

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO  
FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRESTAMO DEL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ -CAYPUEZ  
BARINAS 2019**

**Autora: María Yamileth Sánchez**

**Cédula N°: 12.837.449**

**Tutor: MSc Ender Tovar**

**BARINAS, NOVIEMBRE DE 2020**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO  
FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRESTAMO DEL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ -CAYPUEZ  
BARINAS, 2019**

**Requisito parcial para optar al grado de  
*Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General***

**Autora:** María Yamileth Sánchez

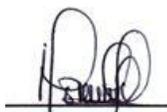
**C.I. N°:** 12.837.449

**Tutor:** MSc Ender Tovar

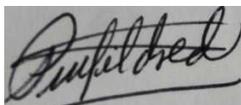
**BARINAS, NOVIEMBRE DE 2020**

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 2:00 p.m. del 16 de Abril de 2021, reunidos a través de la plataforma google meet, los profesores: **Ender Tovar (TUTOR, Coordinador)**, **Mildred Paredes (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 16.980.160, 11.709.327 y 12.246.683, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/36 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 36**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ-CAYPUEZ BARINAS, 2019"** Presentado por el maestrante **MARIA YAMILETH SANCHEZ C.I. N° 12.837.449**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General** quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, ADMITIR** el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la **Resolución CD 2020/071 de fecha 13/07/2020, punto N° 04, acta N° 1274** se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de vídeo, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de video conferencia Google Meet para el día 18 de Abril de 2021 a las 02:00 p.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. ENDER TOVAR**  
**C. I. 16.980.160**  
**(TUTOR)**



**MSc. MILDRED PAREDES**  
**C.I. N° 11.709.327**  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ANA MARIA SANTOS**  
**C. I. N° 12.246.683**  
**(Jurado Principal Externo UFT)**

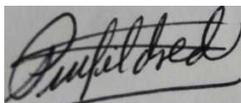
## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 02:00 p.m. del 18 de Abril de 2021, a través de la plataforma google meet, los profesores: **Ender Tovar (TUTOR)**, **Mildred Paredes (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **16.980.160**, **11.709.327** y **12.246.683**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/36 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 36**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ-CAYPUEZ BARINAS, 2019"** Presentado por el maestrante **MARIA YAMILETH SANCHEZ C.I. N° 12.837.449** estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General**, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación pregrabado y alojado en canal de vídeo del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. ENDER TOVAR**  
**C. I. 16.980.160**  
**(TUTOR)**



**MSc. MILDRED PAREDES**  
**C.I. N° 11.709.327**  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ANA MARIA SANTOS**  
**C. I. N° 12.246.683**  
**(Jurado Principal Externo UFT)**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Ender Israel Tovar Becerra**, cédula de identidad N° **V-16.980.160**, hago constar que he leído el Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRESTAMO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ –CAYPUEZ, BARINAS 2019**, presentado por la ciudadana **María Yamileth Sánchez** para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los dos días del mes de noviembre de dos mil veinte.

Nombre y Apellido: **Ender Israel Tovar Becerra**



---

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

**A mi Dios** quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

**A mis padres** quienes han sido incondicional para todo lo que ocurre en mi vida, les agradezco profundamente.

**A mis hijos José y Mia**, son el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios, **son mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración**, por cada momento de felicidad en mi vida, el cual muy seguramente se ve reflejado en mi vida hoy en día. **Gracias a ellos por ser la felicidad de mi vida**, gracia a ellos por permitirme ser cada día mejor madre a su lado.

**A mi esposo Yulexis** por entenderme en todo, gracias a él porque en todo momento fue un apoyo incondicional en mi vida, fue la felicidad encajada en una sola persona, fue mi todo reflejado en otra persona a la cual yo amo demasiado, y por la cual estoy dispuesto a enfrentar todo y en todo momento.

**A toda mi familia** por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de mi Trabajo de Grado. Gracias por creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud **a Dios**, quien con su Bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

**A mis padres Carlos y Teresa** quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias.

Quiero agradecerles **a mis hijos José y Mía**, por ser parte de mi vida. Son mi más grande inspiración y mi más grande ejemplo, han sido fundamentales para atreverme a más y por ello hoy más que nunca los amo.

**A mi KIKI** tu ayuda ha sido fundamental, siempre conmigo incluso en los momentos más difíciles, no fue fácil pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tu alcance lo permitían. Te lo agradezco muchísimo.

**A mi Tutor Profesor Ender Tovar**, por la acertada orientación en el Trabajo de Grado.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la **Profesora Nelly Díaz Romero**, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

## ÍNDICE

	<b>Pp</b>
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1.Descripción ampliada del objeto de estudio.....	4
1.2.Formulación del problema.....	9
1.3.Importancia de la investigación.....	9
1.4.Objetivos de la investigación.....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
<b>II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	12
2.2. Breve reseña Histórica de la CAYPUEZ.....	15
2.3. Bases Teóricas.....	17
2.4. Bases Legales.....	40
2.5. Sistema de variables.....	47
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
3.1. Paradigma de investigación.....	50
3.2. Diseño de la Investigación.....	51
3.3. Tipo de investigación.....	51
3.4. Nivel de la investigación.....	52
3.5. Población y muestra.....	52
3.6. Técnica e instrumento de recolección de información.....	55
3.7. Técnicas de análisis de la información.....	58
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1. Análisis de los resultados.....	61

4.2. Análisis de los datos obtenidos en la escala Likert aplicado a los Asociados de la CAYPUEZ, Barinas.....	60
4.3. Análisis de los datos obtenidos en la escala Likert aplicado a la Junta Administradora de la CAYPUEZ.....	70
4.4. Matriz FODA.....	74
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Recomendaciones.....	78
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
A-1 Escala de Likert aplicado a los Asociado .....	84
A-2 Escala de Likert aplicado a los miembros de la Junta Administradora de CAYPUEZ.....	87
B-1 Validación.....	88
B-2 Validación.....	89
B-3 Validación.....	90
B-4 Validación.....	91
B-5 Validación.....	92
B-6 Validación.....	93
B-7 Validación.....	94
B-8 Validación.....	95
B-9 Validación.....	96
C Matriz de ítemes por sujeto sobre los resultados de la prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad.....	97

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de las Variables.....	49
2. Distribución de la población.....	53
3. Selección de la muestra por estrato.....	58
4. Indicador aspectos tangibles.....	60
5. Indicador fiabilidad.....	62
6. Indicador capacidad de respuesta.....	63
7. Indicador seguridad.....	65
8. Indicador empatía.....	66
9. Indicador estrategia gerencial.....	68
10. Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores de calidad de la escala de Likert .....	69
11. Indicador: Tipos de estrategias.....	70
12. Indicador: Planificación Estratégica.....	72
13. Matriz FODA.....	75

## FIGURA

1. Promedio Indicador aspectos tangibles.....	61
2. Promedio Indicador fiabilidad.....	62
3. Promedio Indicador capacidad de respuesta.....	64
4. Promedio Indicador seguridad.....	65
5. Promedio Indicador empatía.....	67
6. Promedio Indicador estrategia gerencial.....	68
7. Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores de calidad de la escala de Likert .....	69
8. Promedio Indicador: Tipos de estrategias.....	71
9. Promedio Indicador: Planificación Estratégica.....	73

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN  
MENCION: GERENCIA GENERAL

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO  
FUNERARIO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRESTAMO DEL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ –CAYPUEZ, BARINAS  
2019**

**Autora:** María Yamileth Sánchez

**C.I. N°:** 12.837.449

**Tutor:** MSc Ender Tovar

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ, Barinas 2019. La investigación fue abordada bajo el paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo, el tipo de investigación fue de campo con un nivel descriptivo. La población fue finita y estuvo constituida por dos estratos: 545 asociados de CAYPUEZ y los cuatro miembros de la Junta Administradora de CAYPUEZ, se trabajó con una muestra de 226. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento dos escala de Likert, aplicadas para cada estrato. La validación de los instrumentos se realizó a través de la técnica de juicio de tres expertos, se estimó la confiabilidad con la fórmula Alpha de Cronbach obteniéndose una confiabilidad de 0,82 (instrumento aplicado a los asociados) y 0,81 al instrumento aplicado a los miembros de la Junta Administradora, estos resultados indican que ambos instrumentos tuvieron una consistencia muy alta. Se utilizó el análisis porcentual como medida de la estadística descriptiva y la media aritmética. La autora concluyó que los asociados de CAYPUEZ se sienten insatisfechos por la calidad del servicio funerario prestado por la Funerariaia “Virgen del Valle”, en consecuencia es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario.

**Descriptor:** estrategias gerenciales, servicio, funerario, calidad, caja de ahorro

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha traído consigo diversos cambios estructurales en el ámbito gerencial las cuales se han convertido en un desafío y un riesgo, por cuanto no solo exige hacerlo bien, eficiente y productivamente, sino también exige tener una alta capacidad para representar y expresar esos cambios a sus colaboradores. Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado mutaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de estrategias gerenciales, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado y público. (Chiavenato, 2017)

Las estrategias gerenciales permiten a los gerentes decidir qué hacer y cómo hacerlo, por lo que se enfrenta de mejor manera a la incertidumbre del ambiente de la organización, así mismo, permitirán mayor conocimiento de la organización así como lo que está pasando, es decir, tener mejor divulgación de la información, lo que le permitirá la reducción de gastos, el mejor desempeño de sus empleados debido a que no se perderá el tiempo en planear las actividades o estrategias puesto que estas ya estarán establecidas previamente.

En este contexto, es importante señalar, que las entidades financieras, específicamente las Cajas de Ahorros, pretenden alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción del cliente o de los asociados, empleando diversas estrategias que les permitan ser más competitivos para mejorar sus niveles administrativos y mantenerse en el mercado con una mejor calidad de servicio. Por lo tanto los directivos de las Cajas de Ahorro, deben tener en cuenta que la planificación estratégica es parte fundamental para conseguir los fines que se han propuesto mediante la identificación de metas, oportunidades y riesgos; ya que planear consiste en diseñar un futuro deseado y las formas de cómo lograrlo, es decir una planeación estratégica, se basa en la forma sistemática de decisiones que favorecen a todos los integrantes de la misma, sin embargo para que esta planeación tenga éxito debe efectuarse en forma continua, apoyada con diversas acciones y tener la capacidad de

ser flexible para poder modificarlo en el transcurso del tiempo según las necesidades que se tenga.

Dentro de este orden de ideas, las cajas de ahorros consideradas como entidades financieras dedicadas al benéfico social de los trabajadores, también realizan convenios con instituciones para brindar servicios a sus asociados, pero no pueden perder el objetivo de cumplir con la satisfacción de asociados (cliente) en los servicios que brinda o contratan, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la organización. En efecto, es importante que tome en cuenta la calidad en el servicio que ofrece a sus asociados, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual las organizaciones se han dado a la tarea de buscar alternativas para enriquecer dichas exigencias. Como consecuencia de esta convicción la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia de gran interés y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla, para posteriormente mejorarla.

Bajo este marco de referencia se planteó la presente investigación, la cual tiene por finalidad analizar las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario de la Caja de Ahorro y Préstamo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” (CAYPUEZ), Barinas 2019, el estudio se abordó bajo un diseño con enfoque cuantitativo no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo.

En este orden de ideas, se presenta la investigación estructurada en cinco capítulos:

**CAPÍTULO I:** El Problema: En este capítulo se presenta la descripción ampliada del objeto de estudio, formulación del problema, importancia de la investigación y los objetivos de la Investigación.

**CAPÍTULO II:** Marco Teórico en el que se especifica los antecedentes de la Investigación, reseña histórica de CAYPUEZ, bases teóricas, bases legales y el sistema de variables.

**CAPÍTULO III:** Marco Metodológico comprende paradigma de Investigación, diseño, tipo de Investigación, nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información y técnica de análisis de la información.

**CAPÍTULO IV:** Análisis e Interpretación de los resultados: En este capítulo se presentan el análisis de los datos obtenidos en la escala Likert aplicada a los asociados y a los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ y finalmente se presenta la matriz FODA.

**CAPÍTULO V:** Conclusiones y Recomendaciones del estudio. Finalmente se presentan las Referencias y los Anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Descripción ampliada del objeto de estudio

Desde el surgimiento de la sociedad urbana, ha existido una necesidad por parte del hombre de tener un registro y control de todos sus movimientos, transacciones y componentes, tanto humanos como materiales, concernientes a dicha sociedad. A raíz de esto, la gerencia se convirtió no sólo en una actividad basada en la elaboración y oferta de un producto o la prestación de un servicio a cambio de determinado beneficio, sino que también se transformó en todo un proceso, un sistema complejo que permitió abarcar necesidades complementarias como las de los procesos administrativos.

A partir de ahí, el mundo comercial obtuvo numerosos sistemas, métodos y herramientas que se les ofrecerían a los empresarios para optimizar su operatividad y producción llevando un mejor manejo y registro de cada una de sus actividades, para así garantizar el control con miras a obtener mejor rendimiento. Esas herramientas y métodos administrativos se promovieron de tal manera que no sólo las grandes compañías y las gobernaciones las utilizaron, sino que también fueron adoptados por diversas instituciones para optimizar sus procesos administrativos y así poder proyectarse hacia el futuro en miras al crecimiento institucional.

Desde esta perspectiva, es evidente que la gerencia, se convierte en un proceso complejo donde intervienen diferentes variables que requieren la presencia del mayor número de personas para superar las situaciones que se presentan. Es por ello, que las profundas transformaciones políticas, socio económicas, científicas, tecnológicas y culturales ocurridas en los últimos tiempos, exigen sistemas gerenciales que estén, en condición de desarrollar las competencias requeridas para la participación de todos los miembros; que estimulen la actividad y orienten al trabajo cooperativo-participativo, así como hacer énfasis en la clara concepción sobre el futuro frente a los retos del presente milenio.

Sin embargo, en la actualidad, pese a las disponibilidades existentes en las instituciones, cuyos propósitos son brindar una plataforma que permita sustentar y mejorar los procesos administrativos de la organización, e independientemente de sus infraestructuras, capacidades y potencialidades; persiste la presencia de que las mismas, no han aprovechado las bondades otorgadas por las administraciones, operando de manera analógica cada una de las áreas que les compete, lo cual tiene una incidencia directa sobre la celeridad de respuestas requeridas en el menor tiempo, así como la capacidad de manejar una multipluralidad que cada institución como tal exige, siendo necesario para ello una actualización y alineación de los procesos llevados a cabo.

A tal efecto, es fundamental que los gerentes implementen estrategias gerenciales y de esta manera mejorar los procesos a través de la toma de decisiones efectivas y de esta manera ofrecer servicios de calidad. En cuanto a la calidad de los servicios Duque (2005) señala que para brindar un servicio de calidad no necesariamente tiene que relacionarse con el aspecto de la buena atención al cliente, pues un cliente también observa lo tangible de un servicio y la forma en la que tratan de resolver sus problemas de manera eficiente; es decir, no solo el aspecto de una buena atención al cliente hará que se brinde un servicio de calidad, sino que también existen otros procesos que no se deben dejar de lado.

Por otra parte, Chiavenato (2017) señala que para tener conocimiento del servicio que brinda una empresa es mejor observarlo desde la percepción de un cliente y no de la organización, debido a que no es importante que dicha organización crea lo que está ofreciendo sino lo que el cliente crea lo que está comprando. Para que una empresa brinde un servicio de calidad, debe comenzar con una profunda investigación de lo que prefiere el cliente y de la oferta que existe en el mercado.

El posicionamiento de una organización a largo plazo está definido por la percepción y opinión que poseen los clientes de ella, de la calidad de sus servicios y productos. En la actualidad este es un criterio común entre estudiosos y empresarios sobre la materia. Es por ello, que en todos los sectores la innovación y la calidad se

han vuelto un factor importante para consolidarse, crecer y competir, el sector funerario no es la excepción.

En este sentido es importante acotar, que en el ámbito funerario se han visto cambios que influyen en la calidad del servicio, como por ejemplo, el caso de los nuevos diseños de los elementos básicos de un acto fúnebre. Actualmente, se está imponiendo salas de velación acogedoras, funcionales, cómodas y construidas desde una lógica experimental que hace a la familia más llevadero ese momento tan difícil; diferentes materiales de urnas; recordatorios; autos con nuevas tecnologías, entre otros.

Resulta asimismo señalar que el servicio funerario es el conjunto de actividades para la realización de honras fúnebre. Este servicio puede constar de servicios básicos como preparación de cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, Cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos; como también servicios complementarios en los que se encuentran arreglos de flores, avisos murales y de prensa. Transporte de acompañantes, acompañamientos musicales y otros, además del destino final que puede ser inhumación, exhumación, conservación, o cremación de cuerpos.

En efecto, las empresas que prestan servicios funerarios deben trazar estrategias para identificar las necesidades y expectativas de sus clientes y orientar dicha oferta para cumplir con las expectativas de estos. A esto se le puede nombrar calidad del servicio, lo cual conlleva a que los clientes se creen una opinión positiva sobre la organización. Para cubrir las necesidades, aspiraciones y demandas de los clientes en el servicio funerario, es preciso primeramente estudiarlos, reunir datos fiables y verídicos, y procesarlos o manejarlos con la intención de conseguir resultados reveladores que logre ser utilizada convenientemente para el mejoramiento del servicio. Resulta adecuado establecer la serie de caracteres que los clientes consideran importantes y perciben para constituir la calidad del servicio.

Con respecto al servicio funerario que se ofrece en Venezuela cabe señalar que existen muchas empresas funerarias, clasificadas según la capacidad de atención de

servicios, infraestructura y clientes afiliados como grandes, pequeñas y medianas. Estas empresas pueden contar con infraestructura adecuadas para todos los servicios que se necesitan tales como: instalaciones administrativas, salas de velación, cementerio y hornos crematorios. Aquellas funerarias que no poseen los servicios de cementerio, hornos y salas de velación propia, realizan convenios con empresas u organizaciones que lo ofrezcan, mediante consideraciones como ubicación y precio. En algunos estados, las empresas funerarias se han unido para crear la infraestructura que atienda los servicios de cremación o preparación de los cuerpos en un mismo lugar y a un precio cómodo.

En atención a lo anteriormente expuesto, cabe señalar que debido a la crisis económica que vive Venezuela, la industria funeraria no escapa de la vorágine económica que enfrenta el país y para sus promotores el diagnóstico, tras realizar investigaciones del sector, señalan que es de gravedad. En este sentido, cabe señalar que el cierre de la empresa estatal Siderúrgica del Orinoco, que generaba las láminas para la elaboración de urnas en el país y la falta de liquidez de divisas para comprar la materia prima, en particular latón, a las empresas de Colombia profundizan aún más esta crisis. Llevando a improvisar la elaboración de urnas de paleta, cartón y MDF que no cumple los requerimientos sanitarios exigidos para el servicio y traslado de un cuerpo.

Ante esta situación, los servicios de cremación se convierten en una alternativa para las familias que no desean esperar la entrega de un ataúd. La cremación parece una opción económica, viable y segura para las familias, lo que ha generado una demanda incesante en el servicio y colapso al mismo tiempo, pues en Venezuela los servicios de cremación solo son prestados por cementerios privados, con una tarifa en dólares donde el fallecido debe ser apuntado en una lista de espera, por fallas en el suministro de gas, por lo que el cuerpo debe ser conservado en cavas lo que genera gastos adicionales, pero el servicio de electricidad es intermitente, ocasionando problemas para la conservación del cuerpo, la falta de combustible se adiciona, como trasladar un difunto. Los empresarios de este segmento enfrentan la escasez de combustible, electricidad y gas, además de la muy precaria prestación de servicios de

transporte. La falta de cemento afecta la construcción de fosas en los cementerios y para finalizar se suma a la extensa lista, el tema de inseguridad y abandono del camposanto, que desde hace años ocurren graves condiciones de inseguridad, así como la vulnerabilidad de sus visitantes.

La inflación que vive Venezuela, en los últimos años, ha afectado la calidad de vida de la población, trayendo como consecuencia el aumento indiscriminado de costo de productos y servicios. Las empresas que prestan servicios funerarios en el estado Barinas, también han sido afectadas por este fenómeno. Como está planteado, y en opinión de la investigadora, el gerente tiene la responsabilidad de buscar alternativas viables para lograr la calidad en su ámbito de administración, lo que incluye las estrategias gerenciales para lograr los objetivos de la organización.

Así mismo, Serna (2006), al referirse a la actuación del gerente, propone que este desarrolle habilidades y destrezas que le permiten comprender la naturaleza humana de quienes forman parte de la organización y enfrentar la realidad social en la que se desenvuelve para poder comprender el porqué de los hechos y estar en capacidad de propiciar los cambios y así no quedarse solo en la convivencia.

En efecto, la CAYPUEZ no escapa de esta realidad, y en el año 2018, a petición de sus asociados y, en virtud del incremento vertiginoso de los servicios funerarios, y que los asociados no cuentan con los recursos para atender estas eventualidades, la Junta Administradora de la CAYPUEZ, como obligación buscó mejorar los beneficios existentes e innovar en la búsqueda de nuevos beneficios en consecuencia, resolvió contratar un Seguro Funerario para sus asociados a través de la empresa aseguradora “La Corteza”, en Barinas estos servicios son prestados por la funeraria “Virgen del Valle”, a través de la mencionada aseguradora. El asociado que deseaba formar parte del servicio funerario lo hizo de manera voluntaria, este convenio ampara en caso de fallecimiento al afiliado quien se denomina titular y a su grupo familiar debidamente identificado en la solicitud de afiliación, quien se les denomina afiliados.

Lo antes expuesto, conlleva a explicar la situación problemática recurrente que expone los asociados de CAYPUEZ por el servicio funerario brindado por la

funeraria “Virgen del Valle”: Debido al alto índice de inflación que atraviesa el país, la prestadora del servicio previsorio “LA CORTEZA”, no puede controlar los costos del servicio, y se ha visto en la necesidad de hacer ajustes trimestrales por los servicios prestados por la Funeraria “Virgen del Valle”, lo cual genera descontento en los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ y sus asociados, así mismo, los asociados manifiestan que el servicio brindado por la Funeraria no se corresponde al Plan cancelado por ellos. Por otra parte, es importante señalar que el número de personas que laboran en la Funeraria “Virgen del Valle” no es suficiente para brindar un servicio personalizado y de esta manera cumplir con la demanda, en muchas oportunidades han manifestado no estar de acuerdo con el horario establecido por la funeraria Virgen del Valle, para el servicio funerario.

En consecuencia, es evidente que, los asociados de la CAYPUEZ, presentan inconformidad con el servicio prestado por la funeraria “Virgen del Valle” debido a la situación antes planteada. En este sentido, surge la presente investigación sobre el análisis de las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ, Barinas 2019.

## **1.2. Formulación del Problema**

Por lo expuesto anteriormente y bajo este contexto se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación de la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ? ¿Qué estrategias gerenciales ha implementado la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario? ¿Qué factores internos y externos inciden en las estrategias gerenciales implementadas por la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario?

## **1.3. Importancia de la investigación**

En los últimos tiempos, se acostumbra relacionar el éxito empresarial con la calidad integrada en los productos, procesos y procedimientos, como estrategia para garantizar la satisfacción total del cliente. Sin embargo, han surgido nuevos

pensamientos, que redireccionan el esfuerzo de toda la gestión administrativa, básicamente hacia el servicio al cliente considerado como algo más profundo y de mucha más relevancia que un simple proceso de mercadeo y servicio. Se trata entonces de generar estrategias que potencien la eficiencia del servicio al cliente.

Dentro de este orden de ideas, cabe señalar que las estrategias gerenciales son herramientas importantes porque permiten que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite el logro de sus objetivos. Las estrategias gerenciales también ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial. Asimismo, la estrategia permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

En vista de las consideraciones anteriores, se hace necesaria la investigación sobre estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario CAYPUEZ, Barinas, la cual será de gran utilidad para los gerentes, la Junta Administradora de la CAYPUEZ y los asociados, porque permitirá detectar científicamente la calidad del servicio funerario prestado por la funeraria “Virgen del Valle” y analizar las estrategias gerenciales implantadas, lo que facilitará la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

Desde el punto de vista práctico, en esta investigación se pretende poner de manifiesto la importancia de las estrategias gerenciales en la CAYPUEZ con el fin mejorar la calidad de los servicios funerarios, al proporcionar un mayor conocimiento sobre los fallos detectados en su prestación y poder integrar los resultados en un plan estratégico de calidad.

Esta investigación, desde el punto de vista teórico generará reflexión y discusión sobre estrategias gerenciales y prestación de servicio funerarios, lo cual conlleva hacer epistemología del conocimiento y constituye un tema relevante. Se pretende también, conjugar el aspecto teórico con estrategias gerenciales y calidad del

servicio como una manera de validar sus postulados, de tal forma que la información sea útil como marco referencial para futuras investigaciones relacionadas con el tema tratado, incrementando así el acervo de conocimientos en el campo de la gerencia.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ, Barinas 2019.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación de la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ.

Describir las estrategias gerenciales implementadas por la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario.

Determinar los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales implementadas por la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico, el cual tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Así como también proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual se está inmerso. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2016) señalan que “consiste en detectar obtener, consultar la bibliografía y otros materiales que pueden, ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe el problema de investigación” (p.60). En este sentido, el Marco Teórico sirvió de sustento a la presente investigación, incluyendo de manera previa trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, considerando seguidamente las bases teóricas, las bases legales y el sistema de variables.

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (Arias, 2012 p. 108). Por eso, los trabajos de investigación donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuesto objetivos similares, sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Es por ello, que todo trabajo de investigación debe aportar algo nuevo y que sea innovador e inédito. Gracias a los antecedentes podemos saber que falta aún por investigar y a la vez mejorar y/o resolver un problema.

Por consiguiente, conocer los antecedentes del problema es importante para no replicar la investigación, es decir, permitirá identificar que interrogantes ya han sido respondidas frente a un problema. La importancia misma que reviste esta investigación, obliga sin lugar a dudas a buscar apoyo en fuentes que se constituyen

al mismo tiempo en refuerzos para los diferentes criterios y las variables estrategias gerenciales y prestación de servicio que se manejan en la presente investigación.

En virtud de lo antes señalado, se presentan a continuación investigaciones realizadas sobre el tema, en tal sentido, Nuñez (2015) realizó un estudio sobre “Estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en supermercados. Caso: PDVAL ciudad Tavacare, Barinas, la cual tuvo como objetivo general analizar las estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en el Hiper PDVAL Tavacare, año 2015, del municipio Barinas del Estado Barinas. Enmarcada bajo el paradigma de investigación cuantitativa, con un diseño de campo y documental, a un nivel analítico descriptivo, no experimental.

El investigador para la recolección de la información utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario. Se trabajó con una población de (621) familias, pertenecientes al Consejo Comunal de Ciudad Tavacare y una muestra, no intencional, de 72 usuarios y usuarias. La validación de la información se realizó, mediante el juicio de expertos y el análisis de contenido, construida con una matriz FODA. La confiabilidad de los resultados, se calculó con la fórmula 20, de Kuder Richarson, la cual arrojó un coeficiente de 0.89; resultando altamente confiable. Entre los resultados más significativos, tenemos que la calidad del servicio de atención al cliente/usuario es considerada como baja; sin embargo, esta situación es susceptible de ser mejorada, mediante la aplicación de estrategias gerenciales, basadas en la comunicación, capacitación y mejora del sistema de distribución de alimentos. Asimismo, se pudo concluir que, el Hiper PDVAL, Tavacare cuenta con una excelente infraestructura y, una buena ubicación. Los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio, son: económicos, políticos, sociales, de infraestructura, seguridad, entre otros. Su importancia radica, en que éstos impactan negativa o positivamente, según la gerencia perciba y gestione los mismos.

Esta investigación guarda estrecha relación con el tema de tratado debido a que estudia las variables calidad del servicio y estrategias gerenciales; destacando la importancia que tiene la definición de estrategias gerenciales vinculadas con los resultados empresariales, lo que quiere decir que se debe concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas y

obtener los resultados esperados. Asimismo, el estudio constituyó un referente teórico relevante en el ámbito gerencial.

Por otra parte, González (2015), realizó un estudio sobre el “Diseño de Estrategias Gerenciales que plantean mejoras en el servicio al cliente para el área de servicios postventa del sector automotriz en el estado Carabobo. El objetivo general fue diseñar estrategias gerenciales que planteen mejoras en el servicio al cliente para el Área de Servicios postventa del sector automotriz. El estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible ya que permitió la elaboración de una propuesta viable para la mejora en la satisfacción al cliente, tomando en cuenta sus expectativas.

Para la investigación se tomó como muestra 203 clientes que recibieron servicio postventa al sector Automotriz de la empresa Ford Motor de Venezuela, además, se realizaron encuestas al personal que labora para las 3 empresas. Para el caso de los Gerentes, se tomó como muestra cada Gerente de los concesionarios en estudios, los cuales son un total de 11. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento dos escalas de Likert aplicado a los clientes que recibieron servicio postventa y los gerentes, los instrumentos reunieron los requisitos de validez y confiabilidad. Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos. La investigadora concluyó que se debe plantear como estrategia gerencial un proceso universal que abarque todos procedimientos de forma estandarizada para los concesionarios evaluados, con la finalidad mejorar la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

El estudio antes reseñado, brinda aportes significativos a esta investigación, porque contribuye a la generación de estrategias gerenciales para la mejora en la calidad de los servicios como una estrategia competitiva, indagando acerca de las diferentes estudios que brindan información del estado actual y estructurando una metodología adecuada que ayude a contribuir a las instituciones prestadoras de servicios en interesarse y poner en práctica diferentes herramientas que les ayuden a generar estrategias gerenciales.

Otro estudio importante relacionado con la investigación fue el de Palacios, (2016) quien realizó una investigación sobre Estrategias gerenciales para un servicio

de calidad prestado por los supervisores de la coordinación de vigilancia y transporte terrestre de la base de Seguridad Vial del estado Carabobo. El objetivo general fue elaborar estrategias gerenciales para un servicio de calidad prestado por los supervisores en la coordinación de vigilancia y transporte terrestre de la base de seguridad vial del Estado Carabobo, la investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible.

La población estuvo conformada por cuarenta (40) funcionarios pertenecientes a la Coordinación de Vigilancia y Transporte Terrestre de la Base de Seguridad Vial del Estado Carabobo, el tipo de muestreo fue intencional veinte (20) de los funcionarios. La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual cumplió con los requisitos de validez y confiabilidad. La investigadora concluyó que es necesario diseñar estrategias gerenciales para un servicio de calidad prestado por los supervisores de la Coordinación de Vigilancia y Transporte Terrestre de la Base de Seguridad Vial del Estado Carabobo.

Esta investigación, constituyó la base para resaltar la importancia de los procesos gerenciales para el adecuado desarrollo y crecimiento de toda organización. En el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, como es la CAYPUEZ, busca generar grandes resultados para garantizar la idoneidad del proceso administrativo, genera beneficios y resultados ayudando a contar con óptimos procesos para garantizar un servicio de calidad, especialmente en la prestación de los servicios funerarios, objeto de estudio de la investigación. Además aporta información relevante sobre la problemática estudiada en cuanto a estrategias gerenciales como parte elemental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **2.2. Breve reseña histórica de CAYPUEZ**

La Caja de Ahorro y Préstamo del Personal Docente y Administrativo de la Universidad Ezequiel Zamora, fue creada bajo un Acta Constitutiva por Luís Freites, Livio Muñoz, Aída Marengo, Ramón Monsalve, Abelardo Rivas, Juan Pedro Mahuad y Fernando Corrales el 23 de Junio de 1976 como una asociación civil sin fines de

lucro, autónoma, con personalidad jurídica propia; cuyo domicilio estará en la Ciudad de Barinas Estado Barinas, sin perjuicio de poder establecer agencias y representantes en cualquier lugar de la República.

Tiene por objeto establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de previsión económica entre sus afiliados, conceder préstamos a bajos intereses, en beneficios exclusivos de sus miembros. La Asociación se rige por sus estatutos y por las decisiones, acuerdos y reglamentos emanados de la Asambleas de Asociados y de Delegados y por la Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro, reglamento y otras leyes de la República Bolivariana de Venezuela y es Supervisada por la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA).

### **2.2.1. Misión**

Ser una institución de referencia nacional innovando en un modelo de gestión propio, dinámico y efectivo que asegure el desarrollo y bienestar de sus asociados.

### **2.2.2. Misión**

Estimular e impulsar el ahorro promoviendo estrategias para su fortalecimiento, a través de políticas que procuren la protección del patrimonio institucional y familiar de sus asociados.

### **2.2.3. Filosofía y Valores**

- Solidaridad
- Empatía
- Responsabilidad
- Compromiso
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Calidad del Servicio

### **2.3. Bases Teóricas**

En este apartado se presentan las bases teóricas que articulan en la investigación realizada, sin que por ello, implique desconocimiento de otros no esbozados explícitamente en el discurso desarrollado para delimitar el marco teórico.

En las bases teóricas se abordan los diferentes elementos que componen la prestación de servicio y estrategias gerenciales y los saberes y/o conocimientos que se derivan de ello. Actualmente, no es posible, seguir una matriz única en referencia a estos temas tan complejos y profundos e imbricados por diferentes referentes teóricos, lo que importa, en todo caso es aglutinar fundamentos, en función del contexto de la investigación, observando con respeto y apoyarse tangencialmente en otros, siempre en relación directa con las principales variable de la investigación.

#### **2.3.1. Prestación de Servicio**

Para comprender a fondo lo que implica la prestación de servicio y en si llevar a cabo tal proceso dentro de una organización, es de suma importancia definir lo que es servicio. Al respecto Kotler y Hates (2006) señala que un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” (p. 7). Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

Los servicios son básicamente intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, heterogéneos, puesto que, en general, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro; y la producción y el consumo de muchos de ellos son inseparables. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1992).

Otra definición de servicio es la que plantea Duque (2005) como “el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”.(p. 32). El mismo autor Duque, (2005) reseña

que “El servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor”. (p. 33)

Según Lamb y McDaniel (2002) "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (p. 144)

Autores como Kotler y Hayes (2004) definen un servicio como “una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.” (p.10). Cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico.

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro.

Finalmente, el servicio es el mérito que se logra ofreciendo su disponibilidad a otra persona o entidad, procurando éticamente proporcionarle los recursos de que se disponen (talento, inteligencia, atención, creatividad, cortesía, lealtad, honradez...). El servicio es un logro, cuando se es útil a los demás. En esta vida muchas de las veces somos servidos por otras personas y otras tantas somos nosotros quienes suministramos los servicios. La vida es en sí, un permanente intercambio de servicios

Con respecto a la prestación de servicio, se define de forma general, como una relación obligacional en la cual una persona, que se denomina como prestador, se compromete a desarrollar una prestación a favor de otra, denominada comitente, a cambio de una contraprestación o en forma gratuita. El contenido de los contratos de

prestación de servicios comprende siempre prestaciones de hacer o no hacer. También están reguladas por las reglas generales de la prestación de servicios las relaciones contractuales de “doy para que hagas” o de “hago para que des”.

### **2.3.1.1. Prestación de Servicio Funerarios**

En la investigación se estudió los servicios funerarios contratados por la CAYPUEZ para su asociados y beneficiarios prestado por la funeraria “Virgen del Valle”. El servicio funerario es definido como la asistencia diseñada para brindar a los familiares y seres queridos de una persona fallecida, la oportunidad de reunirse, apoyarse mutuamente y rendirle honor para sobrellevar el duelo de su pérdida de una mejor manera.

Generalmente, los servicios funerarios están conformados por al menos tres momentos, que se consideran parte de un funeral tradicional. Los tres momentos que generalmente están cubiertos por un servicio funerario tradicional son el velorio, el funeral y el entierro. A menudo, a estos tres eventos o momentos se les llama servicio funerario o funeral, pero pueden ser distintos y todos ellos implican también costos funerarios distintos.

**El velorio o visitación:** El velorio es una ceremonia que usualmente se lleva a cabo previo a un funeral, en la casa del fallecido o en una funeraria. El velorio puede tener distintos elementos, ya que por diferencias culturales se celebra de forma distinta no sólo entre países o estados, sino entre ciudades mismas. En la actualidad el velorio o visitación se ha convertido en un momento más de reunión de las personas cercanas a la familia del fallecido. Su propósito es precisamente velar el cuerpo del fallecido, así como, según muchas tradiciones religiosas, realizar oraciones por el bien de su espíritu o alma. En muchos casos, los servicios funerarios se encuentran ya preparados para seguir las peticiones específicas de las familias para su funeral.

Los servicios de sala de velación comprende todo lo que tiene que ver con la entrega del cofre fúnebre, la carrosa, los arreglos florales, la celebración del rito religioso, el servicio de cafetería, de llamadas, el tratamiento y la conservación del

cuerpo, entre otros. Así mismo se realiza el destino final dependiendo las causas de la muerte y la decisión de los familiares, teniendo en cuenta que las enfermedades infectocontagiosas por obligación del ministerio de salud se debe realizar una cremación, de lo contrario en cualquier caso se puede realizar la inhumación y la ley lo obliga cuando han sido muertes violentas por procesos investigativos.

**El funeral:** El lugar de un funeral, es la funeraria misma o puede ser la casa de la persona que ha fallecido o cualquier otro lugar. Actualmente, el funeral puede no llevarse a cabo de forma tradicional e incluso realizarse sin ninguna forma de oración o rezo. Es común que la gente, antes de su muerte, especifique el tipo de ritual, rezo o incluso actividad con la que le gustaría ser honrado y recordado, por lo que también muchos servicios funerarios han comenzado ya a adaptarse a estos cambios, ya que la función del funeral, más allá del ritual específico, es de fungir como un momento de reunión de los seres queridos en donde el dolor de su pérdida comience a sanarse.

**El entierro o sepelio:** Finalmente, el entierro o sepelio es el momento en el que, si los familiares así lo desean, los encargados del servicio funerario transportan el cuerpo del lugar del funeral a la ubicación del entierro (normalmente un cementerio). El sepelio suele estar conformado por una procesión en una carrosa fúnebre, en cuyo interior se encuentra el féretro del fallecido, seguida por los seres queridos, familiares y demás asistentes, durante el trayecto. De este momento y práctica deriva la palabra romana exequias (“*ex*” significa fuera de y *sequi*, “seguir”) puesto que desde la antigüedad se practicaban este tipo de honras fúnebres.

**La cremación:** En muchos casos un servicio funerario no concluye en un entierro o sepelio, sino más bien en una cremación. Mucha gente elige la cremación en lugar del entierro porque a menudo implica un costo menor, ya que omite la compra de un féretro, el proceso del sepelio, el entierro y compra del terreno en un cementerio.

Una empresa de servicios funerarios es un negocio que presta un servicio las 24 horas del día, los 365 días al año, debido a que la probabilidad del fallecimiento de una persona es incierto. El servicio funerario comienza desde el momento que los familiares hacen la llamada a cualquier entidad prestadora de servicios funerarios

para seguir los trámites que conlleva el manejo y entrega del cadáver antes de su velación.

### 2.3.2. Características del Servicio

A continuación se establecen según Kotler y Hayes (2006) las características de los servicios:

a) **Intangibilidad:** Por su naturaleza el servicio es de cierta manera incomprensible, ya que no se puede percibir a través del tacto, olfato, u otro sentido. Y la única dependencia que tiene es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la organización tiene la oportunidad de brindar valor agregado. A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio. Ellos hacen inferencias acerca de la calidad con base en el lugar, personal, equipos, entre otros.

b) **Inseparabilidad:** Los servicios por lo regular siempre se producen y consumen simultáneamente. El servicio siempre está presente en la relación cliente-organización, y a través del trato personal o factor humano como medio idóneo se logra brindar un servicio.

c) **Variabilidad:** Puesto que los servicios depende de quién los presta y de dónde se presta, son muy variables. Ya que el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad que hay en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización. Las empresas prestadora de servicios pueden tomar tres medidas en cuanto a control de calidad: La primera es invertir en buenos procedimientos de contratación y capacitación, reclutar a los empleados de servicios y proporcionarles una capacitación excelente.

d) **Imperdurabilidad:** Los servicios no pueden almacenarse, no hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie, el servicio depende de ese contacto personal organización-cliente, en donde el resultado es el valor agregado y nunca va a ser igual.

e) **Ausencia de propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Después de la prestación solo existen como experiencias vividas.

Estas características llegan a facilitar la identificación de elementos imprescindibles, que deben ser tomados en cuenta para lograr ofrecer servicios que cumplan de la mejor manera las expectativas del cliente en la organización. Tomando en cuenta que es de vital importancia conocer con anticipación las necesidades y expectativas que identifican el tipo de mercado de la organización, ya que esto facilitara el ofrecimiento del servicio de calidad.

### **2.3.1. Calidad de Servicio**

La calidad siempre deber ser considerada desde el punto de vista del usuario o consumidor. Se entiende por calidad de un producto o servicio el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, que dicho producto o servicio proporciona. Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

En lo que respecta a la definición de calidad del servicio existen dos aportaciones importantes que se centran en la percepción que el cliente tiene de la calidad recibida por parte de la empresa: el “modelo de la imagen” de Grönroos (1990) y el “modelo de los gaps” de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1992). En ambos modelos, se supone que la calidad percibida es el resultado de la comparación que el cliente hace entre el servicio esperado y el servicio recibido. En el servicio esperado podrían influir la imagen, las necesidades personales, los comentarios de

amigos, la publicidad de la empresa, la propia experiencia, entre otros. En principio, en cuanto más altas sean las expectativas, siendo el servicio recibido el mismo, menor será la calidad percibida. (Duque, 2005)

Desde esta misma mirada se contextualiza que “La calidad del servicio es por tanto, considerada como la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los consumidores” (Moreno y González, 2009 p.45)

En los últimos años, han sido muchas las propuestas al respecto de la definición de la calidad de servicio. De hecho, las divergencias existentes en torno a su conceptualización han sido, junto a su dimensionalidad y la forma de hacerla operativa, los tres aspectos que han centrado gran parte del debate científico en torno a este constructo. No obstante, a pesar de las diferencias, la mayoría confluyen en considerar el carácter subjetivo de la misma y en el hecho de estar determinada por la percepción del cliente (calidad percibida). (Devesa, Laguna y Palacios, 2009).

Es importante señalar que la naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha permitido desarrollar la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición, en la búsqueda de encontrar con mayor precisión evidencias sobre cómo están percibiendo los clientes el servicio que se les está prestando, en aras de mejorarlo en forma permanente y continua.

#### **2.3.1.1. Características del servicio de calidad**

Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Verdú (2013), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya

que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Lo anterior son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio.

La importancia de cubrir con la mayoría de las características antes mencionadas, radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones: (a) La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece y (b) Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

### **2.3.1.2. Metodología SERVQUAL para medir Calidad de Servicio**

Escala de SERVQUAL, es adoptada por la comunidad científica internacional, que intenta medir la calidad del servicio resumiendo los modelos conceptuales (modelo de las cinco brechas, modelo de la diferencia de expectativas y percepciones, y modelo integral) fue creada por los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry. Consiste en la medición de las expectativas y percepciones del cliente respecto a las dimensiones determinantes de la calidad del servicio (tangibilidad, empatía, seguridad o garantía, responsabilidad y confiabilidad), a partir de una serie de preguntas sobre cada dimensión, diseñadas para ser aplicadas a los servicios de cualquier tipo. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1992).

Los autores de esta metodología Parasuraman et al (1992) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad

de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL, por sus siglas en inglés de las palabras, Service Quality.

Según investigaciones anteriores se puede constatar que la aplicación del modelo SERVQUAL es el más utilizado para evaluar la calidad de los servicios públicos. Este modelo consta de cinco dimensiones de la calidad, las cuales se describen a continuación:

**Aspectos Tangibles:** Se refiere a la estructura interna de un establecimiento o institución, todo lo que los usuarios pueden visualizar. En este punto se hace referencia a la perspectiva que tiene el cliente en base a la visualización una vez que ingresa al establecimiento, con respecto a la infraestructura del inmueble, la presentación del personal, la forma en como reciben la información, si es clara o no, el estado en el cual están los equipos.

**Fiabilidad o presentación del servicio:** Habilidad para generar el desarrollo del servicio de una excelente forma, tal como se prometió en primera instancia. En este punto los usuarios pueden darse cuenta sobre la habilidad que tiene el personal al momento de la prestación del servicio, la forma en el cual reciben la información, y la confianza que ellos puedan transmitir; inclusive, la manera en la cual despejan sus dudas. La fiabilidad es uno de los puntos más importantes que hay que cumplir, ya que es un factor determinante para que un servicio se considere de calidad. (Parasuraman et al 1992)

**Capacidad de respuesta:** Cuando los colaboradores del servicio tienen el deseo de ayudar a los usuarios de forma rápida y concisa. Se toma muy en cuenta la percepción que tienen los usuarios con base al servicio que reciben desde su llegada, estos percibirán la forma del servicio brindado por parte del personal y su rapidez para resolver los problemas.

**Seguridad:** La manera en la que el personal refleja confianza para los usuarios. En este punto se hace referencia a la seguridad que transmite cada colaborador, se toma muy en cuenta desde el trato del personal de seguridad al momento de ingresar

el usuario al establecimiento, así como el profesionalismo del personal administrativo.

**Empatía o Calidez:** Se refiere a la atención personal que se le ofrece a cada usuario; de tal manera, que el colaborador pueda comprender lo que necesita el cliente en determinado momento. Además es la principal fuente para generar buenas referencias sobre el servicio brindado. Debe existir un ambiente de comprensión y de entendimiento al cliente, se deberá garantizar la calidez con la cual los colaboradores tratan a los usuarios.

En la presente investigación se midió la calidad del servicio funerario mediante estas cinco dimensiones y se pudo visualizar en que está fallando el servicio funerario prestado por la funeraria “Virgen del Valle” estudiando a su vez las estrategias gerenciales que se emplearon para la selección de este servicio.

### **2.3.1.3. Principios de la atención al cliente**

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Sobre las bases de las ideas expuestas, es importante acotar la importancia que reviste para la CAYPUEZ las estrategias gerenciales que propicien un servicio funerario de calidad.

### **2.3.2. Estrategias Gerenciales**

En referencia a las estrategias, Chiavenato (2017) expresa que "son de gran importancia para todas las empresas en todo el mundo, porque estos forman parte de las destrezas con que se propone a triunfar y lograr la eficacia y eficiencia esperada, lo cual forma parte de sus objetivos" (p.12). Actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas han presentado un creciente desarrollo, por lo cual requieren de una óptima administración, esto con el fin de atender las obligaciones y necesidades que hoy en día demanda cualquier organización moderna. En tal sentido, la estrategia juega papel preponderante en toda organización, ya que está implica la anticipación a las metas y los métodos presentan los objetivos a alcanzar, así como los procedimientos para lograrlos. Tal como lo señala Andrews (2008), las estrategias:

Es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficiencia de la gestión (p. 77).

Ahora bien, al hablar de las estrategias se refiere al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados, todo esto con la finalidad de establecer una posición

más ventajosa con respecto a los competidores. Lo señalado con anterioridad refleja la necesidad de que toda organización las aplique en sus procesos administrativos para lograr sus objetivos. La estrategia gerencial como proceso está íntimamente ligada al concepto de estrategia. Por lo que Bon (2008), define la estrategia como:

Un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza: la línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa, los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios (p. 33)

Esta definición, orientada como declaración, es considerada de mucha utilidad en el plano teórico, pero poco concretada en el ámbito empresarial. Generalmente, las declaraciones estratégicas se expresan como objetivos, lo cual no agota el contenido de una estrategia. Según por González y Pelekais (2010) las estrategias gerenciales es definida como:

una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa. (p. 343)

Asimismo, Henderson (1982) define las estrategias gerencial como “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 86).

Tal como lo señalan los autores, las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las tareas por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados para que la organización sea exitosa. Las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones y están orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación. En todo caso, la base de las estrategias gerenciales es propiciar el cambio, y motivar al

capital humano para dar esa transformación, organizando todos los elementos de dirección, en lo teórico y práctico. (Henderson, 1982)

Para que las organizaciones sean exitosas, los gerentes o líderes deben dirigir a su gente para que: hagan las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas es la estrategia gerencial, En to caso estas son importantes para el buen funcionamiento y eficacia en una organizaciones, ya que permite que se dé un proceso de reciprocidad, ya que ambas partes necesitan cubrir sus necesidades. Para algunos la estrategia gerencial, es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. La estrategia empresarial existe aun cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las organizaciones o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

La gerencia moderna en la organizaciones tanto públicas como privadas, exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia, la cuales son fundamentales en la construcción de los objetivos de la organización, ya que esta será el curso o maniobras que se implementaran para lograr, alcanzar o llegar a cumplir las metas trazadas, fijando los tiempos necesarios, los recursos y las acciones a tomar e implementar para cumplir en toda su cabalidad, los objetivos.

Finalmente, cabe señalar que las estrategias gerenciales son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual están dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos de la organización. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

### **2.3.2.1. Características de las Estrategias Gerenciales**

Para que las estrategias gerenciales sean eficaces deben cumplir con ciertas características de acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2017):

**Flexibilidad:** Todo plan debe ser modificado, para adaptarlo a las diferentes situaciones, se tomara en cuenta el diagnóstico, como elemento que permite determinar las necesidades, seleccionando aquellas que requieren urgente solución, igualmente cuando la organización carece de recursos materiales para cada una de las actividades que se diseñe. Estas deberán ajustarse a los recursos existentes.

**Coordinación:** Es definida como el principio de integración, organización y secuencia que debe existir entre las estrategias, actividades, recursos y tiempo, es decir, una actividad debe ser organizada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizara para lograrla y el tiempo en que se llevara a cabo.

**Continuidad:** Las estrategias deben ser consecuencias de otras, por tanto, terminada una se forma otra, toda eventualidad que atente contra esta características , no propicia el principio de racionalidad y de planificación propiamente dicha, las metas trazadas no deben ser abandonadas. Una estrategia debe ser continua de la otra asumiendo un proceso coherente y sistemático, pues una estrategia implementada es experiencia para las otras, haciéndose más fácil el proceso.

Finalmente las estrategias deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende es concebida como un proceso orientador para proporcionar los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos.

### **2.3.2.2. Tipos de Estrategias Gerenciales**

Existen varios tipos de estrategias, sin embargo se definen las que mayor aporten en el contenido de la investigación, ya que son relevantes para entender aquellas que han adoptado CAYPUEZ, lo que se puede corroborar en el capítulo cuatro.

**Estrategia gerenciales de crecimiento:** implementadas en el inicio de una empresa en donde requiere mayor atención y seguimiento al comportamiento de la misma. En ella, se diseña y pone en marcha un plan de crecimiento sostenible o estable, por lo cual las medidas son tendientes a la consecución de clientes, el

conocimiento del nuevo producto o servicio a ofrecer y el servicio de asistencia o representación hacen de esta etapa crucial en el proceso de creación y consolidación de empresas entre este tipo de estrategias se implementan: Estrategias de crecimiento estable, concentración en un solo producto o servicio, diversificación e integración vertical. (Menguzzato y Renau, 1991)

**Estrategia de estabilidad y supervivencias:** este tipo de estrategia tienen como finalidad el mantenimiento de la empresa dentro del mercado. Por lo tanto son reconocidas como de naturaleza defensiva. En esta situación la organización busca es perdurar en el mercado competitivo a través de los lineamientos innovadores las empresas buscan un posicionamiento con mayor arraigo, pero para desarrollar esta modalidad de estrategias se requiere la visibilización de la situación actual del mercado y decisiones flexibles. Además es imprescindible la verificación del impacto de la nueva empresa y la posible respuesta de la competencia. La empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella. Este tipo de estrategias se pueden clasificar en: Estrategias de saneamiento, de cosecha y de desinversión y liquidación. (Menguzzato y Renau, 1991)

**Estrategias competitivas:** Según Quero (2008) la estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible. Esta autora señala que la estrategia competitiva se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Estrategia de Disuasión:** Este tipo de estrategia se caracteriza por analizar los acontecimientos para poder generar discusiones, consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas. Asimismo, busca el equilibrio

indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales.

- **Estrategia Defensiva:** Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social. Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados.
- **Estrategia de cooperación:** Integrar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones. Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. Equilibrar la competencia profesional, la ética profesional y la actividad empresarial.

En tal sentido, la CAYPUEZ por su naturaleza compleja, debe atender a sus realidades, de manera que es conveniente resaltar a Whittington (2002) quien señala que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” (p. 40) En consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida, en la mayoría de los casos, los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

Formular estrategias entraña, tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. Existen varios modelos de diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende en mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o

modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a las estrategias. (Chiavenato, 2017)

### **2.3.2.3. Planificación estratégica**

Existen diversas definiciones de planificación estratégica que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúne los conceptos en los cuales se basa la presente investigación.

La planificación estratégica según Mintzberg (2006) señala que esta no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Según el autor Vicuña (2012) al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Según Charles (2013) un Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando el plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino

Todas estas definiciones parten de entender que una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la Planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, esta saca de las actividades del día a día de la organización o proyecto y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y hacia dónde se pretende llegar. La planificación estratégica establece con claridad lo que se quiere lograr y cómo conseguirlo

En líneas generales, la planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

En cuanto a la formulación de las estrategias gerenciales de una organización, cabe señalar que esta implica tres grandes pasos: (a) El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas, que no es más que determinar a dónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad. (b) A continuación se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa. El cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias, para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA. La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior. corporativas. (c). Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar o desarrollar, qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar y qué área geográfica atacar.

La estrategia gerencial, articula todas las potencialidades de la organización de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También

es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

### **2.3.2.3.1. Importancia de la Planificación estratégica**

A continuación se describen según Hill y Jones (2009) aspectos que destacan la importancia de la planificación estratégica:

- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos participes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.
- Es un proceso que permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además permite responder a situaciones inesperadas que puedan afectar a la organización.
- Permite fijar objetivos y estrategias que sirvan para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección y dentro de ese marco hacer uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

### **2.3.2.3.2. Principios de la Planificación estratégica**

En palabras de Chiavenato (2017) los principios de la planeación estratégica son:

- Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de

lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **Flexibilidad:** Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- **Unidad y Equilibrio :** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
- **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la organización tendrá que modificar el curso de acción.
- **Objetividad:** Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.
- **Cuantificación:** Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.
- **Precisión:** Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

#### **2.3.2.3.3. Matriz DOFA**

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, entre otros.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Las Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean

o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El análisis DOFA es una técnica de planificación estratégica, que analiza aspectos positivos y negativos del entorno e internos de la organización, para sentar bases sólidas de un plan estratégico, definiendo líneas de acción para lograr los objetivos. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí. A continuación se explica sus componentes (David 2003, p 14):

- Fortalezas.- Son factores internos que apoyan y contribuyen de forma positiva a la gestión de la organización. Por lo que los estrategas deben impulsarlas.
- Debilidades.- Son aspectos internos negativos que limitan y obstaculizan la gestión interna de la organización. Deben ser corregidas o eliminadas.
- Oportunidades.- Son factores externos que pueden afectar de forma positiva al desempeño de la empresa, siempre y cuando sean aprovechadas de manera oportuna. Se debe explotarlas.
- Amenazas.- Son aspectos externos negativos que dificultan el buen desempeño de la organización. Se las debe afrontar y en lo posible contrarrestadas.

### **2.3.3. Cajas de Ahorro**

En Venezuela existen una serie de organizaciones cuya función en su conjunto es la de dinamizar la economía del país, es decir, canalizar los recursos en pro del bienestar de toda la comunidad. Así, una de las organizaciones que contribuye a este fin son las Cajas de Ahorro definidas por la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA, 2012) como: “fundaciones de carácter privado que combinan dos

(02) funciones, una financiera y otra social...se crearon para movilizar el ahorro hacia la inversión y realizar una labor social en sus ámbitos de actuación.” (p. 5)

En este sentido, se destaca que tanto la labor social atribuida a las Cajas de Ahorro como el privilegio de lucro, representan los elementos diferenciadores de estas organizaciones, las cuales son consideradas como entidades financieras dedicadas al benéfico social de los trabajadores pero en un ámbito de actuación territorialmente limitado. Por ello, las Cajas de Ahorro realizan una actividad económica que busca dar cumplimiento a sus fines, entre los cuales destaca el Diccionario de Finanzas (2012):

1. Establecer y fomentar el ahorro entre sus asociados, generalmente a través del aporte que realiza el patrono (Empresa o Estado) como estímulo al ahorro de sus trabajadores.
2. Conceder préstamos en las modalidades establecidas en la ley y sus estatutos, a una tasa más atractiva que la del mercado.
3. Procurar la adquisición de bienes y servicios en beneficio de sus asociados.
4. Recibir, administrar y e invertir los aportes acordados en instrumentos financieros que generen beneficios atractivos para el beneficio de sus miembros (p. 177)

Por lo tanto, la finalidad de las Cajas de Ahorro es el establecimiento de los mecanismos necesarios para incentivar el ahorro en beneficio exclusivo de sus miembros, para ello cuentan con recursos líquidos que constituyen su patrimonio social, en otras palabras, el objetivo principal de las asociaciones objeto de investigación consiste en la movilización del ahorro en condiciones de seguridad y rentabilidad.

Adicionalmente, las Cajas de Ahorro, pueden considerarse iguales al resto de las sociedades mercantiles por cuanto la forma de operar resulta similar, pero existen aspectos diferenciadores vinculados con el patrimonio, la facultad de tomar decisiones, el capital, la finalidad que persiguen, su duración, las normas legales que las rigen y el carácter social que las determina.

En cuanto al manejo financiero, las Cajas de Ahorro son asociaciones con personalidad jurídica lo cual las faculta para efectuar actos, celebrar contratos y las operaciones que considere necesaria con el objeto de cumplir con los fines sociales para los que fue creada, sin más limitaciones que las establecidas por la Ley que rige

su funcionamiento que es la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares (2010). Según, Torrealba (2014)

Las Cajas de Ahorro venezolanas son compatibles en su objeto, principios y conformación societaria con el modelo de la economía social, lo que es reconocido formalmente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y por la Ley que rige a estas asociaciones. Sin embargo, el beneficio económico no está excluido en el ámbito analizado, lo que implica que los objetivos sociales pueden ser armonizados con los propósitos de eficiencia económico-financiera (p. 6).

Ciertamente, las Cajas de Ahorro tienen la capacidad de generar beneficios económicos a favor de sus asociados y de la sociedad en general, aun cuando sus fines están separados de la mera generación de lucro y se encuentran apegadas a los preceptos de la economía social en donde prima el beneficio colectivo por encima del individual.

Ahora bien con el objeto de explicar la gestión social que es ejercida por las Cajas de Ahorro en el territorio venezolano, es oportuno traer a consideración las operaciones que son realizadas por estas entidades y están destinados exclusivamente a sus asociados, entre las cuales destacan las siguientes: (a) Las colocaciones en bancos e instituciones financieras, en instrumentos de bajo riesgo, fácil realización y un alto rendimiento, aprobadas por la SUDECA y permitidas por la Ley; (b) Las inversiones las cuales están integradas por aquellas que se realizan en seguridad social, entre las cuales se destaca realizar proyectos sociales en asociación con otras instituciones, donde se ubica el servicio funerario, prestado a través de la Funeraria Virgen del Valle, caso de estudio de la presente investigación (c) Las operaciones de compra-venta, en bienes muebles e inmuebles para obtener rendimientos económicos superiores a los otorgados por las instituciones bancarias y (d) El financiamiento sólo permitido si proviene de entes del estado y dirigidas a obras de infraestructura, insumos, créditos y asistencia técnica.

## **2.4 Bases legales**

Existen diversos documentos legales que ofrecen soporte normativo a la investigación. No obstante, se tomaron en cuenta los más relevantes, entre los cuales se destacan:

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) como norma rectora del ordenamiento jurídico venezolano que regula los distintos hechos que ocurren en la sociedad y siendo CAYPUEZ un medio de participación económico, es importante traer a consideración lo establecido en el Artículo 70, en donde se señala que:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, ... en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las Cajas de Ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

Las Cajas de Ahorro desde la perspectiva social y económica, son proyectadas por la Constitución como entidades que tienen por finalidad mejorar la economía popular mediante el fomento del hábito del ahorro entre los trabajadores asociados a ella para satisfacer sus necesidades. De allí que el Estado venezolano, busca la protección de este tipo de organizaciones con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país sustentándolo en la iniciativa popular. Asimismo, son medios de participación y protagonismo del pueblo para lo cual se establecerán, a través de textos legales, las circunstancias que deben regir su funcionamiento guiado por los valores de cooperación y solidaridad.

Por otra parte, el Artículo 86 establece que:

Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección... El

Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas o indirectas. La ausencia de capacidad contributiva no será motivo para excluir a las personas de su protección. Los recursos financieros de la seguridad social no podrán ser destinados a otros fines... El sistema de seguridad social será regulado por una ley orgánica especial.

Tal como lo establece este artículo, el Estado protege y otorga el derecho a todos los venezolanos de disfrutar de la seguridad social, para lo cual ha creado un sistema de seguridad social compuesto por organizaciones tales como la CAYPUEZ que están reguladas principalmente por la Superintendencia de Cajas de Ahorro y por instituciones financieras tales como el Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH).

El artículo 117 destaca:

**Artículo 117.** Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos

Toda servicio que ofrezca la CAYPUEZ, debe considerar los principios y preceptos que se establecen en este artículo, a fin de ofrecer servicios de calidad que no quebranten el bienestar físico, psicológico y moral de sus asociados.

En el Artículo 118, establece que:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, Cajas de Ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas

asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos. El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

De este modo, la Constitución fortalece a las Cajas de Ahorro al destacarlas como entidades capaces de generar beneficios colectivos y mejorar la economía popular. Adicionalmente, concede a estas entidades la posibilidad de dedicarse a cualquier tipo de actividad económica que se encuentre enmarcada dentro de los actos lícitos aceptados por la Ley. También, establece en el Artículo 184, mecanismos abiertos y flexibles para aquellas Cajas de Ahorro que demuestren capacidad para la prestación de servicios y ofrece protección y promoción al ahorro con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país.

### **Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2010)**

El objetivo de esta ley es establecer y regular la constitución, organización y funcionamiento de las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares y tiene por finalidad reconocer el derecho de todos los trabajadores, a tiempo determinado e indeterminado, sean funcionarios, empleados u obreros del sector público, del sector privado, no dependientes, jubilados o pensionados, así como a las organizaciones de la sociedad para desarrollar asociaciones, que establezcan mecanismos para incentivar el ahorro sistemático y no sistemático, independientemente de la capacidad contributiva, condición social, actividad laboral, medio de desenvolvimiento, salario, ingreso y rentas de los asociados; en el sector público se incluyen los obreros y empleados, cualquiera sea su naturaleza jurídica al servicio de la administración pública, correspondiente a todos los órganos y entes de las diferentes ramas del Poder Público nacional, estatal o municipal, central o descentralizado.

Asimismo, busca el fortalecimiento y desarrollo de las actividades directas, realizadas por las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares que propendan al mejoramiento de la economía familiar de los asociados. El Estado protegerá y asegurará la capacitación, la asistencia técnica, el financiamiento oportuno y promoverá a las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país y, plantea que la administración, rectoría y gestión de las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, no podrán ser delegadas o transferidas a instituciones financieras, mandatarios, comisionistas u otras actividades de encargos de administración al sector público o privado.

Esta Ley en el Artículo 3 conceptualiza a las Cajas de Ahorro como: “asociaciones civiles sin fines de lucro, creadas, promovidas y dirigidas por sus asociados, destinadas a fomentar el ahorro, quienes reciben, administran e invierten, los aportes acordados”. Dejando por sentado que la CAYPUEZ al ser definidas como asociación civil posee personalidad jurídica y tienen efecto contra terceros mediante acto formal, tal como lo establece el Artículo 7:

Las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares para su funcionamiento, deberán registrarse ante la Superintendencia de Cajas de Ahorro y presentar con la solicitud de registro, el acta constitutiva y los estatutos de la asociación para su revisión. Presentada la solicitud de registro ante la Superintendencia de Cajas de Ahorro, ésta procederá a realizar las observaciones que estime convenientes, dentro de los treinta días siguientes a la entrega de los referidos documentos.

Razón por la cual, la Superintendencia de Cajas de Ahorro al encontrar conforme el acta constitutiva y los estatutos o subsanadas las faltas, errores u omisiones observadas, otorgará la orden de protocolización a los referidos documentos, los cuales en copia simple deberán ser presentados a la Superintendencia de Cajas de Ahorro, dentro de los treinta (30) días siguientes a la realización de este acto, a los fines de su inscripción y funcionamiento. Por otra parte, la Ley comentada menciona que el Estado protegerá y asegurará la capacitación, la asistencia técnica, el financiamiento oportuno y promoverá a las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y

asociaciones de ahorro similares, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país. Por ello, la presente propuesta se encuentra subordinada al contenido de este texto legal ya que busca analizar las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario de la CAYPUEZ.

### **Ley para la Regulación y Control de la Prestación del Servicio Funerario y Cementerios (2014)**

**Artículo 1.** La presente Ley tiene por objeto regular y controlar las actividades y condiciones de funcionamiento de funerarias y cementerios, la protección de los derechos de los usuarios y usuarias, así como la aplicación de las normas sanitarias, ambientales y civiles relacionadas con estos servicios.

Tal como se establece en el artículo 1, esta Ley tiene como objeto la regulación y control del funcionamiento de las funerarias y los cementerios, con el propósito de proteger y preservar la salud pública, además de proteger los derechos de los usuarios de esos servicios, es decir, que pretende garantizar el libre acceso a las actividades de cementerios y servicios funerarios.

Artículo 6. La actividad funeraria está comprendida desde la aceptación de la prestación del servicio hasta el traslado al cementerio, entre ellos los siguientes:

1. Suscripción y aceptación del contrato del servicio funerario a ser prestado por la empresa funeraria, por parte del contratante.
2. La organización de los servicios fúnebres según los requerimientos y autorización de los contratantes.
3. Informar y asesorar gratuitamente al contratante, sobre el procedimiento necesario para tramitar el certificado de defunción, acta de defunción, permiso de inhumación o cremación y permiso de traslado sanitario ante las autoridades competentes respectivas.
4. Traslado del cadáver desde el lugar de fallecimiento hasta el sitio de la velación; y finalmente al cementerio, dentro del territorio nacional o internacional, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y la autorización sanitaria correspondiente.
5. El aseo, conservación, preservación y vestidura del cadáver, así como su acondicionamiento estético e higiénico según las disposiciones legales correspondientes.

6. El suministro de ataúd y los demás elementos ornamentales que se utilizan en el ritual de velación, respetando la religión y cultura del fallecido, a solicitud de los familiares o representantes legales.

7. Proporcionar vehículos de acompañamiento a los familiares para el traslado al sitio de inhumación.

8. Cualquier otra actividad vinculada al servicio funerario requerido por el contratante. Quién incumpla lo dispuesto en el presente artículo será sancionado con multa entre cien Unidades Tributarias (100 U.T.) y doscientas Unidades Tributarias (200 U.T.).

Este artículo destaca las actividades vinculadas con el servicio funerario y comprende desde la aceptación de la prestación del servicio hasta el traslado al cementerio, así como también establece la sanción para quienes lo incumplan.

**Artículo 9.** Las personas jurídicas públicas o privadas que presten los servicios funerarios, en cualquiera de sus modalidades, deben cumplir con los siguientes requisitos: Gaceta Oficial No. 40.358 de fecha 18 de febrero de 2014 1. Estar constituida como empresa de servicios funerarios debidamente registrada, bajo cualquiera de las diferentes modalidades permitidas en el país. 2. Contar con la capacidad humana especializada en los servicios funerarios y las áreas mínimas de infraestructura física adecuada, necesaria y requerida para cumplir eficientemente con los servicios.

Este artículo hace referencia a los requisitos que debe cumplir las personas jurídicas públicas o privadas que presten los servicios funerarios, así como las áreas mínimas de infraestructura física adecuada, necesaria y requerida para cumplir eficientemente con los servicios.

**Artículo 45.** Es el contrato de venta por medio del cual una empresa del ramo funerario o cementerio, ofrece sus servicios por adelantado, asumiendo al momento del fallecimiento del contratante o sus asociados, la responsabilidad de prestarle el servicio funerario o de cementerios adquirido. Este tipo de contrato garantiza al Gaceta Oficial No. 40.358 de fecha 18 de febrero de 2014 contratante, el servicio funerario o de cementerios, al momento de una contingencia funeraria personal o familiar.

El contrato de previsión se realizará de manera espontánea, respetando la libertad de las partes en elegir los servicios que le convenga, los cuales serán especificados en ese contrato. Las empresas funerarias y de cementerios informarán a los contratantes de los precios y servicios que

prestan, antes de su contratación. Quién incumpla lo dispuesto en el presente artículo será sancionado con multa entre trescientas Unidades Tributarias (300 U.T.) y cuatrocientas Unidades Tributarias (400 U.T.). Su reincidencia ocasionará la obligatoriedad de prestar veinte servicios funerarios y de cementerio gratuitos del mismo tipo del incumplido. Estos servicios serán debidamente supervisados y certificado por el Consejo Nacional Integral de los Servicios Funerarios y de Cementerios.

El artículo antes citado hace referencia al contrato de venta del servicio funerario y de cementerio el cual se realizará de manera espontánea, respetando la libertad de las partes en elegir los servicios que le convenga, los cuales serán especificados en el contrato. Las empresas funerarias y de cementerios informarán a los contratantes de los precios y servicios que prestan, antes de su contratación. Así como también establece la sanción que acarrea el incumplimiento del artículo y señala que el Consejo Nacional Integral de los Servicios Funerarios y de Cementerios supervisará y certificará estos servicios.

## **2.5 Sistema de variables**

Las variables en los estudios cuantitativos, representan un concepto de vital importancia. Es definida como “la propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”. (Hernández, Fernández y Batista, 2016 p. 105) Por consiguiente, toda investigación necesita contar con un aspecto con características para asumir un valor capaz de modificar su estado actual. De allí la importancia de definir con precisión las variables en estudio, antes de operacionalizarlas. En la presente investigación, se manejó las siguientes variables: (a) Prestación de servicio funerario: Son todos los servicios prestados por las empresas funerarias a los familiares y allegados de un difunto y (b) estrategias gerenciales: son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. (Robbins y Coulter 2014)

### **2.5.1. Operacionalización de Variables**

La operacionalización de la variable constituye un paso muy significativo dentro del proceso investigativo en tal sentido, Ramírez (2010) señala que “en la operacionalización se trata de descomponer, luego de una definición nominal, cada una de las variables en los aspectos que las componen a fin de facilitar la recolección, con alto grado de precisión de los datos necesarios”. (p 125). En la investigación, la operacionalización de las variables constituyó el punto de partida para la elaboración del instrumento (escala de Likert) que se aplicó a la muestra seleccionada. (Ver tabla 1)

**Tabla 1**

**Operacionalización de las variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Prestación de servicio funerario	Son todos los servicios prestados por las empresas funerarias a los familiares y allegados de un difunto.	Es un conglomerado de servicios para resolver las necesidades a las que se enfrenta la familia de un fallecido (Socio o beneficiario de CAYPUEZ)	Calidad del servicio	Aspectos Tangibles	1 - 5	Cuestionario que se aplicó a los asociados
				Fiabilidad	6 - 9	
				Capacidad de respuesta	10 - 13	
				Seguridad	14 - 16	
Estrategias gerenciales	Es un marco de acciones para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.	Son las labores que realiza la CAYPUEZ que permiten lograr los objetivos en el contexto de la prestación del servicio funerario.	Acciones estratégicas	Necesidad	17 - 19	Cuestionario que se aplicó a los miembros del Consejo de Administración de CAYPUEZ
				Tipos	20	
			Factores internos	Planificación Estratégica	1 - 5	<b>Matriz FODA</b>
				Fortalezas	6 - 7	
			Factores externos	Debilidades		
				Oportunidades		
	Amenazas					

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco metodológico está orientado a los métodos, reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. (Ballestrini, 2016). Este capítulo proporciona información detallada sobre las acciones que permitieron responder al problema planteado, incluye paradigma de la investigación, diseño, tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y análisis de los datos.

#### **3.1. Paradigma de investigación**

La investigación se desarrolló bajo los postulados del paradigma cuantitativo: los problemas surgen de postulados existentes, a la iniciativa del investigador; el diseño de investigación es estructurado prefijado; no admite variaciones sustanciales en su desarrollo, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Es importante señalar que el estudio se encuadró en el paradigma cuantitativo porque se utilizó una estrategia sistemática, objetiva y rigurosa para generar y refinar el conocimiento, los datos se recogieron a través de la técnica de la encuestas, se utilizó como instrumento una escala de Likert, debidamente validada, los resultados se transformaron en unidades numéricas que permitieron a su vez un análisis e interpretación más exacta de la realidad estudiada. Se aplicó fundamentalmente el análisis estadístico que argumentaron matemática y objetivamente los resultados, se utilizó inicialmente el raciocinio deductivo y la generalización.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El estudio se ubicó dentro de un diseño con enfoque cuantitativo no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo. Definido como aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variable dentro del enfoque cuantitativo. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción. (Hernández et all)

En el estudio propuesto se usó un diseño no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo porque se definieron las variables a estudiar: prestación de servicio funerario y estrategias gerenciales se aplicó dos instrumentos tipo escala Likert, una sola vez, una a los asociados y otra a los miembros del Consejo de Administración de CAYPUEZ. La investigadora describió y fundamentó varios aspectos de las variables, dimensiones e indicadores del fenómeno. No manipuló variables ni determino la causa-efecto con relación al fenómeno. En consecuencia midió las variables prestación de servicio funerario y estrategias gerenciales, las describió, determinó la frecuencia en que este hecho ocurre, clasificó la información y la presentó en cuadros estadísticos.

### **3.3. Tipo de Investigación**

La investigación, según la forma de recoger los datos fue de campo, definida como una de las formas que tiene un investigador para estudiar directamente el objeto de estudio entrando en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre las que desea realizar dicho estudio. De este modo recopila datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables y la información que necesita para, luego, analizarla para encontrar respuestas y conclusiones. (Palella y Martins, 2012)

La investigación fue de campo porque la investigadora recopiló la información directamente de los asociados de la CAYPUEZ a quienes se les ofrece el servicio funerario y a los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ porque establecen las estrategias gerenciales para que los asociados cuenten con este servicio. La investigación de campo brindó la posibilidad a la investigadora de tener una comprensión más amplia de la información obtenida, ya que conoció de primera mano (de los asociados y de los miembros del Consejo de Administración de CAYPUEZ) las condiciones reales de la prestación del servicio funerario y las estrategias gerenciales aplicadas en este servicio, sin controlar ninguna variable.

### **3.4. Nivel de la Investigación**

Tomando en cuenta la profundidad con la que se abordó el tema de estudio, la investigación fue descriptiva definida por Hernández et al (2016) como la que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 92). En efecto, la investigación fue descriptiva porque la investigadora definió y midió claramente las variables: prestación de servicios funerarios y estrategias gerenciales y sobre estas se recolectaron los datos y fueron sometidas a un riguroso análisis.

### **3.5. Población y muestra**

Dentro de cualquier investigación, la selección correcta de la población y la muestra que se tomará para su estudio es determinante en el respaldo y credibilidad de los resultados que se obtenga y está constituida por todas las personas, objetos, o cosas que sirven de base para plantear el problema y que por su naturaleza presentan características importantes dentro de un contexto determinado. Al respecto, Tamayo (2014) afirma que una población “está determinada por sus características definitorias, siendo ésta la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común” (p.53). En este sentido, la población en estudio de

la presente investigación es finita y estuvo constituida por 545 asociados de CAYPUEZ del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (Barinas) que recibieron un servicio funerario en la funeraria “Virgen del Valle” y los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ presentada en la tabla 2.

Tabla 2

Distribución de la población

<b>Personal</b>	<b>N°</b>
Asociados	545
Junta Administradora de la CAYPUEZ	4
<b>TOTAL</b>	<b>549</b>

Fuente: Datos tomados del archive de la CAYPUEZ

Con respecto a la muestra, cabe destacar a Hernández et all (2016) quienes afirman que “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (p. 173). Definida la población, y para obtener una muestra estadística lo más representativa posible, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, en este tipo de muestreo se divide la población en grupos relativamente homogéneos, llamados estratos, en el caso en estudio los asociados y la Junta administradora de CAYPUEZ constituyen los dos estratos. Antes de seleccionar el número personal por estratos se procedió a determinar el tamaño de la muestra de la población con características finitas y con un error de 0,15 mediante la siguiente fórmula: (Tamayo, 2014).

$$n = \frac{Z_a * N * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

$$Z_a = \text{La seguridad es de } 95\% = (1,96)^2$$

$$N = \text{Total de la Población} = 1605$$

$$p = \text{Proporción de éxito esperada} = 50\% = 0,5$$

$$q = \text{Proporción de fracaso} = 1 - p = 1 - 0,5 = 0,5$$

$$d = \text{precisión (en la investigación se usó } 5\%) = (0,05)^2$$

Aplicación de la fórmula a la población para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 549 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (549 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{3,8416 * 549 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * 548 + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{527,2596}{2,3304} = 226$$

En consecuencia, el tamaño de la muestra aplicando la fórmula fue de 226 asociados a la CAYPUEZ que recibieron los servicios funerarios. Luego de obtener el tamaño de la muestra, se procedió a determinar el número de asociados por estratos, como los datos son desproporcionales, se tomaron todos los miembros del estrato Junta Administradora de CAYPUEZ y 222 correspondiente a los asociados, para un total de 226. En la tabla 3, se puede apreciar la selección de la muestra por estrato.

**Tabla 3**

**Selección de la muestra por estrato**

<b>Estrato</b>	<b>Nº</b>	<b>Muestra</b>
Asociados	545	222
Junta Administradora de la CAYPUEZ	04	4
<b>Total</b>	<b>549</b>	<b>226</b>

Por las características que reviste el presente estudio y a los fines de obtener una muestra estadística, lo más representativo posible, se aplicó un muestreo probabilístico al azar simple.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo al problema en estudio, la siguiente etapa consistió en la recolección de datos pertinentes sobre la unidad de análisis para ello se utilizó técnicas e instrumentos de recolección de información. En este sentido, recolectar datos implica la elaboración de un plan detallado de procedimiento a seguir, que conduzcan a la obtención de información que sea de aporte a la investigación. Es preciso conocer las fuentes de donde se obtendrán los datos, donde están localizadas dichas fuentes, qué métodos se van a utilizar para obtener los datos y cómo se prepararán para su análisis. (Hernández et al, 2016)

Para el logro de los objetivos establecidos, se utilizó como técnica de recolección de información, la encuesta porque permite la organización del contacto de la investigadora con los sujetos seleccionados para el estudio con base en la recogida, procesamiento y análisis de información pertinente y como instrumento dos escala Likert, definida por Hernández et al (2016) como “el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 238). Cabe destacar, que se aplicaron dos escalas Likert una para los asociados de la CAYPUEZ y otro para los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ. La escala aplicada a los asociados se estructuró con 20 ítems y tuvo como propósito, recoger información sobre la calidad del servicio Funerario que ofrece la CAYPUEZ, a sus asociados (Ver anexo A-1) y el de la Junta Administradora con siete ítems y cuyo propósito fue recoger información sobre las estrategias gerenciales de CAYPUEZ para el servicio Funerario que ofrece a sus asociados (Ver anexo A-2). En ambos instrumentos, las respuestas presentaron un nivel de medición ordinal, sobre la escala cinco categorías de respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los ítems se formularon de acuerdo al orden establecido en la operacionalización de las variables.

### 3.6.1. Validez y confiabilidad

Todo instrumento de medición debe reunir dos características básicas: Validez y confiabilidad. La primera se refiere a la precisión con que un instrumento mide lo que se persigue en una investigación, mientras que la segunda señala el grado de seguridad que presenta al medir. (Navarro, 2009).

Para determinar la validez de los dos instrumentos (escala Likert) se utilizó la Validez de Contenido. Este tipo de validez busca determinar el grado en que los diferentes ítems, permiten obtener el contenido específico de lo que se quiere medir. Esta validez no se expresa a través de un índice o coeficiente, por lo general se estima de forma subjetiva, el procedimiento utilizado fue el “Juicio de Expertos. Los expertos deben garantizar que los ítems que componen el instrumento midan adecuadamente los contenidos, objetivos y variables correspondientes. Para ello, se seleccionó tres docentes dos con Doctorado en Gerencia y uno con Postgrado en Investigación, a quienes se les entregó el título de la investigación, cuadro de variables, instrumentos y el formato de validación, quienes comprobaron la correspondencia entre objetivos, variables e ítems, utilizando los criterios de pertinencia, coherencia y claridad. En síntesis, los expertos determinaron que el instrumento realmente refleja el dominio específico de contenido que se pretendió medir. (Ver anexo del B-1 al B-9).

Posterior a la validación, se procedió a la aplicación de una prueba piloto, la cual consistió en administrar el instrumento a cinco asociados y 3 miembros de la Junta Administradora de CAYPUEZ. En este procedimiento se sometió a prueba no solo los instrumentos sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Se analizó la comprensión de las instrucciones, el funcionamiento de los ítems, el lenguaje y la redacción. Los datos obtenidos se utilizaron para calcular la confiabilidad. (Hernández et all, 2016).

Para medir la Confiabilidad de los instrumento de medición (escala de Likert) se utilizó el Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de varias

opciones. El Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, se aplica una sola vez, produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1); el coeficiente cero (0) significa confiabilidad nula, mientras que uno (1), representa un máximo de confiabilidad. (Hernández y otros, 2016).

La fórmula utilizada para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, fue la siguiente:

$$r_u = \frac{n}{n - 1} * \frac{S_{2t} - \sum S_{2t}}{S_{2t}}$$

En donde:

$r_u$  = Coeficiente de Confiabilidad

$n$  = número de ítems

$S_{2t}$  = Varianza total del cuestionario

$\sum S_{2t}$  = Suma de la las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo los valores correspondientes en la fórmula se tiene el siguiente resultado para la escala Likert aplicada a lo asociados:

$$r_u = \frac{20}{20 - 1} * \frac{206 - 46,3}{206} = 1,05 * 0,78 = 0,82$$

Sustituyendo los valores correspondientes en la fórmula para la escala Likert aplicada a los miembros de la junta administradora de la CAYPUEZ, se tiene el siguiente resultado:

$$r_u = \frac{7}{7 - 1} * \frac{85,2 - 26,3}{85,2} = 1,17 * 0,69 = 0,81$$

El coeficiente de confiabilidad obtenido en la escala Likert aplicado a los asociados de CAYPUEZ fue:  $r_u = 0,82$  y la escala Likert aplicado a los miembros de la Junta administradora de CAYPUEZ fue:  $r_u = 0,81$ , estos resultados indican que los instrumentos tienen una confiabilidad de 82% y 81% respectivamente. (Ver anexo C). La magnitud del coeficiente puede ser guiada por la escala presentada por Ruiz (2013), quien establece que cuando un coeficiente de confiabilidad está entre el rango

0,81 a 1 la magnitud será “muy alta” (p. 71). En consecuencia, se concluyó que ambos instrumentos presentaron una consistencia muy alta, por lo que generarán resultados estables y consistentes, por lo tanto se aplicaron a la muestra seleccionada.

### **3.7. Técnica de análisis de la información**

La técnica de análisis de la información es utilizada para representar la forma de cómo fue procesado los datos recolectados. En este sentido, Chávez (2015) afirma que la técnica de análisis de información que emplea el investigador, es la que permite la organización de los datos en el estudio, ya que estos requieren de un proceso cuidadoso y sistemático de acuerdo a los ítems del instrumento aplicado y a las respuestas emitidas por la muestra seleccionada.

Por otra parte es importante destacar lo señalado por Hernández et al (2016) quien señala que si el estudio es de naturaleza descriptiva, como lo es la presente investigación, el análisis de los datos es de igual naturaleza, es decir, tratamiento estadístico descriptivo. En consecuencia, tal tratamiento estadístico consistirá en el cálculo de las distribuciones de frecuencias absolutas, las cuales servirán como plataforma para el cálculo de los resultados, para su discusión y análisis, así como para la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

Después de aplicar las dos escalas Likert a los sujetos que conforman la muestra en estudio, los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente. En este sentido, se elaborará una matriz de doble entrada, donde las filas representan los ítems del instrumento y las columnas representan las respuestas de la muestra seleccionada. Los datos obtenidos, fueron analizados, utilizando para ello el tipo de estadística descriptiva, concretamente frecuencias absolutas y relativas y sus respectivas representaciones mediante tablas sinópticas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se examinan, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de la escala de Likert, es por ello que se exponen en el orden de presentación de las variables, dimensiones e indicadores del estudio. Se describen las interpretaciones de las respuestas suministradas, tanto de los asociados como de los miembros de la Junta Administradora de CAYPUEZ, en este sentido, se plantean tablas construidas para tal fin y gráficos de barra. Finalmente, se presenta la matriz FODA como elemento necesario para conocer la situación real de las estrategias gerenciales en la prestación del servicio funerario. Su confección permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener más y mejor información al momento diseñar las nuevas estrategias gerenciales.

#### **. 4.1. Análisis de los Resultados**

Tal como lo ilustra Tamayo (2014) el análisis de los resultados es la fase donde se da respuesta a las interrogantes del estudio y permiten obtener las conclusiones de la investigación. Para darle significado a los datos recolectados en las escalas Likert fue indispensable aplicar técnicas de procesamiento y análisis que permitieron interpretar los resultados, organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación. Es decir, que este análisis facilitó identificar hallazgos conectados con las bases teóricas, objetivos y conocimiento generales del problema.

En tal sentido, el procedimiento que se llevó a cabo para el análisis de los resultados en la presente investigación, fue el siguiente: (a) En primer lugar, se estableció las categorías de respuestas, las cuales estaban previamente codificadas (TED=1, ED=2, N=3, D=4 y TD=5) (b) Se tabularon en Excel; (c) La información se presentó en tablas por indicadores en frecuencias relativas y absolutas (d) Se calculó la media por indicador (Indicadores tomados del modelo SERVQUAL para medir la

Calidad de los Servicios) y se representaron en gráficos de barras; (e) Se interpretó y analizó el valor más significativo por ítem e indicador, verificando los resultados obtenidos con la teoría establecida; (f) En cada indicador presentado en tablas y gráficos, para facilitar el análisis, se consideró como fortaleza de la calidad del servicio, las respuestas con mayor porcentaje ubicado en las categorías totalmente de acuerdo (TD) y de acuerdo (D) y las debilidades de la calidad del servicio, las ubicados en las categorías totalmente en desacuerdo (TED) y en desacuerdo (ED).

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las dos escalas Likert.

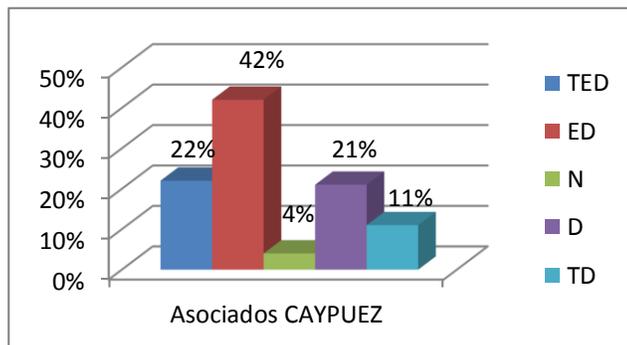
#### 4.1.1. Análisis de los datos obtenidos en la escala Likert aplicado a los Asociados de la CAYPUEZ, Barinas

**Tabla 4**

**Indicador: Aspectos Tangibles**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1. Las instalaciones físicas de la funeraria “Virgen del Valle” son funcionales.	<b>124</b> <b>(56%)</b>	47 (21%)	2 (1%)	33 (15%)	16 (7%)
2. Encuentra comodidad en las instalaciones con el mobiliario y los espacios.	60 (27%)	<b>122</b> <b>(55%)</b>	11 (5%)	20 (9%)	9 (4%)
3. Los empleados de la funeraria “Virgen del Valle” tienen una apariencia pulcra.	13 (6%)	38 (17%)	7 (3%)	<b>102</b> <b>(46%)</b>	62 (28%)
4. Los vehículos son adecuados para el servicio requerido.	32 (14%)	<b>144</b> <b>(65%)</b>	6 (3%)	31 (14%)	9 (4%)
5. La urna está acorde al plan de cobertura.	9 (4%)	<b>120</b> <b>(54%)</b>	13 (6%)	49 (22%)	31 (14%)
$\bar{X}$	<b>48</b> <b>(22%)</b>	<b>94</b> <b>(42%)</b>	<b>8</b> <b>(4%)</b>	<b>47</b> <b>(21%)</b>	<b>25</b> <b>(11%)</b>

**Leyenda:** TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 1. Promedio Indicador: Aspectos Tangibles**

**Fuente: Sánchez (2020)**

**Leyenda:** TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Al analizar los datos presentados en la tabla 4, referida a los aspectos tangibles el 56% de la muestra seleccionada, señaló que está totalmente en desacuerdo que las instalaciones físicas de la funeraria “Virgen del Valle” son funcionales. Por otra parte, un poco más de la mitad de los asociados encuestados están en desacuerdo con la comodidad que brinda las instalaciones con el mobiliario y los espacios (55%), que los vehículos son adecuados para el servicio requerido (65%) y que la urna está acorde al plan de cobertura (54%). Mientras que la apariencia pulcra de los empleados de la funeraria “Virgen del Valle”, fue el aspecto tangible con mayor calidad percibida.

Con respecto al promedio obtenido en el indicador aspectos tangibles, se puede observar en la figura 1 que los asociados de CAYPUEZ tienen una actitud desfavorable hacia las instalaciones físicas de la funeraria “Virgen del Valle”, con la comodidad que brinda las instalaciones con el mobiliario y los espacios, la adecuación de los vehículos para el servicio requerido y la urna con respecto al plan de cobertura.

Estos resultados revelan que los aspectos tangibles no son de calidad, no satisfacen las necesidades de los asociados de CAYPUEZ, presentan debilidades y conlleva a tomar acciones a fin de que se produzca un cambio en la percepción de los

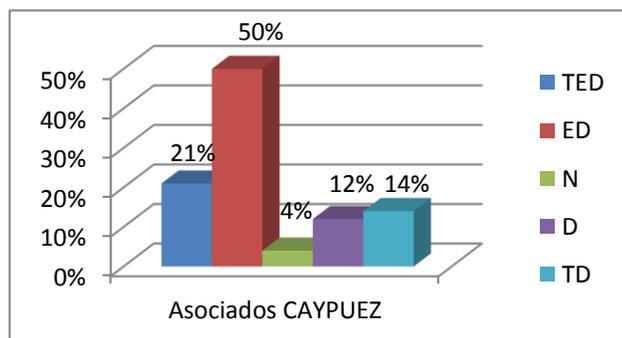
asociados en la calidad del servicio funerario, resultados que están en contraposición con lo planteado por Parasuraman et all (1992) quienes plantean que un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.

**Tabla 5**

**Indicador: Fiabilidad**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
6. El servicio funerario cubrió todas sus necesidades.	54 (24%)	<b>115</b> <b>(52%)</b>	13 (6%)	24 (11%)	16 (7%)
7. El servicio funerario estuvo acorde con el plan cancelado.	47 (21%)	<b>102</b> <b>(46%)</b>	6 (3%)	36 (16%)	31 (14%)
8. El personal mostró interés en resolver problemas.	27 (12%)	<b>113</b> <b>(51%)</b>	7 (3%)	22 (10%)	53 (24%)
9. Está conforme con la puntualidad del servicio que se le brindó.	62 (28%)	<b>104</b> <b>(47%)</b>	11 (5%)	27 (12%)	18 (8%)
$\bar{X}$	<b>48</b> <b>(21%)</b>	<b>109</b> <b>(50%)</b>	<b>8</b> <b>(4%)</b>	<b>27</b> <b>(12%)</b>	<b>30</b> <b>(14%)</b>

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 2. Promedio Indicador: Fiabilidad**

Fuente: Sánchez (2020)

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el indicador fiabilidad presentados en la tabla 5, se puede apreciar que un porcentaje significativo de los encuestados señalaron que están en desacuerdo que el servicio funerario cubrió todas sus necesidades, que estuvo acorde con el plan cancelado, que el personal mostró interés en resolver problemas y que está conforme con la puntualidad del servicio que se le brindó, estos resultados se consideran desfavorables para el indicador fiabilidad.

Cabe considerar por otra parte, que en la figura 2 se aprecia que el promedio en el indicador fiabilidad muestran valores insuficientes de calidad percibida, lo cual se considera como debilidad. En relación con estos resultados, es importante señalar que según Parasuraman et all (1992) la fiabilidad es uno de los puntos más importantes que hay que cumplir, ya que es un factor determinante para que un servicio se considere de calidad. La fiabilidad en este caso está directamente relacionada, con el correcto cumplimiento de las promesas realizadas a los asociados de CAYPUEZ en relación al servicio funerario y hacerlo sin errores.

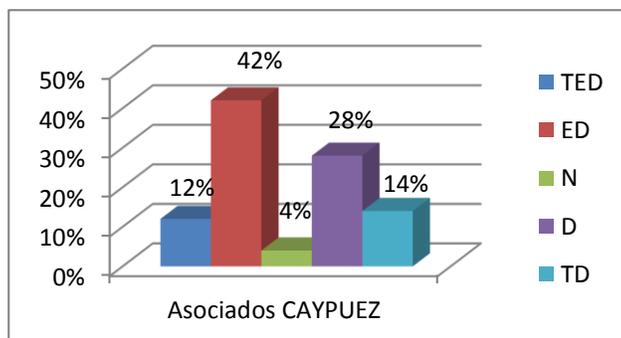
**Tabla 6**

**Indicador: Capacidad de respuesta**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
10.El personal presenta buena disposición para proporcionar un servicio funerario que supere sus expectativas.	20 (9%)	<b>115</b> <b>(52%)</b>	11 (5%)	40 (18%)	36 (16%)
11.Le comunican cómo se efectuará el servicio funerario y los tiempos en cada etapa del proceso.	47 (21%)	<b>118</b> <b>(53%)</b>	8 (4%)	27 (12%)	22 (10%)
12.Fue atendió con prontitud.	22 (10%)	<b>96</b> <b>(43%)</b>	6 (3%)	71 (32%)	27 (12%)
13.El personal está dispuesto siempre a ayudar.	18 (8%)	40 (18%)	11 (5%)	<b>113</b> <b>(51%)</b>	40 (18%)

$\bar{X}$	27 (12%)	92 (42%)	9 (4%)	63 (28%)	31 (14%)
-----------	-------------	-------------	-----------	-------------	-------------

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 3. Promedio Indicador: Capacidad de respuesta**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En la tabla 6 se presenta la percepción asociada a la capacidad de respuesta, la cual evidencia que un porcentaje significativo de los asociados de la CAYPUEZ están en desacuerdo con las afirmaciones que señalan que: El personal presenta buena disposición para proporcionar un servicio funerario que supere sus expectativas, le comunican cómo se efectuará el servicio funerario y los tiempos en cada etapa del proceso y que fue atendido con prontitud. No obstante, el 51% indicó estar de acuerdo que el personal está dispuesto siempre a ayudar, siendo este el aspecto con mejor calidad percibida en el elemento capacidad de respuesta.

Estos resultados revelan que el promedio obtenido en el indicador capacidad de respuestas presentado en la figura 3, muestran igualmente valores referentes a una percepción insuficiente de la calidad, considerados como debilidad en este indicador. De acuerdo a los resultados obtenidos, es oportuno acotar que muchas veces, por su importancia, se pone de último la capacidad de respuesta, la cual se define como la disposición que tiene una empresa para ayudar a los Clientes y proporcionarles un servicio excelente.

En relación con este indicador Meehan y Dawson (2002) destacan que la Capacidad de Respuesta de una organización tiene que ser (a) ágil porque los clientes están esperando una respuesta y es importante valorar su tiempo y (b) precisa, porque

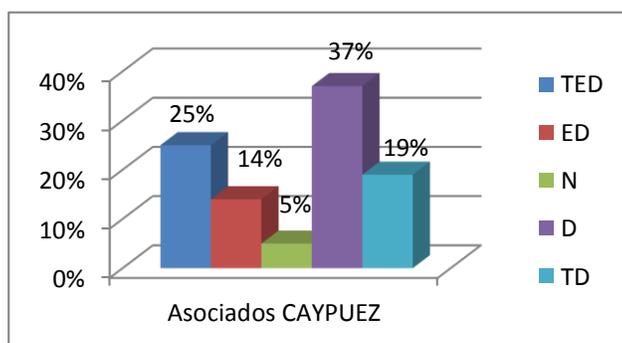
los Clientes quieren lo que necesitan, lo han transmitido con anterioridad y hay que darles justo eso. Entonces, la buena gestión en la capacidad de respuesta es vital para tener un servicio funerario de calidad, por tanto, hay que definir los principios básicos que van a regir la Capacidad de Respuesta del servicio funerario.

**Tabla 7**

**Indicador: Seguridad**

Ítemes	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
14. Cuenta con Área de atención al usuario, que facilite el acceso a información sobre los servicios ofrecidos por la funeraria “Virgen del Valle”.	16 (/%)	33 (15%)	13 (6%)	<b>100</b> <b>45%</b>	60 (27%)
15. El comportamiento del personal genera la seguridad necesaria para creer que el servicio se realizará de acuerdo a lo estipulado.	29 (13%)	16 (7%)	9 (4)	<b>115</b> <b>(52%)</b>	53 (24%)
16. La ubicación de la funeraria es adecuada, sin riesgos de inseguridad personal y de vehículo.	<b>122</b> <b>(55%)</b>	44 (20%)	9 (4%)	31 (14%)	16 (7%)
$\bar{X}$	<b>56</b> <b>(25%)</b>	<b>31</b> <b>(14%)</b>	<b>10</b> <b>(5%)</b>	<b>82</b> <b>(37%)</b>	<b>43</b> <b>(19%)</b>

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 4. Promedio Indicador: Seguridad**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En la tabla 5 se puede apreciar que un porcentaje significativo de la muestra estudiada, está de acuerdo que la funeraria “Virgen del Valle” cuenta con Área de atención al usuario, que facilite el acceso a información sobre los servicios ofrecidos por la funeraria y el comportamiento del personal genera la seguridad necesaria para creer que el servicio se realizará de acuerdo a lo estipulado. Sin embargo, un poco más de la mitad de los encuestado (55%) están totalmente en desacuerdo con la ubicación de la funeraria, la inseguridad personal y del vehículo.

En cuanto los resultados obtenidos en la media del indicador seguridad, definida por Heckmann (2003) como los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad, así como también el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades, se infiere que un poco más de la mitad de los asociados (56%) están de acuerdo y totalmente de acuerdo con este indicador, es decir tienen una actitud favorable, positiva, en consecuencia, tienen valores de calidad percibida por los asociados, lo que evidencia fortaleza.

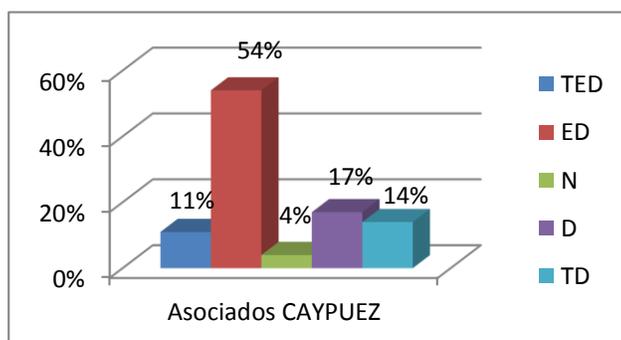
**Tabla 8**

**Indicador: Empatía**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
17. El personal responde las	13 (6%)	<b>113</b> <b>(51%)</b>	11 (5%)	18 (8%)	67 (30%)

necesidades del cliente.					
18. Los funcionarios tienen una actitud amable al atender.	7 (3%)	<b>122</b> <b>(55%)</b>	6 (3%)	69 (31%)	18 (8%)
19. Los horarios de servicio de la funeraria “Virgen del Valle” son satisfactorios.	56 (25%)	<b>120</b> <b>(54%)</b>	8 (4%)	27 (12%)	11 (5%)
$\bar{X}$	<b>25</b> <b>(11%)</b>	<b>119</b> <b>(54%)</b>	<b>8</b> <b>(4%)</b>	<b>38</b> <b>(17%)</b>	<b>32</b> <b>(14%)</b>

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 5. Promedio Indicador: Empatía**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

La tabla 8, muestra el resultado obtenido en el indicador empatía, en efecto reflejan que un porcentaje significativo de la muestra seleccionada señaló que está en desacuerdo con la premisa que plantea que el personal responde las necesidades del cliente (51%), los funcionarios tienen una actitud amable al atender (55%) y los horarios de servicio de la funeraria “Virgen del Valle” son satisfactorios (54%).

En cuanto al promedio obtenido en empatía, se puede apreciar en la figura 5 que los asociados encuestados tienen una actitud desfavorable hacia este indicador, siendo la percepción de la calidad insuficiente.

La empatía en el servicio al cliente es vital para el crecimiento de una organización tal como lo plantea Parasuraman et all (1992) porque permite

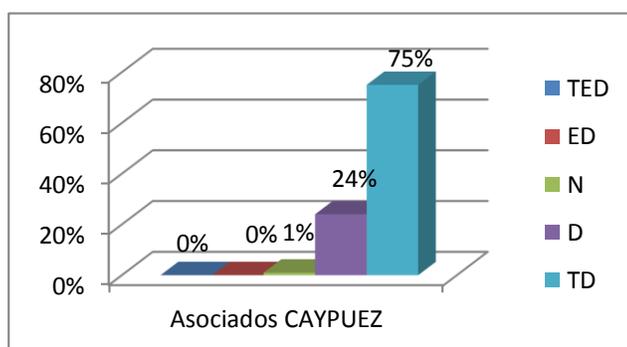
comprender que es lo que molesta a los usuarios y cuáles son esas características que ellos ven de forma positiva. Además es la principal fuente para generar buenas referencias sobre el servicio brindado. Debe existir un ambiente de comprensión y de entendimiento al cliente, se deberá garantizar la calidez con la cual los colaboradores tratan a los usuarios. Por tanto, cuando en una organización los colaboradores se ponen en el lugar del otro, se tiene una conducta de ayuda que genera emociones positivas, lo que provoca que se contagien emocionalmente y puedan comprender de mejor forma la situación que la persona está experimentando.

**Tabla 9**

**Indicador: Estrategias Gerenciales**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
20. Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario.	0	0	2 (1%)	53 (24%)	167 75%

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 6. Indicador: Estrategias gerenciales**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Tal como lo ilustra la tabla 9 y la figura 6, el 75 % de la muestra seleccionada señaló que está totalmente de acuerdo que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario, resultados que se consideran favorables.

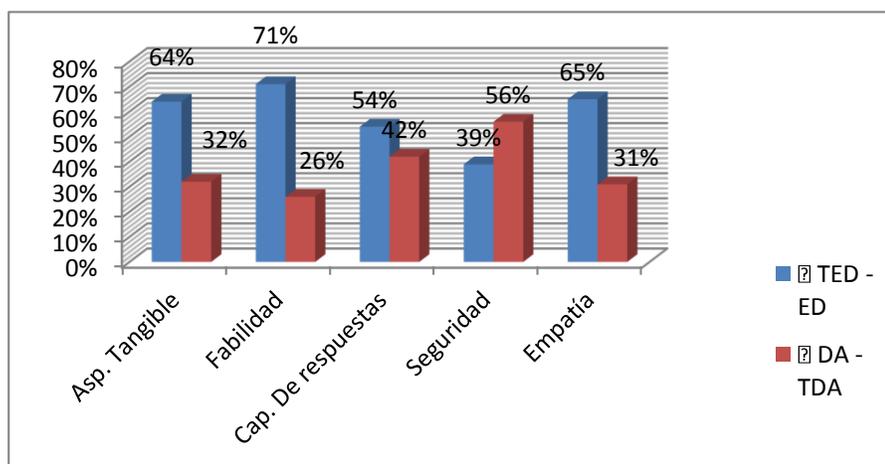
Como complemento, cabe destacar que las estrategias gerenciales articulan todas las potencialidades de la organización, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables, de ahí la importancia que se establezcan estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario que ofrece la CAYPUEZ.

**Tabla 10**

**Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores de calidad de la escala de Likert**

<b>Indicadores</b>	<b>TED f (%)</b>	<b>ED f (%)</b>	<b>N f (%)</b>	<b>DA f (%)</b>	<b>TDA f (%)</b>
<b>Aspectos Tangibles</b>	48 (22%)	94 (42%)	8 (4%)	47 (21%)	25 (11%)
	<b>142 (64%)</b>			72 (32%)	
<b>Fiabilidad</b>	48 (21%)	109 (50%)	8 (4%)	27 (12%)	30 (14%)
	<b>157 (71%)</b>			57 (26%)	
<b>Capacidad de respuestas</b>	27 (12%)	92 (42%)	9 (4%)	63 (28)	31 (14)
	<b>119 (54%)</b>			94 (42%)	
<b>Seguridad</b>	56 (25%)	31 (14)	10 (5%)	82 (37%)	43 (19%)
	87 (39%)			<b>125 (56)</b>	
<b>Empatía</b>	25 (11%)	119 (54)	8 (4%)	38 (17%)	32 (14%)
	<b>144 (65%)</b>			<b>70 (31%)</b>	

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 7. Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores de calidad de la escala de Likert**  
**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En tabla 10 y figura 7 se puede visualizar en forma general, el promedio obtenido en cada indicador del modelo SERVQUAL. Estos resultados revelan que los indicadores aspectos tangibles (64%), fiabilidad (71%), capacidad de respuestas (54%) y empatía (65%) son indicadores que presentan debilidad, porque un porcentaje significativo de la muestra seleccionada, señalaron que están en desacuerdo, observándose una calidad ineficiente percibida por los asociados, siendo entre ellas la de más baja percepción la referente a capacidad de respuesta a excepción del indicador seguridad cuya calidad percibida por los clientes es de 56% señalando que estaban de acuerdo y totalmente de acuerdo, siendo este el indicador con mejor calidad percibida. Por lo que se infiere que existen aspectos que se deben mejorar para ofrecer realmente un servicio de calidad.

#### 4.1.1. Análisis de los datos obtenidos en la escala Likert aplicado a los miembros de la Junta Administradora de CAYPUEZ

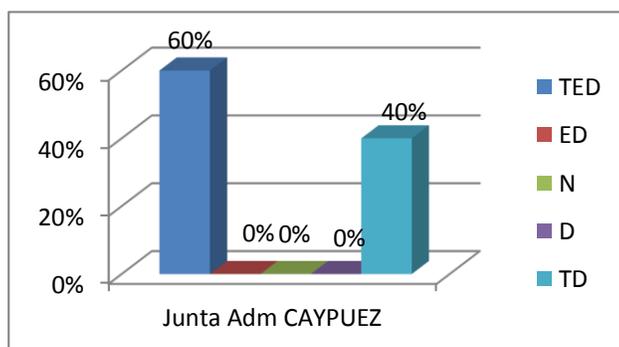
**Tabla 11**

**Indicador: Tipos de Estrategias**

Ítemes	TED (1)	ED (2)	N (3)	DA (4)	TDA (5)

	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1. En las estrategias gerenciales implementadas en la prestación del servicio funerario, CAYPUEZ tomó en cuenta los precios más atractivos para los asociados.	0	0	0	0	4 (100%)
2. CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales para el servicio funerario donde se enfatiza más en la calidad que en el precio.	4 (100%)	0	0	0	0
3. CAYPUEZ aplicó en el servicio funerario, estrategias gerenciales de crecimiento.	0	0	0	0	4 (100%)
4. En el servicio funerario, CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.	4 (100)	0	0	0	0
5. En el servicio funerario, CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales competitivas.	4 (100%)	0	0	0	0
$\bar{X}$	<b>2,4</b> <b>(60%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,6</b> <b>(40%)</b>

Legenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo



**Figura 7. Promedio Indicador: tipos de estrategias**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Los resultados presentados en la tabla 11, muestran que la totalidad de los miembros de la Junta Administrativa de la CAYPUEZ señalaron que aplicaron las siguientes estrategias gerenciales para el servicio funerario: (a) Los precios más atractivos para los asociados y (b) estrategias gerenciales de crecimiento. Por otra parte, la totalidad de los miembros de la Junta Administrativa de la CAYPUEZ señalaron que no se aplicaron estrategias donde se enfatiza más en la calidad que en el precio, estrategias de estabilidad y supervivencia, y estrategias gerenciales competitivas. Por lo que se infiere que existen aspectos que se deben mejorar para ofrecer realmente un servicio de calidad.

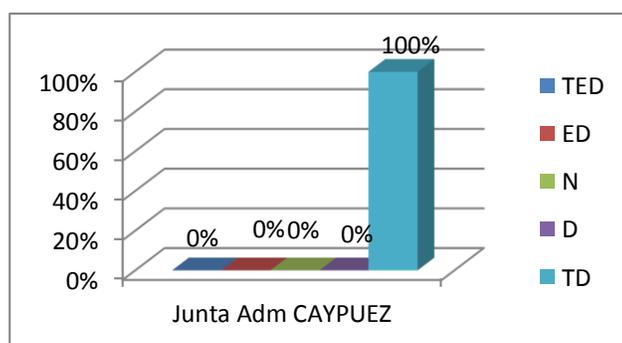
Con respecto al promedio obtenido en el indicador tipos de estrategias, se puede observar en la figura 7 que el promedio en esta dimensión refleja que el 60% de los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ tienen una actitud desfavorable. Estos resultados, conlleva a establecer nuevas estrategias gerenciales que permitan mejorar la percepción que tienen los asociados del servicio funerario y que estén centradas en el cliente, es decir a los asociados de CAYPUEZ. En tal sentido, Pérez (2007) señala que la estrategia de orientación al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las

expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los usuarios.

**Tabla 12**

**Indicador: Planificación estratégica**

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)				
6. La selección del servicio funerario “Virgen del Valle” fue el resultado de una planificación estratégica.	0	0	0	0	4 (100%)
7. Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario bajo el enfoque de la planificación estratégica.	0	0	0	0	4 (100%)
$\bar{X}$	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b> <b>(100%)</b>



**Figura 8. Promedio Indicador: Planificación estratégica**

**Fuente: Sánchez (2020)**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Como se observa en la tabla 12, la totalidad de los miembros de la Junta Administrativa de la CAYPUEZ están totalmente de acuerdo que la selección del servicio funerario “Virgen del Valle” fue el resultado de una planificación estratégica y a pesar de ello, también todos están totalmente de acuerdo que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario bajo el enfoque de la planificación estratégica.

En la figura 8 se aprecia que la totalidad de los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ, tienen una actitud favorable hacia la Planificación estratégica. El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Gracias a la planificación estratégica se consigue una evaluación sistemática de las actividades de la organización pública, que posibilita la definición de los objetivos a medio y largo plazo, de sus metas y el desarrollo de las estrategias para conseguirlos. (Chiavenato, 2017)

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que alguien, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica, como parte de la gerencia estratégica para definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la organización son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera en el servicio funerario que ofrece la CAYPUEZ a sus asociados.

#### **4.2. Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Las fortalezas son los

factores favorables de orden interno que se han detectado, las debilidades son los factores negativos de orden interno, las oportunidades son los factores positivos de carácter externo y las amenazas son los riesgos externos que se han detectado.

Es oportuno acotar que la matriz FODA es una herramienta de análisis que permitió conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso de las estrategias gerenciales utilizados en el servicio funerario que ofrece la CAYPUEZ y en función de ello la Junta Directiva de la CAYUEZ tomar decisiones.

En cuanto a la elaboración de la matriz FODA o DOFA, es importante acotar que esta surge de los aportes suministrados por los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ y de la investigadora como parte del talento humano de la caja.

**Tabla 13**

**Matriz FODA**

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de la estructura organizativa.</li> <li>• Flujos de información acorde a las actividades.</li> <li>• Talento humano capacitado.</li> <li>• Experiencia del talento humano.</li> <li>• Empleados comprometidos con la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad en el servicio funerario prestado por la funeraria “Virgen del Valle”.</li> <li>• Fallas en el plan estratégico del servicio funerario.</li> </ul>

<p>CAYPUEZ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena actitud de los miembros de la Junta administradora de la CAYPUEZ para definir nuevas estrategias para el servicio funerario.</li> <li>• Capacidad competitiva.</li> <li>• Capacidad tecnológica</li> <li>• Inversión del capital.</li> <li>• Plan al alcance de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos muy bajo de los asociados.</li> <li>• Falta de Estrategias gerenciales orientadas a la calidad del servicio.</li> <li>• Inestabilidad del costo del servicio funerario.</li> <li>• Estrategias gerenciales en función al precio.</li> </ul>
<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociados en espera de mayor calidad en el servicio funerario, aunado a la capacidad de resolver problemas.</li> <li>• Actitud hacia la calidad de servicio.</li> <li>• Alto número de asociados inscritos en el servicio funerario.</li> <li>• Desarrollo de tecnología de información y comunicación.</li> <li>• Servicio de comunicación eficiente.</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país.</li> <li>• Alto costo de los servicios funerarios</li> <li>• Hiperinflación.</li> <li>• Situación cambiaria.</li> </ul>

En la tabla 13, se aprecia que las estrategias gerenciales cuentan con fortalezas importantes que permitirán, en primer lugar, adaptarse a las estrategias de calidad y de crecimiento a largo plazo y en segundo lugar, permitirán contrarrestar las amenazas del entorno y, por último, aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Y de esta forma tener un diagnóstico más preciso para que se diseñen nuevas estrategias gerenciales sobre el servicio funerario.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La prestación del servicio funerario que ofrece la CAYPUEZ a los asociados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (Barinas) a través de la funeraria “Virgen del Valle presenta la siguiente situación:

Los indicadores de la calidad del servicio funerario, según el modelo SRVQUAL, tales como: aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía fueron percibidos por los asociados como ineficientes, siendo entre ellas la de más baja percepción la referente a capacidad de respuesta. No obstante, solo el de seguridad, fue el indicador con mejor calidad percibida. Por lo que se infiere que existen diversos aspectos que se deben mejorar para ofrecer realmente un servicio funerario de calidad.

De los 19 ítems que miden la calidad del servicio, 16 resultaron negativos, es decir que los asociados de CAYPUEZ se sienten insatisfechos por la calidad del servicio funerario prestado por la Funeraria “Virgen del Valle”, en consecuencia es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario.

Las estrategias gerenciales que ha implementado la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario son: estrategias de crecimiento, y la de precios atractivos, sin embargo no aplican estrategias de calidad del servicio, estrategia de estabilidad y supervivencia, y estrategias gerenciales competitivas, estrategias importantes

Tantos los asociados y la Junta administradora de la CAYPUEZ están de acuerdo que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario bajo el enfoque de la planificación estratégica, el cual reviste de gran importancia, porque define el direccionamiento de la CAYPUEZ en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinear tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de CAYPUEZ.

La identificación de los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales implementadas por la CAYPUEZ en la prestación del servicio funerario permitió, permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de estas, obteniéndose como fortalezas: Flexibilidad de la estructura organizativa, flujos de información acorde a las actividades, talento humano capacitado, experiencia del talento humano, empleados comprometidos con la CAYPUEZ, buena actitud de los miembros de la Junta administradora de la CAYPUEZ para definir nuevas estrategias para el servicio funerario, capacidad competitiva y tecnológica y la inversión del capital.

En líneas generales, estos resultados obtenidos arrojan claramente, un cúmulo de situaciones interesantes que no sólo reafirman la intención de la investigación, sino que además, ponen de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias gerenciales, bajo el enfoque de la planificación estratégica, que optimicen la calidad del servicio funerario que ofrece la CAYPUEZ.

## **5.2. Recomendaciones**

Socializar con los miembros de la junta administradora de la CAYPUEZ, los resultados de la investigación a fin de que se diseñen un plan estratégico que mejore la calidad del servicio funerario.

Diseñar estrategias gerenciales orientadas a lograr un servicio funerario de calidad que permita crear y mantener el posicionamiento en el mercado de los servicios funerarios y se adapten a las necesidades de los asociados de la CAYPUEZ.

Creación de una cultura organizacional orientada a ofrecer un servicio funerario de calidad, innovación en el servicio, monitorear y auditar la calidad de servicio entre los asociados que reciben el servicio funerario. Asimismo, sirve de guía a la CAYPUEZ, para alcanzar el conocimiento de los asociados y la excelencia en la prestación del servicio funerario, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas como una oportunidad de mejora permanente.

En este sentido, el gerente debe asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzca a la CAYPUEZ por nuevos rumbos, nuevos procesos,

nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; un agente que con su dirección y orientación, modifique comportamientos y actitudes del capital humano, un agente cultural que, con su estilo de gerencia, reforme y difunda la cultura organizacional, utilizando la planificación estratégica dirigida a incrementar la calidad del servicio funerario.

Finalmente, la investigadora recomienda a la CAYPUEZ, que hagan un estudio de factibilidad de los locales comerciales propiedad de CAYPUEZ, ubicados en el Centro Comercial Dona Grazia, para la instalación de capillas velatorias, puesto que en la zona en la que se encuentran los locales comerciales, no se cuenta con un mercado saturado del ramo, no hay competencia. Es importante señalar, que las instalaciones propiedades de CAYPUEZ, cumplen con los espacios requeridos para un lobby o salón central, oficinas administrativas, baños, zona de carga y descarga, estacionamiento cerrado. Se prestaría el servicio a los asociados de CAYPUEZ, en este sentido, sería la única Caja de Ahorro con este tipo servicio y serviría como referencia a nivel nacional. Posteriormente, se podría abrir la oportunidad de prestar el servicio al público, acordando un porcentaje a favor de CAYPUEZ.

## REFERENCIAS

- Andrews, R. (2008). Práctica de escritura cambiante: enfocándose en las habilidades productivas para mejorar la calidad y el estándar.
- Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. [Documento en Línea] En: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm) [Consulta: enero 17, 2020].
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (6a ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2016). Como se elabora el proyecto de investigación (8ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bon, J. (2008). Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. Reino Unido: Editorial del Gobierno Británico
- Confederación Española de Cajas de Ahorro, CECA (2012): El Papel de las Cajas de Ahorro en la Sociedad. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.obrasocialcajas.org/105/obrasocial.nsf/0/734-A3C3372EB15A6C1256D36003C3CB7/\\$file/El%20papel%20de%20las%20Cajas%20de%20Ahorros%20en%20la%20sociedad.pdf](http://www.obrasocialcajas.org/105/obrasocial.nsf/0/734-A3C3372EB15A6C1256D36003C3CB7/$file/El%20papel%20de%20las%20Cajas%20de%20Ahorros%20en%20la%20sociedad.pdf) [Consulta: enero 18, 2020].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999 marzo 3, 2000.
- Charles, J. (2013). Desarrollo Estrategico de Liderazgo. Tendencias y enfoque a escala mundial.
- Chavez, R. (2015). Introducción a la Metodología de la Investigación. Ecuador: Machala
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Dinámica y éxito en las organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Devesa, M., Laguna, M. y Palacios, A. (2009). Motivación, satisfacción y lealtad en el turismo: Caso de un destino en el interior. Revista electrónica de motivación y emoción. [Revista en Línea] En: [https://www.researchgate.net/publication/262116036\\_Motivacion\\_satisfaccion](https://www.researchgate.net/publication/262116036_Motivacion_satisfaccion)

[y lealtad en el turismo el caso de un destino de interior](#) [Consulta: mayo 16, 2020].

**Diccionario de Finanzas** (2012). [Documento en línea]. Disponible: [http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/c/cajas-de-ahorro.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/c/cajas-de-ahorro.htm) [Consulta: 2019, Noviembre 24]

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*, 25(ene-jun).

González, L. (2015). Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejoras en el servicio al cliente para el área de servicio postventa del sector automotriz en el estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

González M. y Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias *Telos*, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela.

Henderson, B. (1982). *Henderson on Corporate Strategy*. Estados Unidos: Mentor Executive Library.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, B. y Hayes T. (2006). «El marketing de Servicios Profesionales», Editorial Paidós SAICF.

Lamb, H. y McDaniel C. (2002) «Marketing». (6ª ed.). International Thomson Editores.

Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares (2010). Gaceta Oficial N° 39.553 del 16 de Noviembre de 2010.

Ley para la Regulación y Control de la Prestación del Servicio Funerario y Cementerios (2014). Gaceta Oficial No. 40.358 de fecha 18 de febrero de 2014

Meehan, y Dawson (2002). Capacidad de Respuesta. [Documento en línea]. Disponible en: <https://thecustomerspirit.com/blog/2019/02/01/capacidad-de-respuesta/> [Consulta: 2019, Noviembre 24]

- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ed. Ariel Economía
- Moreno, P., y González., P. (2009). Gestión de la calidad y Diseño de Organizaciones. (3ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2006). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. En: Strategic Management Journal, Vol. 11.
- Navarro L. (2009). Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Nuñez, T. (2015). Estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en supermercados. Caso: PDVAL ciudad Tavacare, Barinas. Trabajo de Grado no publicado. UNELLEZ
- Palacios, A. (2016). Estrategias gerenciales para un servicio de calidad prestado por los supervisores de la coordinación de vigilancia y transporte terrestre de la base de Seguridad Vial del estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicable. Universidad de Carabobo.
- Palella, S y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas/Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador/FEDUPEL.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1992) Calidad total en la gestión de servicios. España: Cegal
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. [Libro en Línea] En: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html> [Consulta: julio 28, 2019].
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas, factor clave del desarrollo. [Revista en Línea] Revista científica Electrónica, Ciencias Gerenciales. En: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf> [Consulta: enero 17, 2020].
- Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administration* (10a ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, C. 2013. Instrumento y Técnicas de Investigación Educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección de datos. Houston: DANAGA.

- Serna H, (2006) Gerencia estratégica: Planeación y gestión teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico. Colombia: 3R editores.
- Tamayo, M. (2014). El proceso de la investigación científica. México: Limusa
- Torrealba, G. (2014). Inversión social y financieras en las cajas de ahorro. [Documento en línea] En: [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista22/Articulo\\_3.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista22/Articulo_3.pdf) [Consulta: junio 4, 2020].
- Verdú, C. (2013). Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente. [Documento en línea] En: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/> [Consulta: julio 14, 2019].
- Vicuña, J. (2012). El Plan estratégico en la práctica. (3ª ed.). España: ESIC
- Whittington, R. (2002). ¿Qué es estrategia? ¿Qué realmente importa? Editorial Thomson

## Anexo A-1

## Escala de Likert aplicado a los Asociados



**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

## Escala de Likert que será aplicado a los Asociados de CAYPUEZ

**Objetivo:** El siguiente instrumento tiene como propósito recoger información sobre la calidad del servicio Funerario que ofrece la CAYPUEZ, a sus asociados.

**Instrucciones:** Encierre con un círculo la opción elegida que mejor describa lo que usted piensa, siguiendo la escala que se indica a continuación: **TED** = Totalmente en desacuerdo, **ED** = En desacuerdo, **N** = Neutral **D** = De acuerdo y **TD** = Totalmente de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas solo representan su opinión personal. No deje ningún ítem sin responder. Este instrumento no requiere su identificación.

Nº	Ítems	Opciones de Respuestas				
<b>Dimensión: Calidad del servicio</b>						
<b>Aspectos Tangibles</b>						
1	Las instalaciones físicas de la funeraria “Virgen del Valle” son funcionales.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
2	Encuentra comodidad en las instalaciones con el mobiliario y los espacios.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
3	Los empleados de la funeraria “Virgen del Valle” tienen una apariencia pulcra.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
4	Los vehículos son adecuados para el servicio requerido.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
5	La urna está acorde al plan de cobertura.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5

<b>Fiabilidad</b>						
6	El servicio funerario cubrió todas sus necesidades.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
7	El servicio funerario estuvo acorde con el plan cancelado.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
8	El personal mostró interés en resolver problemas.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
9	Está conforme con la puntualidad del servicio que se le brindó.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
<b>Capacidad de respuesta</b>						
10	El personal presenta buena disposición para proporcionar un servicio funerario que supere sus expectativas.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
11	Le comunican cómo se efectuará el servicio funerario y los tiempos en cada etapa del proceso.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
12	Fue atendió con prontitud.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
13	El personal está dispuesto siempre a ayudar.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
<b>Seguridad</b>						
14	Cuenta con Área de atención al usuario, que facilite el acceso a información sobre los servicios ofrecidos por la funeraria “Virgen del Valle”.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
15	El comportamiento del personal genera la seguridad necesaria para creer que el servicio se realizará de acuerdo a lo estipulado.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
16	La ubicación de la funeraria es adecuada, sin riesgos de inseguridad personal y de vehículo.	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>

		1	2	3	4	5
<b>Empatía</b>						
17	El personal responde las necesidades del cliente.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
18	Los funcionarios tienen una actitud amable al atender.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
19	Los horarios de servicio de la funeraria “Virgen del Valle” son satisfactorios.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5
<b>Dimensión: Estrategias Gerenciales</b>						
<b>Necesidad</b>						
20	Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario.	<b>TED</b> 1	<b>ED</b> 2	<b>N</b> 3	<b>D</b> 4	<b>TD</b> 5

Indicadores tomados del modelo SERVQUAL para medir la Calidad de los Servicios

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**Anexo A-2**  
**Escala de Likert aplicado al Consejo de Administración de CAYPUEZ**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUEL ZAMORA"



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Coordinación de Área de Posgrado**  
**Postgrado en Administración Mención Gerencia General**

**Escala de Likert aplicado al Consejo de Administración de CAYPUEZ**

**Objetivo:** El siguiente instrumento tiene como propósito recoger información sobre las estrategias gerenciales de CAYPUEZ para el servicio Funerario que ofrece a sus asociados.

**Instrucciones:** Encierre con un círculo la opción elegida que mejor describa lo que usted piensa, siguiendo la escala que se indica a continuación: **TED** = Totalmente en desacuerdo, **ED** = En desacuerdo, **N** = Neutral **D** = De acuerdo y **TD** = Totalmente de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas solo representan su opinión personal. No deje ningún ítem sin responder. Este instrumento no requiere su identificación.

Nº	Ítems	Opciones de Respuestas				
<b>Dimensión: Estrategias Gerenciales</b>						
<b>Tipos de Estrategias</b>						
1	En las estrategias gerenciales implementadas en la prestación del servicio funerario, CAYPUEZ tomó en cuenta los precios más atractivos para los asociados.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
2	CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales para el servicio funerario donde se enfatiza más en la calidad que en el precio	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
3	CAYPUEZ aplicó en el servicio funerario, estrategias gerenciales de crecimiento.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
4	En el servicio funerario, CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
5	En el servicio funerario, CAYPUEZ aplicó estrategias gerenciales competitivas.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
<b>Planificación Estratégica</b>						
6	La selección del servicio funerario "Virgen del Valle" fue el resultado de una planificación estratégica.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>
7	Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio funerario bajo el enfoque de la planificación estratégica.	<b>TED</b> <b>1</b>	<b>ED</b> <b>2</b>	<b>N</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>4</b>	<b>TD</b> <b>5</b>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Anexo B-1

### Validación

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los socios de  
CAYPUEZ

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Jose Isidoro Flores  
C.I. N° 9184440 Profesión: Dr. en Administración  
Fecha de la Validación: 22/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		

Observaciones: Lo considero apto para obtener la  
data en función de los objetivos planteados en la  
Investigación.

Firma

## Anexo B-2

### Validación

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

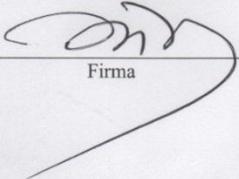
#### Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al Consejo de Administración de CAYPUEZ

##### Datos del Experto

Nombre y Apellido: José Isidoro Lejías  
C.I. N° 9184940 Profesión: Dr. en Administración  
Fecha de la Validación: 22/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	/		/		/		/		
2	/		/		/		/		
3	/		/		/		/		
4	/		/		/		/		
5	/		/		/		/		
6	/		/		/		/		
7	/		/		/		/		

Observaciones: Considero Apto para recibir la data en función de los objetivos planteados en la investigación

  
Firma

**Anexo B-3****Validación**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**Carta de Validación**

Yo, Prof. José Isidro Rojas G. titular de la Cédula de Identidad N° 9184940, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado los dos cuestionarios (Que se aplicarán a los socios, a los gerentes y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ), correspondiente al Trabajo de Grado titulado **"Estrategias Gerenciales en la Prestación del servicio funerario de la Caja de Ahorro y Préstamo del Personal Docente y Administrativo de la UNELLEZ (CAYPUEZ), Barinas 2019"**, presentado por la Licenciada **María Yamileth Sánchez Castillo**, titular de la Cédula de Identidad N°: **12.837.449** como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de octubre de 2020.

Firma

C. I. N° V- 9184.940

## Anexo B-4

## Validación

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los socios de  
CAYPUEZ**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: JOSÉ FLEITAS  
C.I. N° 3866087 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Fecha de la Validación: 18/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		

Observaciones: SIN OBSERVACIONES

Prof. José Fleitas  
C.I: V-3.866.087

Firma

**Anexo B-5****Validación**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

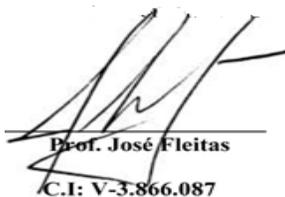
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al Consejo de  
Administración de CAYPUEZ**

**Datos del Experto**Nombre y Apellido: JOSÉ M. FLEITASC.I. N° 3.866.087 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓNFecha de la Validación: 18/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		

Observaciones: \_\_\_\_\_

  
Prof. José Fleitas  
C.I: V-3.866.087

## Anexo B-6

### Validación

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

### Carta de Validación

Yo, Prof. **JOSÉ FLEITAS** titular de la Cédula de Identidad N° **V-3.866.087**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado los dos cuestionarios (Que se aplicarán a los socios, a los gerentes y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ), correspondiente al Trabajo de Grado titulado **“Estrategias Gerenciales en la Prestación del servicio funerario de la Caja de Ahorro y Préstamo del Personal Docente y Administrativo de la UNELLEZ (CAYPUEZ), Barinas 2019”**, presentado por la Licenciada **María Yamileth Sánchez Castillo**, titular de la Cédula de Identidad N°: **12.837.449** como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 18 días del mes de octubre de 2020.



**Prof. José Fleitas**  
**C.I: V-3.866.087**

**Anexo B-7****Validación**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los socios de  
CAYPUEZ**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Nelly Díaz Romero

C.I. N° 5.095.498 Profesión: Docente Universitario

Fecha de la Validación: 18/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento cumple con los requisitos para ser aplicado.

  
Firma

**Anexo B-8****Validación**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al Consejo de  
Administración de CAYPUEZ**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Nelly Díaz Romero

C.I. N° 5.095.498 Profesión: Docente Universitario

Fecha de la Validación: 18/10/2020

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento reúne los requisitos para su aplicación

Firma

## Anexo B-9

### Validación

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General

### Carta de Validación

Yo, Prof. **NELLY DÍAZ ROMERO** titular de la Cédula de Identidad N° **V-5.095.498**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado los dos cuestionarios (Que se aplicarán a los socios, y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ), correspondiente al Trabajo de Grado titulado "**Estrategias Gerenciales en la Prestación del servicio funerario de la Caja de Ahorro y Préstamo del Personal Docente y Administrativo de la UNELLEZ (CAYPUEZ), Barinas 2019**", presentado por la Licenciada **María Yamileth Sánchez Castillo**, titular de la Cédula de Identidad N°: **12.837.449** como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 18 días del mes de octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Nelly Díaz Romero', written over the word 'Firma'.

ANEXO C-1

## ANEXO C

**MATRIZ DE ÍTEMES POR SUJETOS SOBRE LOS RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO PARA EL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD INSTRUMENTO APLICADO A LOS ASOCIADOS**

Sujetos	Ítemes																				Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	3	5	5	1	5	5	3	3	5	3	5	1	5	1	1	1	5	3	5	66
2	5	4	3	4	2	1	4	1	2	4	3	1	1	2	1	2	3	2	2	1	48
3	1	2	5	1	1	2	1	2	3	4	2	4	4	1	3	2	2	1	1	5	47
4	5	4	4	1	1	2	1	4	2	1	1	2	2	3	2	4	1	1	1	4	46
5	5	4	5	5	5	4	4	3	2	2	3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	78
																					<b>206</b>
Varianza	4,8	0,8	0,8	4,2	3	2,7	3,5	1,3	0,3	2,7	0,8	2,7	2,3	2,5	0,7	2,7	2,8	3,3	1,7	2,7	<b>46,3</b>

**MATRIZ DE ÍTEMES POR SUJETOS SOBRE LOS RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO PARA EL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD INSTRUMENTO APLICADO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CAYPUEZ**

Sujetos	Ítemes							Σ
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	5	5	5	1	5	5	27
2	5	2	1	1	1	1	4	15
3	1	2	5	1	1	2	1	13
4	5	1	2	1	1	2	1	13
5	5	5	5	5	5	4	4	33
								<b>85,2</b>
Varianza	4,8	3,5	3,8	4,8	3,2	2,7	3,5	<b>26,3</b>

