuente: Informe de resultados de encuesta de percepción de BM Consulting, 2012.

1.4.2 Precio

Para la fijación de precios se toma en cuenta la maximización de las ganancias actuales, no se toma en cuenta la demanda. También se consideran los costos de los servicios ofertados y, en ciertos servicios, se toman en cuenta los precios de la competencia. Con esta información la elección de la metodología de fijación de precios se realiza esencialmente buscando una tasa de rentabilidad.

1.4.3 Plaza

El nivel de distribución del servicio por parte de Camp Fe es de nivel 0, llamado también canal de marketing directo ya que solo participan dos integrantes: el proveedor del servicio y el consumidor final.

1.4.4 Promoción

Campo Fe realiza fundamentalmente una estrategia de promoción del tipo *pull* (BTL), basada en una mezcla de comunicaciones de marketing que incluye:

- Publicidad: principalmente mediante su página web y folletos.
- Eventos y experiencias: realiza cuatro eventos anuales para dar a conocer sus servicios (Día de la Fe, Día de la Madre, Día del Padre y Día de Todos los Santos).
- Marketing directo: Campo Fe entrega catálogos en puntos de informes, posee su sitio web y un área de telemarketing.

- Marketing de «boca en boca»: Campo Fe lo usa debido al nivel de satisfacción que logra con sus clientes (ellos refieren a nuevos clientes).
- Ventas personales: es el medio de promoción principal de Campo Fe.

1.4.5 Personas

Las acciones a continuar y desarrollar a nivel de personas son:

- Seleccionar consejeros con vocación de servicio. Se realizarán evaluaciones por ciclos sobre el desempeño del personal que tiene contacto con los clientes.
- Capacitar a consejeros sobre los procesos certificados en calidad que se relacionan con la función de ofrecer el servicio y sobre cómo brindarlo. Se deben brindar no menos de doce horas anuales de capacitación por cada consejero (según indicación de su evaluación).
- Medir la satisfacción de los clientes mensualmente.
- Realizar la supervisión de campo de los consejeros con clientes con alto potencial de cierre.

1.4.6 Procesos

Se deben desarrollar y medir los procesos relacionados con las siguientes experiencias que viven los clientes dentro de la empresa al adquirir nuestros servicios:

- Experiencia de cómo se le presentó el servicio.
- Experiencia del flujo de información sobre el servicio.
- Experiencia del cierre documentario del servicio adquirido.
- Experiencia de entrega del servicio.
- Experiencia del uso del servicio.
- Experiencia del servicio posventa.

1.4.7 Proactividad (evidencia física)

- Mantener las salas de entrevistas de forma tal que den tranquilidad al cliente. Cuidar la decoración de los ambientes y la uniformidad de la vestimenta de los colaboradores que los atienden.
- Mantener en buen estado los camposantos y realizar el mantenimiento periódico de sus instalaciones.

- Dar a conocer las salas de exhibición donde los clientes aprecian las diferentes alternativas del servicio a adquirir (uso de multimedia). Es importante monitorear periódicamente la usabilidad de estas salas.

1.5 Presupuesto de marketing

Las acciones a desarrollar sobre los consejeros respecto a la selección, evaluación y capacitación son realizadas por el área de Recursos Humanos. Las acciones relacionadas a las mejoras y evaluación de los procesos de venta actuales serán realizadas por personal perteneciente a la tecnoestructura de la organización y por tanto no se consideran dentro del presupuesto de Marketing.

Tabla 18. Presupuesto de marketing

Detalle de los gastos	2015	2016	2017
Capacitación	21.600	22.680	23.814
Capacitación en PNL a vendedores y supervisores (seis sesiones anuales)	21.600	22.680	23.814
Publicidad	87.400	45.270	47.533.50
Artículos de <i>merchandising</i> (incluye lanzamiento de nuevos productos)	10.000	10.500	11.025
Actualización página web (interactiva) y video institucional	29.400	1.470	1.543.50
Desarrollo de paseo virtual por camposantos	18.000	1.800	1.890
Visita de potenciales clientes a los camposantos	30.000	31.500	33.075
Infraestructura y equipos	52.000	13.395	15.172.50
Servidores + servicio	12.000	600	600
Salas multimedia	24.000	2.400	3.600
Alquiler de puntos de informe	9.000	9.450	9.922,50
Muebles puntos de informe	7.000	945	1.050
Personal	442.800	988.920	1.092.531.60
Sueldo personal de ventas y consejeros (costo empresa)	162.000	333.720	343.731.60
Comisiones personal de ventas	280.800	655.200	748.800
TOTAL S/.	603.800	1.070.265	1.179.051,60

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan funcional de operaciones

El Plan de Operaciones es importante porque su perfecta ejecución permite la satisfacción de los clientes, empuja el crecimiento en ventas y reduce los gastos gracias a una constante mejora en los procesos.

2.1 Objetivos de operaciones

Tabla 19. Objetivos de operaciones

Objetivo del Plan Funcional	Objetivo específico relacionado	Indicador	2014	2015	2016	2017
Reducir número de quejas (CALIDAD)	Satisfacción del cliente	Número de quejas/ Número total de atenciones	5%	4%	3%	2%
Ofrecer una mayor variedad de productos (FLEXIBILIDAD)	Incremento cuota de mercado/ crecimiento	Número de productos	4	4	4	4
Puntualidad y oportunidad en el cumplimiento del servicio mediante un ciclo de mejora continuo realizado por un equipo de TQM. (TIEMPO DE ENTREGA)	Satisfacción del cliente/ Incremento cuota de mercado/ crecimiento	Número de servicios que cumplen condición /Número total de servicios	80%	85%	90%	95%
Mantener número de errores administrativos (COSTOS)	Incremento EBITDA/ Satisfacción del cliente	Número de errores	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2 Acciones a desarrollarse en el plan de operaciones

La puesta en operación del plan busca alinearse con la consecución de los objetivos estratégicos. De esto se deduce que las acciones a tomar operativamente contribuirán a mejorar los ingresos, rentabilidad y supervivencia de Campo Fe. Dado a que una fortaleza de Campo Fe es su certificación ISO 9001:2008 en el área de Operaciones (cuyo alcance es el proceso integral de sepelio), la presencia de procesos operativos explícitos y transmitidos al personal de las diferentes áreas que intervienen en brindar dicho servicio es importante. Básicamente la estrategia del Plan Funcional de Operaciones es una mejora de procesos y para ello se implementará una medición de la eficacia de los procesos que desarrollamos durante la entrega de los servicios. Las acciones concretas a seguir son:

- Capacitar y actualizar a la jefatura en TQM, dado a que se busca una mayor eficiencia operativa.
- Capacitar y actualizar la jefatura del área de metodologías de desarrollo de nuevos productos y servicios. Adicionalmente, se consideran viajes al extranjero con el fin de estudiar el desarrollo en cementerios.
- Adquirir dos nuevas carrozas (dada la demanda proyectada).

- Contratar personal para el área de TQM (dada la acción de monitorear contantemente los procesos de operaciones).
- Contratar personal para el área de Operaciones, específicamente un conductor y dos técnicos (dada la demanda proyectada).

2.2.1 Optimizar los procesos de la empresa

Campo Fe cuenta con procesos ya establecidos, a continuación detallaremos los procesos operativos de Campo Fe.

- **P1: Reporte del cliente al *call center*:** actividades relacionadas al requerimiento de servicios del cliente. Pueden ser de necesidad inmediata (NI) o de necesidad futura (NF).
- **P2: Atención del cliente:** proceso por el cual se asigna un consejero de turno (NI) o un asistente funerario (NF).
- **P3: Acondicionamiento del proceso funerario:** actividades que consisten en retiro del fallecido (hospital, casa, clínica, morgue o lugar que se indique), preparación tanatológica, instalación del servicio funerario y cortejo fúnebre.
- **P4: Acondicionamiento del derecho de sepultura:** etapas de apertura de espacio, amoblamiento del espacio (alfombras, sillas, otros accesorios), recepción, ceremonia y apisonado del espacio.
- **P5: Posventa:** proceso orientado a la medición de la satisfacción de los clientes respecto al servicio integral de sepelio prestado.

2.2.2 Identificar procesos claves a mejorar

El Plan de Operaciones se basa principalmente en mejorar los procesos que se relacionan directamente con los objetivos del Plan de Operaciones (quejas, variedad de productos, puntualidad y cumplimiento del servicio y el no cometer errores administrativos). Para ello identificaremos los procesos clave siguiendo la metodología del análisis del valor del proceso.

Paso 1: Establecer los objetivos de los procesos según su valor para lograr los objetivos del Plan Funcional de Operaciones para el primer año.

Tabla 20. Objetivos del plan de operaciones y metas para el primer año

Objetivo del Plan Funcional	Meta 2015
O1: Reducir número de quejas (CALIDAD)	<4%
O2: Ofrecer una mayor variedad de productos (FLEXIBILIDAD)	4
O3: Puntualidad y oportunidad en el cumplimiento del servicio (TIEMPO DE ENTREGA)	>85%
O4: Mantener número de errores administrativos (COSTOS)	= 0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Paso 2: Determinar una escala para cuantificar la influencia de los procesos en el logro de los objetivos funcionales.

Tabla 21. Ponderación de la influencia

Descripción de la influencia	Ponderación
Alta	10
Media	5
Baja	1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Paso 3: Ponderación de los procesos que se realizarán haciendo uso de los valores dados en la Tabla 21 para ponderar cada proceso frente al objetivo específico que deseamos lograr. Acto seguido, se sumarán estas ponderaciones para obtener el impacto de cada proceso y se multiplicará por el valor asignado a lo que repercute dicho proceso en la satisfacción del cliente por el servicio entregado (se obtendrá un total para cada proceso).

Tabla 22. Ponderación de los procesos

Proceso crítico	Objetivos				Impacto del proceso	Repercusión en el cliente	Total
	O1: Reducir número de quejas (CALIDAD)	O2: Ofrecer mayor variedad de productos.(FLEXIBILIDAD)	O3: Puntualidad y oportunidad en el cumplimiento del servicio mediante un ciclo de mejora continuo realizado por un equipo de TQM. (TIEMPO DE ENTREGA)	O4: Mantener número de errores administrativos (COSTOS)			
P1: Reporte del cliente al <i>call center</i>	1	1	1	5	8	5	40
P2: Atención del cliente	5	1	10	1	17	5	85
P3: Acondicionamiento del proceso funerario	5	1	10	5	21	10	210
P4: Acondicionamiento del derecho de sepultura	5	1	10	1	17	10	170
P5: Posventa	5	1	1	1	8	5	40

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De la tabla anterior podemos concluir que los procesos críticos que influyen en la consecución de los objetivos del Plan de Operaciones son los procesos de acondicionamiento del proceso funerario y acondicionamiento del derecho de sepultura. A estos procesos se aplicará la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) con el fin de organizar bien las actividades asociadas a estos procesos, buscando la satisfacción de los clientes a precios razonables.

2.2.3 Desarrollo y seguimiento de mejora en los procesos claves

Objetivo 1: Buscar la satisfacción del cliente a un costo razonable con la participación de los colaboradores de la empresa. El enfoque estará en que los procesos seleccionados sean debidamente transmitidos a nuestros colaboradores.

Objetivo 2: Priorizar la calidad a través del enfoque en los procesos. La calidad de los servicios prestados está asegurada si se logran procesos que estén totalmente orientados a la satisfacción de los clientes.

Objetivo 3: Promover los círculos de calidad para que colaboradores participen en las actividades de procesos de las mejoras.

Objetivo 4: Establecer el ciclo de control PDCA (*Plan-Do-Check-Action*).

Objetivo 5: Establecer el control de las actividades de los procesos analizados a través del uso de herramientas estadísticas como histogramas, gráficos, diagramas de dispersión y otras herramientas como diagramas de flujo y *check list*.

2.3 Presupuesto de operaciones

Tabla 23. Presupuesto de operaciones

Detalle de los gastos	2015	2016	2017
Capacitación	10.800	5.670	5.953,50
Capacitación en TQM (jefe de Área de Gestión de la Calidad Total)	5.400	5.670	5.953,50
Capacitación en innovación (jefe de Área Desarrollo Nuevos productos)	5.400	-	-
Desarrollo de innovación	42.000	44.100	46.305
Viajes al extranjero (cuatro veces al año)	12.000	12.600	13.230
Innovación en servicios y estudios de nuevos formatos de cementerios	30.000	31.500	33.075
Infraestructura y equipos	369.600	36.960	55.440
Carroza fúnebre Mercedes-Benz (incluye mantenimiento)	353.400	35.340	53.010
Mobiliario área de TQM	9.000	900	1.350
Equipos informáticos (incluye mantenimiento)	7.200	720	1.080
Personal	185.400	190.962	202.591,59
Sueldo personal conductor (costo empresa)	32.400	33.372	35.404,35
Sueldo personal TQM (costo empresa)	63.000	64.890	68.841,80
Sueldo personal operaciones (costo empresa)	90.000	92.700	98.345,43
TOTAL S/.	607.800	277.692	310.290,09

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan Funcional de recursos humanos

En la búsqueda de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y teniendo claro que una de las debilidades a nivel de recursos humanos de la empresa es la alta rotación de personal de ventas, nos enfocaremos en una estrategia genérica de mejora de competencias en el personal de ventas de Campo Fe con el objetivo de mejorar el cierre de ventas. Básicamente, las estrategias genéricas a nivel de recursos humanos será buscar mejorar las competencias del personal y desarrollo de personal. El enfoque en las competencias del personal de área de ventas estará en una capacitación y supervisión constante.

Tabla 24. Estrategia genérica del plan de recursos humanos

Estrategia genérica		Competencias	
		Actual	Nuevo
Personal	Actual	Mejora de competencias	Desarrollo de competencias
	Nuevo	Desarrollo de personal	Nueva cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1 Objetivos de recursos humanos

Tabla 25. Objetivos plan de recursos humanos

Objetivos del Plan de Recursos Humanos	Objetivo específico relacionado	Indicador	2014 BASE	2015	2016	2017
Reducir rotación del personal de ventas	Incremento cuota de mercado/ crecimiento/ incremento EBITDA	Número de consejeros que permanecen/ Número total de consejeros	60%	65%	70%	80%
Mejora del indicador de clima laboral (relaciones entre colaboradores)	Satisfacción del cliente/ incremento EBITDA	% de clima laboral	64%	70%	75%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2 Acciones del plan de recursos humanos

- Mejorar la selección de personal, principalmente el personal de ventas (consejeros).
- Capacitar y supervisar constantemente a los consejeros.
- Mapear el talento de la compañía y desarrollarlo.
- Capacitar de forma específica al personal de Recursos Humanos con el fin de actualizar sus herramientas en la consecución de los objetivos trazados para el área.
- Integrar al personal de todas las áreas para mejorar el clima laboral.

3.2.1 Reclutamiento y selección de personal

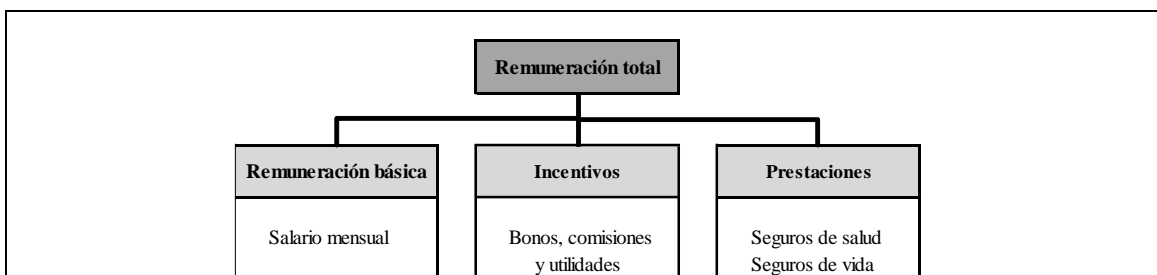
Dado que la empresa ya tiene definida la descripción y las especificaciones de los diferentes puestos dentro de la organización, hay que poner énfasis en una mejor selección de consejeros.

- **Reclutamiento:** será realizado por nuestro departamento de Recursos Humanos y seguirá usando las fuentes de siempre, tales como organizaciones de reclutamiento, referencias de empleados y sindicato; asimismo, continuará haciendo uso del método de reclutamiento actual (avisos en diarios).
- **Selección:** será realizada por el departamento de Recursos Humanos y, en general, la selección de los candidatos se realizará tomando en consideración las especificaciones dadas para los diferentes puestos dentro de la organización (estos se detallan en el MOF de la organización). Se hará una excepción al momento de seleccionar personal de ventas, puesto que se tomarán consideraciones adicionales de tipo personal no especificadas en el MOF (por ejemplo, madres solteras de 30 a 40 años de edad que cuenten con familiares que puedan cuidar a sus hijos).

3.2.2 Retribución de los recursos humanos

La empresa tiene establecida una política de compensación justa y equitativa basada en las habilidades, esfuerzo y responsabilidades que requieren los diferentes puestos dentro de la organización.

Gráfico 5. Composición de la remuneración total



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Remuneración básica:** está especificada en las políticas de remuneración de la empresa para cada puesto.

- **Incentivos:** los bonos y comisiones se aplican al área de ventas, las gerencias perciben bonos por cumplimiento de metas y en el caso de las utilidades, alcanzan a todos los colaboradores según lo que la ley reglamenta (Decreto Legislativo 892).
- **Prestaciones:** la ley establece otorgar seguro de salud (EsSalud), seguros de vida para empleados con más de cuatro años laborando en la empresa, vacaciones y EPS. Adicionalmente, la empresa tiene contemplado dentro de sus políticas de capacitación el financiamiento compartido (colaborador y empresa) para capacitaciones. Es importante mencionar que la asignación de financiamiento para capacitación como medio de prestación de la empresa hacia el colaborador tiene algunas restricciones que se detallan en el procedimiento con código RRHH-023.

3.2.3 Capacitación, evaluación y desarrollo del talento

- **Capacitación por orientación**
 - **Capacitación corporativa:** apuntala la cultura, valores y principios de la compañía en los colaboradores.
 - **Capacitación específica:** está orientada a cada puesto dentro de la empresa (es funcional).
 - **Capacitación en gestión:** desarrolla conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores que tiene personal a cargo para buscar eficiencia en su gestión.
 - **Capacitación básica:** para el personal en general. Su objetivo es desarrollar la competencia y los conocimientos para que los colaboradores tengan mayor productividad.
 - **Capacitación en idiomas:** para el personal cuyas especificaciones lo requieran.
- **Capacitación por origen:** las capacitaciones se dan internamente por personal de la empresa o de forma externa (por instituciones ajenas a Campo Fe).

De manera específica y para reducir la rotación del personal del área de Ventas, se capacitará de forma personalizada a consejeros con bajo nivel de ventas (esta capacitación específica y básica la hará el supervisor) y también se realizará una capacitación de origen externo para los consejeros en PNL con el fin de mejorar la gestión de los consejeros hacia sus clientes.

- **Evaluación por desempeño:** se realizará dos veces al año, y solo a personal que cuenta con más de seis meses en la empresa, a excepción del personal de ventas que es evaluado cada

ciclo de ventas (cuatro quincenas o dos meses). Las evaluaciones serán realizadas por los jefes inmediatos y será una evaluación cuantitativa en la que se considerarán las escalas de desempeño. Los resultados de la evaluación de los consejeros generarán la demanda de capacitación requerida por los consejeros.

- **Desarrollo de talento:** la empresa evalúa constantemente el desempeño del personal mediante el área de Recursos Humanos. El objetivo es identificar los talentos y brindar una oportunidad diferente de desarrollo dentro de la empresa. Los resultados de las evaluaciones serán una guía hacia los talentos dentro de la compañía, una vez mapeados, se podrá ofrecer capacitación al personal más talentoso.

3.2.4 Clima laboral

Actualmente se realizan actividades de integración para el aniversario de la empresa, por el Día de la Madre, por el Día del Padre y por Navidad. Adicionalmente, con el fin de mejorar el clima laboral se desarrollará una vez al año el Día de la Integración, fecha en la que se realizarán actividades relacionadas a generar relaciones interpersonales entre todos los colaboradores de una misma área, ello con el fin de fortalecer su trabajo en equipo.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto considera cuatro ítems claves: los gastos funcionales para el reclutamiento de personal para las áreas de ventas y operaciones, los gastos por capacitación y supervisión extraordinarias al personal de ventas, los gastos por el día de la integración y los gastos por bono para el personal que logre los objetivos encomendados a su área.

Tabla 26. Presupuesto de recursos humanos

Detalle de los gastos	2015	2016	2017
Gastos funcionales	80.000	52.000	39.200
Reclutamiento y selección	20.000	22.000	24.200
Desarrollo del talento	60.000	30.000	15.000
Capacitación y supervisión	15.000	0	0
Capacitación en Recursos Humanos	15.000	-	-
Clima laboral	60.000	66.000	72.600
Evento del Día de la integración	60.000	66.000	72.600
Personal	10.000	10.000	10.000
Bono por objetivo (rotación de consejeros)	10.000	10.000	10.000
TOTAL S/.	165.000	128.000	121.800

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Plan funcional de RSE

Los objetivos estratégicos se pueden alcanzar con la innovación en productos y servicios, la mejora continua de procesos, el ajuste del modelo de negocio actual y la innovación en mercado. Pero es necesario preguntarse ¿es sostenible el desarrollo y crecimiento? La respuesta es sí. Para ello es necesario implantar una gestión de empresa socialmente responsable. También surge la pregunta ¿cómo alinear la RSE al Plan Estratégico? La respuesta la encontramos en la aplicación de una gestión basada en RSE que busque generar valor compartido. Esta nueva filosofía de gestión no solo beneficiará a los grupos de interés del entorno de la empresa, sino también a ella.

4.1 Objetivos de RSE

Tabla 27. Objetivos del Plan de RSE

Objetivo del Plan de RSE	Objetivo específico relacionado	Indicador	2014 BASE	2015	2016	2017
Establecer un modelo de gestión de RSE transversal a la empresa	Incremento cuota de mercado/ crecimiento/ incremento EBITDA/satisfacción de clientes	Implementarlo	0%	100%	-	-
Monitoreo de número de indicadores específicos	Incremento cuota de mercado/ crecimiento/ incremento EBITDA	Número de indicadores específicos	0	-	9	15

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2 Acciones del Plan de RSE

- Desarrollar un modelo de gestión de RSE.
- Hacer el seguimiento a los indicadores establecidos en el modelo de gestión.

4.2.1 Modelo para la gestión de la RSE

- **Organización:** se organizará un comité para llevar a cabo una nueva forma de gestión (RSE) que busque la generación de valor económico al generar valor social en estas tres formas:
 - Repensando los productos y servicios, y los mercados si es necesario.
 - Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
 - Incentivando la creación de nuevas empresas en el ecosistema donde Campo Fe desarrolle actividades.

Este comité está conformado por los gerentes de las cinco áreas de la empresa: Gerencia de Servicio Integral, Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y Servicios, Gerencia de Desarrollo de Nuevos Negocios y Gerencia de Nuevos Negocios. Será presidido por la Gerencia Ejecutiva de la compañía y se reunirá dos veces al año.

- **Normativa**
 - Código de Conducta (documento existente en la empresa).
 - Políticas de RSE (documento por desarrollar).
 - Indicadores de performance (por determinar y desarrollar).
- **Difusión interna:** la RSE es una forma de gestión mediante la cual las empresas incorporan en sus decisiones empresariales las expectativas de los *stakeholders* en tres dimensiones (económica, social y medio ambiental) en un horizonte a largo plazo. Es importante que los gerentes de las cinco áreas de Campo Fe lideren la difusión interna sobre cómo las actividades que realizan los diferentes colaboradores de sus respectivos equipos de trabajo impactan con las expectativas sociales, económicas y medioambientales de los *stakeholders* identificados por la compañía.
- **Difusión externa:** el responsable de la difusión externa será el gerente ejecutivo, quien hará conocer a la opinión pública cómo las actividades que realizan cada una de sus gerencias contribuyen a los diferentes intereses de los *stakeholders* expresados en el Anexo 8.

- **Aspectos específicos de RSE según cada gerencia:** en el Anexo 9 daremos a conocer qué actividades específicas de cada dimensión o pilar de la RSE son ejecutadas por las cinco áreas de la empresa.
- **Evaluación:** cada actividad específica será monitoreada y analizada por cada gerencia.
- **Mejora continua:** establecer políticas de mejora continua para lograr alcanzar los indicadores.

4.3 Presupuesto del plan de RSE

El presupuesto considera cuatro ítems para lograr los objetivos del Plan de RSE: la capacitación del jefe del área de TQM y la transmisión de conocimiento a nivel interno y externo sobre las acciones que realiza Campo Fe en beneficio del medio ambiente, la asesoría externa para mantener la nueva filosofía de gestión dentro de la empresa, el mobiliario y herramientas necesarias para el nuevo colaborador que será incorporado al área de TQM para monitorear el cumplimiento de los indicadores establecidos y los gastos por la contratación de un nuevo recurso humano.

Tabla 28. Presupuesto plan de RSE

Detalle de los gastos	2015	2016	2017
Capacitación	30.400	55.670	55.953,50
Capacitación en programas de huella de carbono (jefe de Área de Gestión de la Calidad Total)	5.400	5.670	5.953,50
Cursos a personal y familiares sobre mantenimiento y manejo de jardines, tratamiento de agua, regadío, etc.	25.000	50.000	50.000
Establecimiento de gestión con RSE	12.000	12.600	13.230
Asesoría para establecimiento de políticas de RSE	12.000	12.600	13.230
Infraestructura y equipos	12.600	1.260	1.890
Mobiliario área de TQM	9.000	900	1.350
Equipos informáticos (incluye mantenimiento)	3.600	360	540
Personal	63.000	64.890	68.841,80
Sueldo personal TQM (costo empresa)	63.000	64.890	68.841,80
TOTAL S/.	118.000	134.420	139.915,30

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan financiero

5.1 Situación financiera al 2014

La situación financiera de Campo Fe es sólida, la situación financiera es una fortaleza de la compañía. A continuación, mencionamos algunos ratios que confirman tal situación financiera: su grado de liquidez es de 2,27 (activo circulante/pasivo circulante), el EBITDA es de aproximadamente S/. 35 millones (que representan un 35,66% de sus ingresos totales), la solvencia de la compañía muestra para la relación activo total/pasivo total un 2,60 y la relación patrimonio/deuda es igual a 1,60. A efecto de presentación Campo Fe no considera dentro de sus gastos operativos los gastos depreciación, amortización e intereses.

5.2 Objetivos y desarrollo del plan financiero

Tabla 29. Objetivos del plan financiero

Objetivo del Plan de Financiero	Objetivo específico relacionado	Indicador	2014 BASE	2015	2016	2017
Incrementar la rentabilidad neta	Incremento EBITDA	Utilidad neta/ Ingresos por ventas	35,66%	38%	39%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el análisis de los flujos de caja se tomará el análisis de los flujos efectivos sin la implementación de un plan estratégico, y se comparará con los flujos de efectivo si aplicamos el Plan Estratégico propuesto.

- Se considerará un escenario donde el crecimiento de la empresa tendrá un crecimiento anual de 13,67% para el 2015. Para ello se hizo uso de los ingresos de la empresa del 2011 al 2014. En este escenario no se considera la aplicación de las estrategias y planes funcionales propuestos.
- A continuación, se considerará un segundo escenario donde las proyecciones de ingresos se basen principalmente en el incremento de precios de los servicios, el incremento de los ingresos por nuevos clientes y, finalmente, en los ingresos por nuevos productos. En este escenario se aplican las estrategias y planes funcionales propuestos en el trabajo de investigación.
- Por último, se calculará el VAN en cada escenario con el fin de compararlos y determinar la viabilidad del proyecto.

5.3 Política de financiamiento y su estructura

Campo Fe tiene como política de financiamiento para la implementación de sus estrategias y planes funcionales el uso de recursos propios y financiamiento externo; por tanto, la estructura del financiamiento será 30% con recursos propios y 70% con deuda.

5.4 Cálculo del COK y WACC

Para obtener el beta comparado se hizo uso de información que se muestra en la Tabla 30. Los valores para cada año se tomaron de Damodaran (archivos Betas09, Betas10, Betas11, Betas12 y Betas13 que corresponden a los años 2010, 2011, 2012 y 2013, respectivamente).

Tabla 30. Cálculo del beta comparable

Año	Número de firmas	Beta promedio	Ratio de mercado D/E	Tax Rate	Beta desapalancado	Efectivo/valor de la firma	Beta desapalancado corregido por efectivo
2010	5	1,19	56,52%	24,34%	0,83	3,51%	0,86
2011	5	1,22	50,78%	29,02%	0,90	4,27%	0,94
2012	6	1,14	56,60%	30,84%	0,82	4,49%	0,85
2013	6	1,12	49,48%	28,66%	0,83	2,94%	0,85
Promedios		1,17	53,35%		0,84		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la Tabla 31 se muestran los datos de los cálculos para obtener el costo oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC) para los proyectos en el mercado americano. Los valores marcados con +, ++ y +++ se especifican en las referencias bibliográficas.

Tabla 31. Datos y valores para el cálculo el COK y WACC

Datos del sector funerario en EE. UU. (valores promedio 2010-2013)	Datos
Beta apalancado ($\beta_E = \beta_l$)	1,17
Relación Deuda/Patrimonio (D/E)	53,35%
Beta desapalancado ($\beta_A = \beta_u$)	0,84
Datos de Campo Fe	
Beta des-apalancado ($\beta_A = \beta_u$)	0,84
Deuda (D)	0,38
Patrimonio (E)	0,62
Relación Deuda/Patrimonio (D/E)	62,56%
Impuesto a la Renta (IR)	30%
Riesgo de pago de la compañía (β_D)	0
Beta apalancado ($\beta_E = \beta_l$)	1,21
Calculo del costo de oportunidad del capital (COK)	
Tasa libre de riesgo (rf) (+)	1,13%
Tasa de riesgo mercado	
Tasa de riesgo país Perú 2014 (++)	1,82%
Prima de riesgo de mercado ($r_M - r_f$) (+++)	7,60%
Beta apalancado ($\beta_E = \beta_l$)	1,21
Costo capital (COK) en USD	12,13%
Calculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)	
Costo de capital de la deuda (rd) en USD	12%
Costo de capital de las acciones (rE)	12,13%
D/(E+D)	0,38
E/(E+D)	0,62
Impuesto a la Renta (IR)	30%
WACC en USD	10,70%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 32. Ajuste del WACC por inflación e intereses

Ajuste del WACC y tasa de intereses a nuevos soles	
COK en USD	12,13%
Inflación Perú 2014	2 %
Inflación EE. UU. 2014	1,60%
COK en S/.	12,18%
Interés en S/.	12,05%
WACC en S/.	10,71%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La tasa de descuento obtenida de 10,71% es la que aplicaremos a los cálculos de valor presente neto en el trabajo.

5.5 Análisis de flujos de caja

En los objetivos y desarrollo del Plan Financiero se indicó claramente cómo se desarrollaría el análisis de los flujos de caja y, con la tasa de descuento obtenida, procederemos a ver la viabilidad de la inversión del Plan Estratégico desarrollado.

5.5.1 Escenario probable sin plan estratégico

Tabla 33. Flujo de efectivo sin Plan Estratégico (en nuevos soles)

		Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de
Año	2015	2015	2016	2017
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	0	14.180.987,10	15.307.576,36	18.552.331,47
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado	10,71%			
Valor actual neto	38.970.460,59			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.5.2 Escenario probable con plan estratégico

En la Tabla 34 de muestra el flujo de efectivo para la empresa con las consideraciones siguientes: se consideran los ingresos proyectados que están basados en el incremento precio del

servicio (captar el mismo número de clientes que año anterior), la captación de nuevos clientes, la oferta de nuevos servicios y disminución de gastos operativos.

Tabla 34. Flujo de efectivo con plan estratégico (en nuevos soles)

		Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de
Año	2015	2015	2016	2017
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	(3.399.224)	19.294.583,16	24.909.755,95	32.751.975,87
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado	10,71%			
Valor actual neto	58.488.836,27			

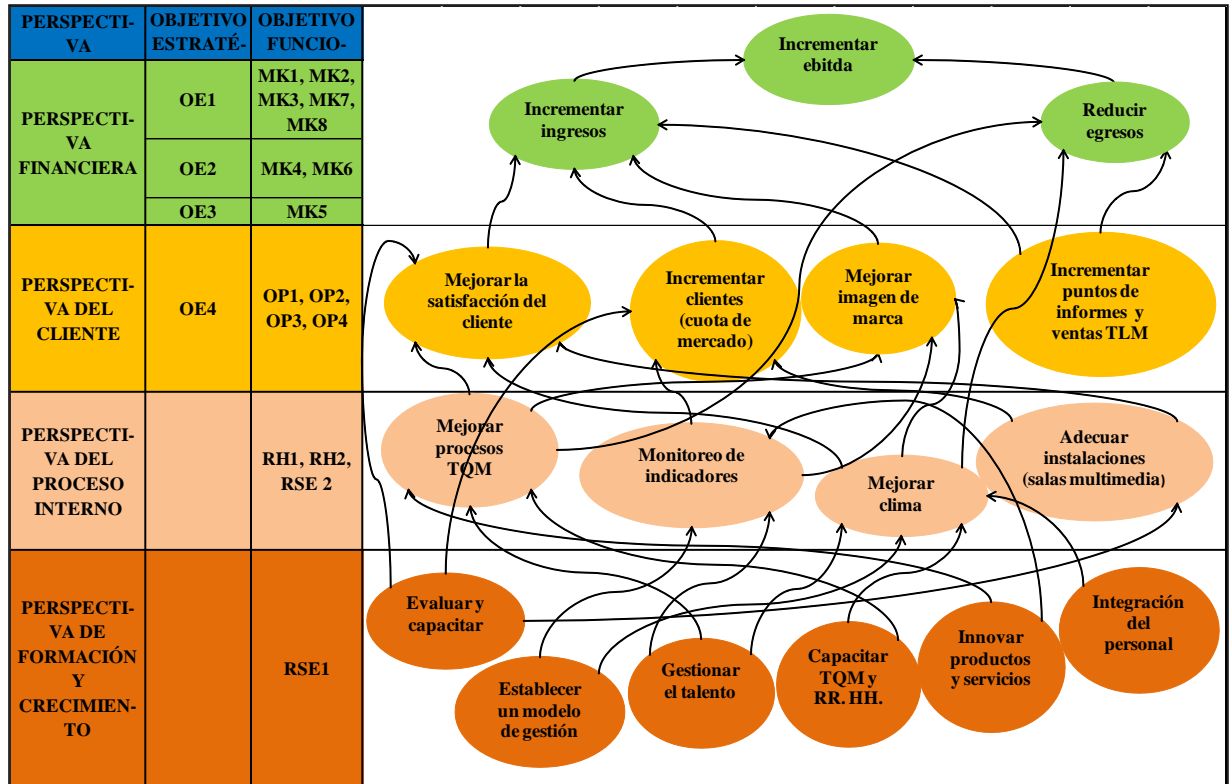
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Analizando el rendimiento económico, en el escenario probable los beneficios logrados ofrecerían un VAN de S/ 58.488.836,27. Esto significa que con la aplicación de las estrategias y los planes funcionales propuestos, la empresa obtendría una rentabilidad mayor a la que lograría si no aplica las estrategias y los planes funcionales.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Objetivos estratégicos y objetivos funcionales

Gráfico 6. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En cada dimensión se identificará el objetivo, su descripción, los indicadores para su control, las alarmas de aviso y el responsable. Anexo 5.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Campo Fe brinda la totalidad de servicios requeridos hoy en día en el mercado de servicios funerarios, por lo que puede satisfacer la necesidad de integralidad de servicios que el público requiere y también ofrecer sus servicios de forma separada.
- El análisis de factores externos muestra un gran panorama de crecimiento en el país. Ello es un buen marco que facilita el crecimiento del sector, aunque hay que tener presente las amenazas que atentan contra este crecimiento (por ejemplo, los partidos de izquierda radical que buscan atentar contra el motor del crecimiento peruano, tal y como sucedió con la minería).
- Los factores externos desarrollados en el trabajo de investigación tienen un impacto directo en el negocio de la empresa, por ello Campo Fe entiende cuán importante es realizar un monitoreo constante; es precisamente a raíz de este análisis que la empresa modifica o genera nuevas estrategias, haciendo énfasis en aquellas que impactan de forma más directa.
- En cuanto a los factores internos, la competencia está presente pero el mercado aún no es altamente competitivo debido al gran mercado potencial existente. El ingreso de nuevos competidores es factible y existe la presencia de servicios sustitutos pero estos tienen su propio mercado (Campo Fe también ofrece algunos de estos servicios sustitutos) y los clientes y proveedores no tienen poder de negociación. A partir de este análisis podemos concluir que se trata de un sector atractivo para los actores existentes que ofertan servicios similares; por ello es importante desarrollar estrategias de competitividad y crecimiento para destacar en el sector.
- Mediante el análisis interno también se puede concluir que Campo Fe brinda especial cuidado a sus clientes para generar una relación de fidelidad que sea beneficiosa para ambos. Además, es una empresa que se atreve a hacer cosas distintas para diferenciarse y ofrecer algo que otros no tienen.
- El análisis de las áreas funcionales muestra que Campo Fe posee muchas fortalezas que facilitan el desarrollo de estrategias; de igual forma, posee debilidades que serán mitigadas o

mejoradas por acciones a desarrollar. Respecto al análisis de su cadena de valor, podemos indicar que las variables controlables actuales serán mejoradas a través de la medición de los procesos más importantes para entregar los servicios de la mejor forma al cliente. Sobre las variables no controladas, se han desarrollado acciones que buscan mejorar la actitud del cliente hacia los servicios que recibe y la idea es que el servicio prestado se perciba de forma correcta por otros potenciales clientes. En base a lo expuesto, el análisis de la matriz EFI nos dice claramente que Campo Fe es una empresa fuerte en lo interno, lo que contribuye positivamente a desarrollar nuestra estrategia.

- Con ayuda del análisis VRIO hallamos que Campo Fe posee ventajas competitivas sostenibles y temporales que son un pilar importante para el desarrollo de nuestras estrategias.
- El análisis de las matrices FODA, PEYEA y IE indican que para lograr los objetivos requerimos llevar a cabo dos estrategias clave: penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos. De la matriz BCG deducimos que es necesario continuar ofertando los servicios de derechos de sepultura y los servicios funerarios como una integralidad, sin dejar de lado los servicios adicionales y las cremaciones que, si bien no generan grandes ingresos, son de alta rentabilidad.
- La viabilidad del Plan Estratégico está dada por el resultado obtenido en el análisis financiero al obtener mayores ingresos respecto al escenario donde no se aplica el Plan Estratégico.
- Todo plan estratégico debe ser medido y evaluado con el fin de hacerle ajustes. Para ello se deben implementar indicadores para cada objetivo deseado. Es importante que también se implemente una alarma para cada objetivo que indique que no se está logrando el objetivo y brinde visibilidad para saber dónde realizar los ajustes necesarios.
- Finalmente, consideramos que las herramientas (PASTEL, 5 Fuerzas de Porter, el análisis funcional, cadena de valor y VRIO) usadas para una etapa de insumos, al igual que las matrices EFI, EFE y MPC si son correctamente elaboradas, nos conducen a poder desarrollar la siguiente etapa que consiste en la generación de las estrategias gracias a herramientas como las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE. Entonces se podrá decidir qué estrategia elegir para lograr los objetivos año a año.

2. Recomendaciones

- Es importante que Campo Fe innove tanto en servicios como en formatos diferentes de camposantos para mantener su diferenciación respecto a la competencia.
- Si bien es cierto Campo Fe ha sabido identificar los segmentos de crecimiento situados en la periferia (Lima Norte y Lima Este), no debería desatender otros distritos de interés y las provincias.
- Campo Fe debe identificar las necesidades desatendidas de sus clientes potenciales y diseñar modelos originales que las satisfagan.
- Monitorear los avances de la economía con el fin de realizar los ajustes necesarios al Plan Estratégico.
- Para diferenciarse de los actores actuales del mercado y los posibles nuevos actores es necesario desarrollar nuevos servicios (con el fin de mantener una diferenciación de servicios y la marca de empresa).
- Es fundamental desarrollar acciones que reduzcan la rotación de consejeros, los responsables de los ingresos de la empresa. Asimismo, es vital continuar con el constante monitoreo en la búsqueda de eficiencia operativa en todos los procesos.
- Es primordial buscar nuevas formas de ventajas competitivas sostenibles y temporales en la organización, de tal forma que se facilite el continuo desarrollo de las estrategias competitivas.
- Es saludable llevar a cabo un análisis de la viabilidad del proyecto considerando los escenarios pesimista y optimista. Esto ayudará a realizar ajustes al Plan Estratégico para realinear las acciones y enfocar los esfuerzos para lograr los objetivos (incluso en escenarios diferentes al escenario probable analizado).
- Es importante que el desarrollo de las herramientas que generan los insumos para una segunda etapa de elaboración de las estrategias se realice por personal con gran conocimiento del sector y de la empresa a nivel interno.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor”. *Palermo Business Review*. Buenos Aires, núm. 2, p.83-96.

Alva, Edgar. *Fundamentos de contabilidad. Un enfoque de diálogo con un enfoque claro*. 2ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Banco Central de Reserva del Perú (2015). “Indicadores de riesgo para países emergentes. En: *Portal del BCR*. Fecha de consulta: 20/4/2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls> (++)).

Damodaran, Aswath (2015). “Levered and Unlevered Betas by Industry”. En: *Damodaran Online*. Fecha de consulta: 16/2/2015. <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. México D. F.: Prentice Hall.

Franco Concha, Pedro (2007). *Evaluación de estados financieros*. 3ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Franco Concha, Pedro (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Grant, Robert M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Civitas.

Hair, Joseph F; Anderson, Rolph E.; Mehta, Rajiv y Babin, Barry J. (2010). *Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente*. México D. F.: Cengage Learning Editores.

Investing (2014). “Los Mercados Financieros”. En: *Investign.com*. Fecha de consulta: 1/4/2014. <<http://es.investing.com/markets/>> (+).

Kotler, Philip (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017. En: *Portal del MEF*. Fecha de consulta: 19/11/2014. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf>.

NYU Stern Center for Business and Human Rights (2015). “Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bills”: 1928-Current. En: *Portal de NYU Stern*. Fecha de consulta: 10/2/2015. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html > (+++).

Snell, Scott A y Bohlander, George W. (2013). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. México D. F.: Cengage Learning Editores.

Tong, Jesús (2011). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Hax, Arnoldo C.; Majluf Nicolás S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Determinación de la tasa de descuento (caso práctico) por el economista Paul Lira Briceño. <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/determinando-la-tasa-de-descue-2.html>

Estados Financieros de Campo Fe para los años 2010 – 2014.

Medición: Encuesta de percepción – Informe de resultados 2012. BM Consulting.

Sallenave, Jean Paul. (1993). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor de Campo Fe

INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE					
1. Ambientes de atención diferenciados para clientes y proveedores. 2. Diseños de campos santos. 3. Velatorios comparten áreas comunes.					
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
1. Contrata personal según perfil del puesto. 2. Programa capacitaciones. 3. Evaluación de desempeño y búsqueda de talento. 4. Negociaciones colectivas. 5. Coordina la evaluación de clima laboral. 6. Consejeros con alta rotación.					
ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA					
1. Desarrollo de software de soporte para los diferentes procesos. 2. Mantenimiento de equipo informático. 3. Seleccionan los servicios de comunicaciones. 4. Desarrollo de plataformas para interactuar con los clientes. 5. Pago de proveedores puntual. 6. Asigna personal para trámites administrativos para el cliente. 7. Controlar las proyecciones de gasto. 8. Elaboran las políticas comerciales. 9. Desarrollo de proyectos de mejora.					
LOGÍSTICA					
1. Procesos de compra eficientes (ataúdes, urnas, adornos, flores, etc.). 2. Mantenimiento de carrozas. 3. Control de inventarios.					
Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes
Entrenamiento y capacitación que permite obtener de los clientes información valiosa sobre sus requerimientos.	Poner en contacto con el director funerario o consejero de turno (con disposición las 24 horas).	Se cuenta con un inventario de accesorios para el servicio adecuando basado en la demanda intrínseca.	Se cuenta con vehículos adecuados para las diversas actividades. El recojo usa determinadas unidades diferentes a las que trasladan a los cadáveres al camposanto.	Seguir los procesos certificados para el servicio de integralidad que se brinda a los clientes.	Los ambientes donde se recibe a los clientes son exclusivos para el servicio que se brinda, (ello evita la contaminación del cliente con otros servicios).
Flexibilidad de la fuerza de ventas que se adapta a las necesidades de los clientes.	Atención de quejas y reclamos, canalizan y realizan el seguimiento de los mismos.	Gestionar recursos para la prestación del servicio (combustible para las unidades, efectivo para peajes, etc.)	La tanatopraxia es la estética y conservación del cadáver que se lleva a cabo en ambientes adecuados (extracción de sangre, gases, etc.).	Encuesta de satisfacción de cliente.	Ofrecer otros servicios diferentes al servicio de derechos de sepultura en el mismo edificio.
Condiciones comerciales que permiten retener clientes (facilidades, descuentos, bonos al buen pagador).	En momentos de congestión de servicios no se puede cumplir con los horarios acordados.	El personal tiene las habilidades de recoger, preparar e instalar el cuerpo para su posterior inhumación.	Traslado del cuerpo al lugar donde será velado.	Fidelización de clientes.	

Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes
Sistema de comisiones que resulta atractivo a los consejeros.		Los ambientes de velatorios no son grandes y comparten ambientes comunes entre velatorios.	Traslado en unidades de trasportes diseñadas especialmente para el servicio que se presta, traslado a los camposantos.	Se realizan focus groups periódicamente.	
Falta de seguimiento en las estrategias en campo.			Servicio de inhumación.	Solo enfocarse en los procesos establecidos para la atención de los clientes y no en la percepción que el cliente tenga del servicio que va recibiendo.	
Falta de liderazgo de los jefes de equipo hacia los vendedores que no logran la cuota mínima.			Tener un velatorio ubicado en una avenida principal dificulta el estacionamiento de los acompañantes.		
Falta de motivación en el caso de los vendedores que no alcanzan una cuota mínima.			Los velatorios comparten áreas comunes y, en algunas ocasiones, resultan pequeños.		
			Los velatorios no atienden 24 horas.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Análisis de la industria o sector

Tabla 35. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo
Características del producto	Producto Genérico						Producto especial
Aumentos de capacidad	Grandes Incrementos						Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta						Baja
Intereses estratégicos	Altos						Bajos
EVALUACIÓN GLOBAL				3,3			

Tabla 36. Barreras de salida de los competidores

BARRERA DE SALIDA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas
EVALUACIÓN GLOBAL				2,6			

Tabla 37. Amenaza de nuevos competidores

BARRERA DE ENTRADA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación de productos	Escasa						Importante
Identificación de la marca	Baja						Alta
Costo de cambio	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimientos de capital	Bajos						Altos
Acceso a la última tecnologías	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Producción gubernamental	Inexistente						Alta
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante
EVALUACIÓN GLOBAL				2,5			

Tabla 38. Acciones gubernamentales

ACCIONES GUBERNAMENTALES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Movimiento de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna
EVALUACIÓN GLOBAL					3,5		

Tabla 39. Amenaza de productos sustitutos

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costo de cambio de usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo
EVALUACIÓN GLOBAL				3,3			

Tabla 40. Poder de negociación de los compradores

PODER DE LOS COMPRADORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de compradores importantes	Escasa						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alto						Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción						Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta
EVALUACIÓN GLOBAL				3			

Tabla 41. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande
EVALUACIÓN GLOBAL					3,5		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 42. Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIF.
Rendimiento sobre inversión	4	Crecimiento del PBI	-2
Apalancamiento	2	Inflación controlada	-2
Liquidez	4	Énfasis en el desarrollo económico (genera variabilidad de la demanda)	-3
Capital de trabajo	4	Escala de precios de productos competidores	-2
Flujos de efectivo	4	La inversión privada	-1
Procesos organizados y controlados bajo estándar de calidad (incluye procesos financieros)	4	Se incentiva la inversión en ciencia, tecnología e innovación	-2
Posicionamiento de la marca en cliente objetivo reduce el riesgo	2	Elasticidad de la demanda	-1
SUMA	24	SUMA	-13
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
La satisfacción de nuestros clientes es el 95%, ello contribuye a mejorar la participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	4
El 70% de nuestros clientes son referidos (calidad del servicio)	-3	Potencial de utilidades	5
Personal capacitado	-2	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes, contribuye a mantener la participación de mercado	-2	Conocimientos tecnológicos	4
Posicionamiento de marca en nuestros clientes objetivos	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Poca capacidad de innovar (conocimientos tecnológicos)	-2	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
SUMA	-18	SUMA	30
Promedio EA= -1.86		Promedio FI = +4.29	
Promedio VC= -2.57		Promedio FF = +3.43	
VECTOR DIRECCIONAL = (X,Y) = (VC + FI, EA + FF) = (1.7, 1.6)			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 43. Matriz BCG

Productos y servicios	Proporción de la cartera de Negocio al 2014	Rentabilidad bruta	Participación de mercado)	Crecimiento de la demanda	Casilla en la Matriz BCG
Derechos de sepultura	70,41%	87%	11,28%	7,91	Estrella
Servicios funerarios	22,20%	56 %	7,49%	5,8	Vaca
Servicios adicionales	7,14%	77,40%	-	-	Perro
Cremación	0,24%	48%	-	-	Perro
Totales	100%				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. Iniciativas e indicadores propuestos

Tabla 44. Objetivo e indicador para la perspectiva financiera

Objetivo	Descripción	Indicador %	Alarmas	Responsable
Incrementar EBITDA	Se busca lograr mayor rentabilidad vía mejorar nuestros ingresos y reducción de gastos	Utilidad operativa / total ingresos	Indicador <= 36,36% para el año 2015	Gerente general
Incrementar ingresos	Se busca que implementar y monitorear el cumplimiento de lo establecido en ingresos para los años 2015-2017	Ingresos actuales / ingresos comparables previo *	Indicador <=20,5% para el año 2015	Gerencia de Ventas y supervisores de venta
		Ingresos nuevos productos / total ingresos	Indicador <= 4,5% para el año 2015	Gerencia de Ventas y supervisores de venta
Reducir egresos	Se busca que implementar y monitorear los planes funcionales con el fin que ellos generen reducción de egresos a la compañía, con ello incrementar el EBITDA	Gastos generales/ total ingresos	Indicador >= 35% para el año 2015	Gerente general
		Gastos en ventas/ Total ingresos	Indicador >= 1,40% para el año 2015	Gerente general
		Gastos campos/ Total ingresos	Indicador >= 0,80% para el año 2015	Gerente general

Nota: * restar la unidad al cociente.

Tabla 45. Objetivo e indicador para la perspectiva del cliente

Objetivo	Descripción	Indicador %	Alarmas	Responsable
Mejorar la satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente contribuye al aumento de ingresos, dado el marketing «boca a boca» que ello genera, entre otros beneficios	Clientes satisfechos / total clientes atendidos	Indicador <= 96% para el año 2015	Gerente de Ventas, supervisores de Ventas y gerente de Operaciones
Incrementar clientes (cuota de mercado)	Contribuye a aumentar los ingresos de la compañía	Número de clientes / número de clientes año anterior *	Indicador <=12,22% para el año 2015	Gerente de Ventas
Mejorar imagen de marca	Mejorar la imagen de la empresa gracias al modelo y acciones de RSE. Comunicar los niveles de satisfacción de los clientes	Nivel de recordación de marca (servicio brindado por un tercero)	Indicador <=40% para el año 2015	Gerente de Ventas y gerente general
Incrementar puntos de informes, eventos y ventas TLM	Busca acercarnos más a los clientes y reducir gastos en la captación de nuevos clientes	Número de clientes logrados por evento / total de clientes año anterior por evento*	Indicador <=28% para el año 2015	Gerente de Ventas
		Número de clientes logrados / total de clientes año anterior por telemarketing *	Indicador <=168% para el año 2015	

Nota: * restar la unidad al cociente.

Tabla 46. Objetivo e indicador para la perspectiva del proceso interno

Objetivo	Descripción	Indicador %	Alarmas	Responsable
Mejora de procesos	La optimización del proceso nos conduce a reducir gastos y mejorar la satisfacción del cliente	Procesos que siguen procedimientos establecidos/total procesos realizados	Indicador <= 100%	Gerencia de Operaciones y jefe área TQM
Monitoreo de indicadores específicos de RSE	Se busca medir los indicadores específicos establecidos para el nuevo modelo de gestión basado en RSE			Gerencia de Operaciones y jefe área TQM
Mejorar clima laboral	Se busca que a través de un grato ambiente de trabajo los errores se mantengan en el nivel actual y se mejore la satisfacción de los clientes	% de clima laboral (dado por un proveedor externo)	Indicador <= 70% para el año 2015	Gerencia de Operaciones y jefe área TQM
Adecuar instalaciones (salas multimedia)	Se busca tener siempre las instalaciones listas y operativas para los fines deseados (hacer tours virtuales)	Número de tours virtuales exitosos / total de tours planificados	Indicador <=100%	Gerencia de Desarrollo y Nuevos Productos

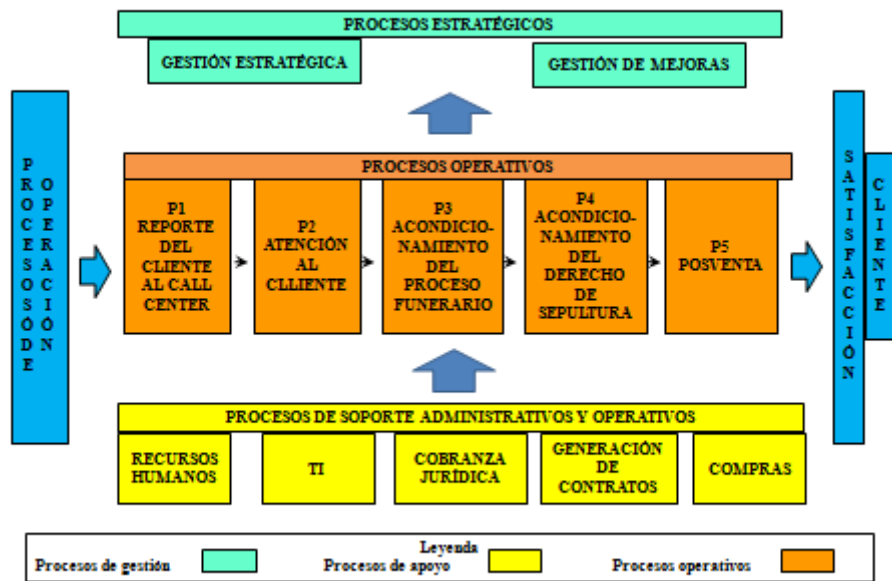
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 47. Objetivo e indicador para la perspectiva de formación y crecimiento

Objetivo	Descripción	Indicador	Alarmas	Responsable
Capacitar a consejeros	Se busca mejorar la productividad y disminuir la rotación	Número de consejeros que permanecen / número total consejeros	Indicador <= 65% para el 2015	Gerencia de Ventas y jefe de Recursos Humanos
Capacitar área TQM y Recursos Humanos	Se busca implementar nuevas herramientas para mejorar procesos, clima laboral y gestionar el talento	Número de herramientas implementadas y medidas	Indicador = herramientas estudiadas	Jefe de Recursos Humanos
Innovación de servicios	La innovación es imprescindible en una organización que desea diferenciarse de su competencia	Número de innovaciones	Indicador <= 4 para el 2015	Gerencia de Ventas, Gerencia de Desarrollo Nuevos Servicios
Gestionar talento	Dar oportunidad de crecimiento al personal con talento en las organizaciones es imprescindible	Número de puestos cubiertos por personal interno	Indicador <= 50%	Gerencia General y jefe de Recursos Humanos
Establecer modelo de gestión RSE	Se busca que el negocio sea sostenible con un modelo de gestión RSE	Inversión / ingresos	Indicador >= 0,10% para el 2015	Gerencia General y Gerencia de Ventas
Integración del personal	Se busca integrar al personal vía celebración del Día de Integración	Número de participantes / número total de empleados del área	Indicador <= 95%	Gerencia General y jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Esquema de procesos de operación de Campo Fe



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Análisis, evaluación y acciones

Cumplimiento / Dominio	Porcentaje	Análisis y evaluación
El desempeño SOBREPASA las exigencias del puesto	De 111% a más	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con alto grado de exigencia profesional. • Persona con un alto potencial de desarrollo en su área o en otras a considerar. • Consigue superar sus metas. • Optimiza los recursos y controla gastos. • Demuestra alta capacidad de trabajo en equipo, cumple con los límites, normas y procedimientos. • Propone permanentemente ideas, soluciones innovadoras y sugerencias.
El desempeño SOBREPASA EN ALGUNOS ASPECTOS las exigencias del puesto	De 101% a 110%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con claras condiciones de crecimiento profesional. • Consigue sus metas con facilidad. • Ofrece información útil y genera ideas creativas. • Posee capacidad de reacción. • Trabaja en equipo, optimiza sus recursos y controla sus gastos. • Demuestra potencial.
El desempeño cumple PLENAMENTE con lo esperado para el puesto	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona bastante competente, comprometida con los objetivos de la empresa. • Consigue sus metas de acuerdo a lo esperado. • Trabaja en equipo, optimiza sus recursos y controla sus gastos.
El desempeño cumple con lo MÍNIMO ESPERADO para el puesto	De 71% a 99%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue cumplir con sus objetivos, pero solo al mínimo. • No muestra mayor esfuerzo por darse al máximo. • Se compromete parcialmente con los objetivos de la empresa.
Aún no cumple las exigencias del puesto por estar en PROCESO DE APRENDIZAJE	De 51% a 70%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue sus objetivos parcialmente pero que denota un avance progresivo debido a que no conoce en su totalidad las funciones o la cultura de la empresa. • Requiere reforzamiento y supervisión constante durante su período de aprendizaje.
El desempeño se encuentra POR DEBAJO de las exigencias del puesto	De 21% a 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue parcialmente sus objetivos. • Su desempeño no alcanza lo esperado. • Requiere seguimiento intensivo y direccionamiento del desempeño.
El desempeño NO CUMPLE con lo esperado en el puesto	De 0% a 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que no consigue sus objetivos. • Su desempeño es más bajo de lo esperado. • No demuestra compromiso con los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Actividades de cada gerencia de área en beneficio de los *stakeholders* por cada dimensión de la RSE

GERENCIAS	PILARES DE LA RSE	STAKEHOLDERS						
		Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas	Gerencia	Gobierno	Comunidad
Servicio integral	Económico			Desarrollo, formación, promoción, salario	Beneficios	Capacidad de gestión, prestigio		
	Social			Clima laboral, igualdad, participación, prestaciones sociales				Generación de oferta de empleo
	Medio ambiente	Seguridad, salubridad					Aspectos ambientales	Forma de responder ante emergencias, seguridad en las operaciones
Ventas	Económico	Información veraz, justa relación precio/calidad		Desarrollo, formación, promoción, salario	Beneficios	Capacidad de gestión, ingresos, prestigio		
	Social			Clima laboral, igualdad, participación, prestaciones sociales				Generación de oferta de empleo
	Medio ambiente							
Operaciones	Económico			Desarrollo, formación, promoción, salario	Beneficios	Capacidad de gestión, prestigio		
	Social	Nivel de servicio posventa		Clima laboral, igualdad, participación, prestaciones sociales				Generación de oferta de empleo
	Medio ambiente	Seguridad, salubridad					Aspectos ambientales	

		STAKEHOLDERS						
GERENCIAS	PILARES DE LA RSE	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas	Gerencia	Gobierno	Comunidad
Desarrollo de Nuevos Negocios	Económico	Innovación	Respeto a marcas y propiedad intelectual, respeto a las reglas de libre mercado	Desarrollo, formación, promoción, salario	Rentabilidad de las inversiones	Capacidad de gestión, prestigio		
	Social	Innovación		Clima laboral, igualdad, participación, prestaciones sociales			Contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas	Generación de oferta de empleo
	Medio ambiente	Innovación					Aspectos ambientales	
Administración y Finanzas	Económico	Garantías	Capacidad de pago, relaciones estables y duraderas	Desarrollo, formación, promoción, salario	Dividendos y revalorización de las acciones, rentabilidad de las inversiones	Capacidad de gestión, prestigio	Exactitud del a información proporcionada por la empresa, legalidad de las organizaciones	Oportunidades económicas
	Social			Clima laboral, igualdad, participación, prestaciones sociales			Exactitud del a información proporcionada por la empresa	Donaciones, generación de oferta de empleo
	Medio ambiente						Aspectos ambientales	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Actividades específicas

Tabla 48. Actividades específicas del plan de gestión RSE

Dimensiones	Servicios	Ventas	Operaciones	Innovación	Administración y Finanzas
Económica					Promover el desarrollo profesional de los colaboradores
Social	Seguridad de los campos	Brindar servicios útiles y en condiciones justas a los clientes.		Desarrollar productos y servicios útiles en condiciones justas a los clientes	
Medioambiental	Realizar el cuidado de los campos y la gestión de los residuos	Respetar las costumbres y normas locales. Usar papel reciclado	Respetar las normas locales de tránsito. Usar papel reciclado	Promover campañas de cuidado del medio ambiente	Uso de papel reciclado

Tabla 49. Indicadores de evaluación para actividades específicas

Actividad específica	Descripción del indicador
Promover el desarrollo profesional de los colaboradores	Por lo menos cinco colaboradores deben ser promocionados anualmente
Seguridad de los campos	Cero robos en los campos santos
Brindar servicios útiles y en condiciones justas (inclusión social)	Por lo menos dos servicios deben ser otorgados a los NSE D y E anualmente
Desarrollar productos/servicios útiles u en condiciones justas	Por lo menos dos innovaciones anuales para contribuir a la dimensión social
Realizar el cuidado de los campos	Cero observaciones anuales por estado de los campos
Gestión de los residuos	Cero días sin recojo de residuos
Respetar las costumbres y normas locales.	Cero incidentes.
Uso de formatos con papel reciclado	>50% de proveedores de formatos deben ser hechos con papel reciclado
Respetar las normas locales de tránsito	Cero multas
Promover campañas de cuidado del medio ambiente	Por lo menos dos campañas anuales
Uso de papel reciclado	>60% de compras de papel deben ser reciclados

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Resumen de presupuestos de los planes funcionales y estructura de financiamiento

Resumen de la inversión (nuevos soles)				
Resumen de gastos de los planes funcionales	Año 0	2015	2016	2017
Presupuestos de Marketing		603.800	1.070.265	1.179.051,60
Presupuestos de Operaciones		607.800	277.692	310.290,09
Presupuesto de Recursos Humanos		165.000	128.000	121.800
Presupuesto de RSE		118.000	134.420	139.915,30
Total	-	1.494.600	1.610.377	1.751.056,99
Financiamiento de la inversión (nuevos soles)				
Recursos propios	30%			
Presupuestos de Marketing		181.140	321.079,50	353.715,48
Presupuestos de Operaciones		182.340	83.307,60	93.087,03
Presupuesto de Recursos Humanos		49.500	38.400	36.540
Presupuesto de RSE		35.400	40.326	41.974,59
Subtotal	-	448.380	483.113,10	525.317,10
Financiamiento bancario	70%			
Presupuestos de Marketing		422.660	749.185,50	825.336,12
Presupuestos de Operaciones		425.460	194.384,40	217.203,06
Presupuesto de Recursos Humanos		115.500	89.600	85.260
Presupuesto de RSE		82.600	94.094	97.940,71
Subtotal	-	1.046.220	1.127.263,90	1.225.739,89
Total financiamiento inversión (nuevos soles)		1.494.600	1.610.377	1.751.056,99

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Estados de pérdidas y ganancias proyectados 2015-2017 sin plan estratégico

CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS POR FACTURACIÓN	112.368.313	127.729.061	145.189.624
Facturación derecho de sepultura	79.121.741	89.937.683	102.232.164
Facturación servicios funerarios	24.947.330	28.357.630	32.234.118
Facturación servicios adicionales	8.027.724	9.125.114	10.372.517
Facturación servicios cremación	271.518	308.634	350.824
COSTOS	(29.714.327)	(33.776.275)	(38.393.492)
Costo de ventas derecho de sepultura	(2.596.268)	(2.951.178)	(3.354.604)
Costo de ventas servicios funerarios	(3.369.357)	(3.829.948)	(4.353.502)
Costo de ventas servicios adicionales	(903.061)	(1.026.509)	(1.166.833)
Costo de ventas servicios de cremación	0	0	0
Costo de ventas provisión costo de ventas	(10.305.750)	(11.714.547)	(13.315.925)
Comisiones	(12.326.376)	(14.011.392)	(15.926.749)
Seguro de desgravamen	(213.514)	(242.702)	(275.879)
MARGEN BRUTO VENTAS	82.653.986	93.952.786	106.796.132
GASTOS OPERATIVOS	(48.944.151)	(55.634.816)	(63.240.095)
Gastos generales	(45.772.502)	(52.029.603)	(59.142.049)
Gastos de Ventas y Marketing	(2.130.491)	(2.421.729)	(2.752.780)
Gastos de camposantos	(1.041.158)	(1.183.484)	(1.345.266)
UTILIDAD OPERATIVA	33.709.835	38.317.970	43.556.036
Gastos financieros bancarios neto	4.361.287	5.135.521	6.014.320
Ganancia por diferencia de cambio neto	659.201	749.314	851.746
Ingresos diversos neto	5.027.689	5.714.974	6.496.211
Cargas excepcionales neto	(5.917.330)	(6.726.229)	(7.645.705)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS COMERCIAL	37.840.683	43.191.550	49.272.608
Participaciones de utilidades	(1.892.034)	(2.159.578)	(2.463.630)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA	35.948.649	41.031.973	46.808.978
Impuesto a la Renta	(10.784.595)	(12.309.592)	(14.042.693)
UTILIDAD NETA	25.164.054	28.722.381	32.766.284

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Estados de pérdidas y ganancias proyectados 2015-2017 con plan estratégico

CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS POR FACTURACIÓN	119.117.746	145.917.187	182.083.419
Facturación derecho de sepultura	88.524.225	105.462.876	126.931.793
Facturación servicios funerarios	25.464.048	30.274.042	36.371.722
Facturación adicionales, cremación y nuevos servicios	5.129.472	10.180.269	18.779.904
COSTOS	(31.499.126)	(38.585.886)	(48.149.572)
Costo de ventas derecho de sepultura	(2.752.214)	(3.371.414)	(4.207.034)
Costo de ventas servicios funerarios	(3.571.738)	(4.375.318)	(5.459.760)
Costo de ventas servicios adicionales	(957.304)	(1.172.680)	(1.463.335)
Costo de ventas servicios de cremación	0	0	0
Costo de ventas provisión costo de ventas	(10.924.768)	(13.382.653)	(16.699.604)
Comisiones	(13.066.763)	(16.006.560)	(19.973.858)
Seguro de desgravamen	(226.339)	(277.261)	(345.982)
MARGEN BRUTO VENTAS	87.618.620	107.331.300	133.933.847
GASTOS OPERATIVOS	(44.311.801)	(52.384.270)	(62.090.446)
Gastos generales	(41.691.211)	(49.611.844)	(59.177.111)
Gastos de Ventas y Marketing	(1.667.648)	(1.751.006)	(1.820.834)
Gastos Camposantos	(952.942)	(1.021.420)	(1.092.501)
UTILIDAD OPERATIVA	43.306.819	54.947.030	71.843.401
Gastos financieros bancarios neto	4.644.846	5.899.644	7.564.309
Ganancia por diferencia de cambio neto	698.797	856.014	1.068.181
Ingresos diversos neto	5.329.678	6.528.764	8.146.947
Cargas excepcionales neto	(6.272.756)	(7.684.018)	(9.588.537)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS COMERCIAL	47.707.383	60.547.434	79.034.301
Participaciones de utilidades	(2.385.369)	(3.027.372)	(3.951.715)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA	45.322.014	57.520.062	75.082.586
Impuesto a la Renta	(13.596.604)	(17.256.019)	(22.524.776)
UTILIDAD NETA	31.725.409	40.264.043	52.557.810

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Flujo de efectivo sin plan estratégico

Año	Inversión	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2015	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2016	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017
	2015	2015	2016	2017
Utilidad del año		25.164.054	28.722.381	32.766.284
Ajustes al capital que no afectan los flujos de las actividades		100.115.456	-	-
Excedente de revaluación		-	-	
Reserva legal		-		
Resultados acumulados		(124.240.186)	(25.164.054)	(28.722.381)
Depreciación		1.750.620	2.016.180	(1.825.222)
Amortización		80.532	(80.533)	(73.878)
Variaciones netas de activos y pasivos:				
Cuentas por cobrar comerciales		(957.729)	(2.818.842)	(3.076.115)
Otras cuentas por cobrar		2.000.000	2.276.992	11.666.211
Inventarios		178.559	260.891	(378.303)
Gastos contratados por anticipado		(316.063)	1.430.668	675.612
Cuentas por pagar comerciales		35.008	(300.000)	50.000
Otras cuentas por pagar		1.051.674	(1.871.936)	(9.838.350)
Efectivo neto (aplicado) por las actividades de operación		4.861.925	4.471.747	1.243.859
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Pagos por compra de activos fijos		(2.250.421)	(1.750.621)	1.763.407
Pagos por compra de activos intangibles		(44.849)	80.532	105.993
Efectivo neto (aplicado) a las actividades de inversión		(2.295.270)	(1.670.089)	1.869.400
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Valores negociables		1.032	(798.000)	46.185
Obligaciones financieras y neta de amortizaciones		499.800	(877.069)	85.310
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento		500.832	(1.675.069)	131.495
Aumento (disminución) de neta de efectivo y equivalentes de efectivo		3.067.488	1.126.589	3.244.753
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		11.113.499	14.180.987	15.307.578
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	0	14.180.987	15.307.576	18.552.331
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado	10,71%			
Valor actual neto	38.970.460,59			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Flujo de efectivo con plan estratégico

Año	Inversión	Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de	Por el año terminado el 31 de diciembre de
	2015	2015	2016	2017
Utilidad del año		31.725.409	40.264.043	52.557.810
Ajustes al capital que no afectan los flujos de las actividades		100.115.456	-	-
Excedente de revaluación		-	-	
Reserva legal		-		
Resultados acumulados		(124.240.186)	(31.725.409)	(40.264.043)
Depreciación		1.726.802	1.750.620	1.750.620
Amortización		68.532	(80.533)	(48.417)
Variaciones netas de activos y pasivos				
Cuentas por cobrar comerciales		(3.281.100)	(2.495.470)	(1.076.115)
Otras cuentas por cobrar		2.200.000	3.520.870	6.339.884
Inventarios		178.559	(139.109)	21.697
Gastos contratados por anticipado		(3.483.051)	359.550	(48.732)
Cuentas por pagar comerciales		35.008	(300.000)	50.000
Otras cuentas por pagar		1.051.674	(1.871.936)	(8.412.252)
Efectivo neto (aplicado) por las actividades de operación		6.097.104	9.282.626	10.870.452
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Pagos por compra de activos fijos		(2.226.602)	(1.553.641)	(1.790.011)
Pagos por compra de activos intangibles		(32.849)	80.532	80.532
Efectivo neto (aplicado) a las actividades de inversión		(2.259.451)	(1.473.109)	(1.709.479)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Valores negociables		1.031	(798.000)	46.187
Obligaciones financieras y neta de amortizaciones		4.342.400	(1.396.344)	(1.364.939)
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento		4.343.431	(2.194.344)	(1.318.752)
Aumento (disminución) de neta de efectivo y equivalentes de efectivo		8.181.084	5.615.173	7.842.220
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		11.113.499	19.294.583	24.909.756
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	(3.399.224)	19.294.583	24.909.756	32.751.976
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado	10,71%			
Valor actual neto	58.488.836,27			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Resumen de objetivos específicos y objetivos de los planes funcionales

Código	Objetivo estratégicos	Tipo de objetivo	Indicador	Año 2014 BASE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
OE1	Aumentar los ingresos	Crecimiento en ventas		13,67%	20,50%	22,50%	24,79%
OE2	Incrementar cuota de mercado	Crecimiento en ventas		11,28%	11,50%	13,80%	20,70%
OE3	Incrementar el EBITDA	Rentabilidad		35,66%	36,36%	37,66%	39,46%
OE4	Incremento de la satisfacción del servicio	Supervivencia		90%	92%	94%	95%
Código	Objetivos funcionales de Marketing	Tipo de objetivo	Indicador	Año 2014 BASE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
MK1	Aumento de visitas efectivas anuales por consejero	Crecimiento en ventas	Número de visitas	576	606	616	626
MK2	Aumentar número de consejeros	Crecimiento en ventas	Número de consejeros	312	324	348	372
MK3	Número total de visitas anuales	Crecimiento en ventas	Número de visitas	179.712	196.344	214.368	232.872
MK4	Aumentar puntos de informes sobre nuestros productos y servicios.	Crecimiento en ventas	Número de puntos de informe	22	24	26	28
MK5	Aumenta las ventas de derechos de sepultura perpetua integral por telemarketing	Crecimiento en Ventas	Número de ventas por telemarketing	78*	100	150	250
MK6	Aumentar el número de personas participantes en los eventos públicos que realiza Campo Fe	Crecimiento en ventas	Número de personas por eventos al año	348.657	366.090	402.699	463.104
MK7	Aumentar el número de prospectos por evento público	Crecimiento en ventas	Número de cierres por eventos al año	98	209	230	264
MK8	Venta de nuevos productos	Crecimiento en ventas	Porcentaje de ingresos de nuevos respecto a otros ingresos	0	4,50%	7,50%	11,50%

Código	Objetivos funcionales de Operaciones	Tipo de objetivo	Indicador	Año 2014 BASE	2015	Año 2016	Año 2017
OP1	Reducir número de quejas (CALIDAD)	Satisfacción del cliente	Número de quejas / Número total de atenciones	5%	4%	3%	2%
OP2	Ofrecer una mayor variedad de productos (FLEXIBILIDAD)	Incremento cuota de mercado y crecimiento	Número de productos	4	4	4	4
OP3	Puntualidad y oportunidad en el cumplimiento del servicio mediante un ciclo de mejora continuo realizado por un equipo de TQM (TIEMPO DE ENTREGA)	Satisfacción del cliente/ Incremento cuota de mercado/ crecimiento	Número de servicios que cumple condición /Número total de servicios	80%	85%	90%	95%
OP4	Mantener número de errores administrativos (COSTOS)	incremento EBITDA / satisfacción del cliente	Número de errores	0	0	0	0
Código	Objetivos funcionales de Recursos Humanos	Tipo de objetivo	Indicador	Año 2014 BASE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
RH1	Reducir rotación del personal de ventas	Incremento cuota de mercado / crecimiento / incremento EBITDA	Número de consejeros que permanecen / Número total de consejeros	60%	65%	70%	80%
RH2	Mejora del indicador de clima laboral (relaciones entre colaboradores)	Satisfacción del cliente / incremento EBITDA	Porcentaje de clima laboral	64%	70%	75%	80%
Código	Objetivos funcionales de RSE	Tipo de objetivo	Indicador	Año 2014 BASE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
RSE1	Establecer un modelo de gestión de RSE transversal a la empresa	Incremento cuota de mercado / crecimiento / incremento EBITDA /satisfacción de clientes	Implementarlo	0%	100%	-	-
RSE2	Monitoreo de número de indicadores específicos	Incremento cuota de mercado / crecimiento/ incremento EBITDA	Número de indicadores específicos	0	-	9	15

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Otilia Patricia Cabrejo Chávez

Contadora pública colegiada egresada de la Universidad Tecnológica del Perú. Cursó el Diplomado en Gestión Tributaria Empresarial en la Universidad ESAN. Tiene más de diez años de experiencia en gestión de empresas, contabilidad y tributación. Actualmente se desempeña como jefa de Administración y Contabilidad en Campo Fe.

Miguel Eduardo Martín Castro Chávez

Bachiller en Biología por la Universidad Ricardo Palma, con estudios de Marketing y Ventas de la Escuela de Negocios ESAN. Cuenta con veintitrés años de experiencia en la industria farmacéutica ocupando posiciones estratégicas locales y de la región andina. Actualmente ocupa el cargo de gerente de Marketing de la División Avitum en B. Braun Medical Perú S. A.

Robert John Vereau Chávez

Ingeniero electrónico con estudios de maestría en Automatización e Instrumentación de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cursó el Diplomado en Dirección de Proyectos en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Cuenta con más de diecinueve años de experiencia en el diseño, asesoría y comercialización de sistemas de transferencia, medición y control de productos derivados de los hidrocarburos para los sectores minero, industrial y de estaciones de servicio. Actualmente es gerente de Ingeniería y Proyectos en Importaciones & Tecnologías S. R. L.