



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

“PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE
SERVICIOS FUNERARIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

AUTORAS:

DEL VALLE VILLAMAR HELEN KATIUSKA

JENNY NARCISA LUNA MITE

DIRECTOR

RAQUEL PLUA MORÁN, PHD

GUAYAQUIL – ECUADOR

FEBRERO - 2025

RECONOCIMIENTOS

Dedico este logro a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, iluminando mi sendero y dándome la perseverancia necesaria para alcanzar mis metas.

A mi esposo e hijos, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración.

A mi madre, por su apoyo inquebrantable y por enseñarme que el esfuerzo y la dedicación siempre traen recompensas. Su ejemplo y palabras de aliento han sido fundamentales en mi vida.

Finalmente, dedico este esfuerzo a todas aquellas personas que, con valentía y determinación, luchan por alcanzar sus sueños, demostrando que los obstáculos y las dificultades son solo peldaños hacia el éxito.

Jenny Narcisa Luna Mite

A Dios, por permitirme culminar una etapa importante en mi vida y por ser mi guía constante.

A mi hermosa familia, que he construido con amor, mi esposo Frank y a mis amadas hijas Ariadna y Fiorella que son mi motivación y conocen mi sacrificio durante este proceso.

A mis honrados padres, que siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

Y a la docente Raquel Plúa por su dedicación y determinación que fueron clave para culminar con éxito el proyecto de titulación.

Helen Katiuska Del Valle Villamar

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, quien me ha permitido culminar esta etapa tan significativa en mi vida académica y profesional. Su guía ha sido mi mayor apoyo en cada paso de este camino.

A mis hijos, Rafael, Doménica y Belén, quienes con su amor y comprensión han sido mi mayor inspiración para seguir adelante. Su paciencia y apoyo incondicional me motivaron a superar los desafíos y a dar siempre lo mejor de mí.

A mi esposo, por ser mi pilar de fortaleza y respaldo constante, ofreciéndome su apoyo incondicional y alentándome a continuar con este sueño, incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco de manera especial a mis padres, cuya confianza y enseñanzas han sido fundamentales en mi vida. Su ejemplo y valores me impulsaron a perseguir mis metas con determinación.

Extiendo también mi gratitud a la empresa para la cual laboro, por brindarme el respaldo necesario y la oportunidad de seguir creciendo en mi formación profesional.

Quedo eternamente agradecida a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en este proceso, recordándome siempre que los límites solo existen si los ponemos nosotros mismos.

Jenny Narcisa Luna Mite

Agradezco infinitamente a Dios, por darme sabiduría y conocimiento para continuar con mis proyectos de vida, siendo mi pilar y fortaleza cuando se han presentado obstáculos en mi camino.

A mi familia, porque sin duda son mi principal motor, mis hijas Ariadna y Fiorella que éste paso sea un impulso para que ellas sean mejor en este camino de la vida, a mi esposo Frank por su constante motivación, paciencia y amor sin su apoyo no habría sido posible culminar una de mis metas.

A mis queridos padres, quienes siempre han estado conmigo en cada paso de mi vida y por su apoyo incondicional.

Finalmente, a la ESPAE y sus docentes por ser parte fundamental en mi formación académica aportando valiosos conocimientos.

Helen Katuska Del Valle Villamar



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1519

APELLIDOS Y NOMBRES	LUNA MITE JENNY NARCISA
IDENTIFICACIÓN	0915561948
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C01-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-08
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,00) NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los ocho días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 20:16 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: PLUA MORAN RAQUEL PATRICIA, Director del trabajo de Titulación y BURGOS YAMBAY JAVIER MAURICIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante LUNA MITE JENNY NARCISA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,00/10,00, NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



PLUA MORAN RAQUEL PATRICIA
DIRECTOR



BURGOS YAMBAY JAVIER MAURICIO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



LUNA MITE JENNY NARCISA
ESTUDIANTE

Fecha: 2025-10-08 20:18:58

SUAREZ MORAN LEONARDO FABRICIO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1520

APELLIDOS Y NOMBRES	DEL VALLE VILLAMAR HELEN KATIUSKA
IDENTIFICACIÓN	0926205188
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C01-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-08
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,10) NUEVE CON DIEZ CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los ocho días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 20:16 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: PLUA MORAN RAQUEL PATRICIA, Director del trabajo de Titulación y BURGOS YAMBAY JAVIER MAURICIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante DEL VALLE VILLAMAR HELEN KATIUSKA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,10/10,00, NUEVE CON DIEZ CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**RAQUEL PATRICIA
 PLUA MORAN**
 Validar documento con FirmaRC

PLUA MORAN RAQUEL PATRICIA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**JAVIER MAURICIO
 BURGOS YAMBAY**
 Validar documento con FirmaRC

BURGOS YAMBAY JAVIER MAURICIO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**HELEN KATIUSKA DEL
 VALLE VILLAMAR**
 Validar documento con FirmaRC

DEL VALLE VILLAMAR HELEN KATIUSKA
ESTUDIANTE

Fecha: 2025-10-08 20:20:03

SUAREZ MORAN LEONARDO FABRICIO

Declaración Expresa

Yo/Nosotros (Luna Mite Jenny Narcisa , Del Valle Villamar Helen Katuska) acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de octubre del 2025.



Firmado electrónicamente por:
**JENNY NARCISA LUNA
MITE**
Validado electrónicamente con Firma@C

Autor 1



Firmado electrónicamente por:
**HELEN KATIUSKA DEL
VALLE VILLAMAR**
Validado electrónicamente con Firma@C

Autor 2

Evaluadores



**PLUA MORAN RAQUEL
PATRICIA**

Tutor de proyecto



**BURGOS YAMBAY JAVIER
MAURICIO**

Evaluador

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
TABLA DE CONTENIDO	IX
LISTA DE TABLAS.....	XIII
LISTA DE FIGURAS.....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes del problema	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación.	3
1.4. Objetivos del estudio:.....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.	3
1.5. Metodología de investigación	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Conceptos claves sobre fidelización de servicios.	6
2.1.1. Definición y principios de fidelización	7
2.1.2. Estrategias de fidelización en el sector de Servicios Funerarios.	9
2.1.3. Modelos de fidelización aplicados a Servicios Funerarios.....	10
2.2. La industria de Servicios Funerarios.....	11
2.2.1. Evolución y tendencias en servicios funerarios.....	11
2.2.2. Análisis de tendencias en el sector.	12
2.2.3. Competencia en la Industria Funeraria.....	12
2.3. Factores determinantes de la fidelización.	13

2.3.1.	Experiencia del cliente.....	13
2.3.2.	Calidad del servicio y percepción de valor.....	13
2.3.3.	Canales de comunicación y atención personalizada.....	15
2.3.4.	Relación emocional con la marca.....	16
2.4.	Estrategias de marketing relacional en fidelización de clientes.....	16
2.4.1.	Marketing relacional en el Sector Funerario.	16
2.4.2.	CRM (Customer Relationship Management).....	18
3.	DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA.....	18
3.1.	Análisis del Entorno del Sector Funerario.	18
3.1.1.	Análisis PESTLA.	19
3.1.2.	Análisis de los factores que afectan la industria.....	20
3.1.3.	Principales actores y competidores en el sector.	22
3.2.	Análisis interno de la Empresa de servicios funerarios	24
3.2.1.	Descripción de la empresa.....	24
3.2.2.	Modelo de negocio actual.....	25
3.2.3.	Evaluación de su posicionamiento en el mercado.	26
3.3.	Análisis FODA aplicado a la fidelización.....	32
3.4.	Evaluación de la estrategia de fidelización.	33
3.4.1.	Métodos de retención de clientes actuales.....	33
3.5.	Encuesta aplicada sobre fidelización de clientes.	36
3.5.1.	Procesamiento de datos y resultados de la encuesta.....	36
3.5.2.	Hallazgos Clave de la Encuesta.....	43
3.5.3.	Desempeño del Plan y Causas de Deserción.	43
3.5.4.	Principales desafíos y debilidades identificadas.....	45
4.	PROPUESTA DEL PLAN DE FIDELIZACION	45

4.1.	Identificación de brechas en la fidelización actual	45
4.2.	Estrategia de fidelización.	46
4.3.	Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial.....	48
4.3.1.	Análisis del contexto y brechas identificadas.....	49
4.3.2.	Estrategias que se Aplican para Mejorar el Alineamiento.	49
4.4.	Plan de acción para la implementación de fidelización.	51
4.4.1.	Fases de Implementación.....	51
4.4.2.	Requerimientos de Recursos Humanos y Tecnológicos.....	52
4.4.3.	Indicadores de Éxito y Monitoreo del Desempeño.	53
5.	EVALUACIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.	
56		
5.1.	Inversión requerida para la implementación.	56
5.2.	Proyección de Ingresos y Retorno Esperado.....	57
5.3.	Análisis de rentabilidad del plan de fidelización (TIR y VAN).	61
5.3.1.	Proyección Financiera	63
5.4.	Sostenibilidad del programa de fidelización a futuro.	63
5.5.	Posibles riesgos y estrategias de mitigación.	64
6.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.	65
6.1.	Impacto en la experiencia y satisfacción del cliente.	65
6.2.	Impacto en la imagen y reputación de la empresa.	65
6.3.	Impacto en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.	65
6.4.	Transformación digital y mejora de procesos internos.	66
7.	IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN.	66
7.1.	Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.	66
7.2.	Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional.	67

7.3.	Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación.....	68
7.4.	Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas.....	68
7.5.	Escalabilidad del Proyecto.....	69
8.	CONCLUSIONES	71
9.	RECOMENDACIONES.....	72
10.	BIBLIOGRAFÍA	73
11.	ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias de Productos de los Servicios.....	6
Tabla 2 Medidas de Fidelidad del Cliente.	8
Tabla 3 Canales de Comunicación Sector Funeraria.	15
Tabla 4 Marketing en el Sector Funerario.	17
Tabla 5 Análisis PESTLA.	19
Tabla 6 Detalle de Empresas del Sector	23
Tabla 7 Servicios de Cobertura Protección Familiar.	26
Tabla 8 Detalle de Empresas del Sector.	27
Tabla 9 Censo Ecuador Periodo 2022 de la Provincia del Guayas.	28
Tabla 10 Población Económicamente Activa de la Provincia del Guayas.	29
Tabla 11 Población Económicamente Activa de la Cantón Guayaquil.	29
Tabla 12 Provincia del Guayas - Hogares según Número de Personas.	30
Tabla 13 FODA Empresas de Servicios Funerario.	32
Tabla 14 Detalle de ventas - Plan de Protección Familiar periodos 2020 al 2024.	33
Tabla 15 Deserciones Protección Familiar Periodo 2020-2024.	44
Tabla 16 Deserciones – Protección Familiar periodo 2020-2024.	44
Tabla 17 Recuperación de Ingresos en Clientes Fidelizados.	47
Tabla 18 Estructura de Beneficios del Programa de Fidelización.	48
Tabla 19 Alianzas Estratégicas Colaborativas del Programa de Fidelización.	51
Tabla 20 Implementación del Plan de Fidelización.	52
Tabla 21 Recursos Humanos y Tecnológicos.	53
Tabla 22 Indicadores de Éxito del Plan de Protección Familiar.	54
Tabla 23 Modelo Busines Canvas.	55
Tabla 24 Fases de Implementación de Plan de Fidelización.	56

Tabla 25 Ingresos por Disminución en Deserciones por un 20%.....	57
Tabla 26 Ingresos por Clientes Fidelizados en 40% con Permanencia de 4 Años	58
Tabla 27 Estado de Resultado.	59
Tabla 28 Gastos administrativos.....	60
Tabla 29 Gastos de Operación.....	61
Tabla 30 Flujo de Caja, TIR y VAN.	62
Tabla 31 Riesgos Identificados en el Plan de Fidelización.	64
Tabla 32 Impacto de innovación.	67
Tabla 33 Impacto estructura organización.....	67
Tabla 34 Impacto en procesos.	68
Tabla 35 Impacto toma de decisiones.....	69
Tabla 36 Impacto de escalabilidad.	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Factores y Relaciones Condicionantes de la Lealtad.	8
Figura 2 Influencia en la Fidelidad del Cliente.	10
Figura 3 Diagrama de Fidelización.	13
Figura 4 Fundamentos de la Calidad de Servicio Modelo SERVQUAL.	14
Figura 5 Percepción de la Calidad y Satisfacción del Cliente.	14
Figura 6 Variables que se Estudian en el Modelo de Calidad del Servicio.	15
Figura 7 Atención de Servicio Funerario.	16
Figura 8 Ingresos de Principales Competidores del Sector Funerario.	18
Figura 9 Mapa de Actores del Sector Funerario con Cobertura Exequial.	23
Figura 10 Organigrama de la Empresa de Servicios Funerarios.	25
Figura 11 Población del Cantón Guayaquil.	28
Figura 12 Distribución de la Población en Edad de Trabajo del Cantón Guayaquil.	30
Figura 13 Defunciones Generales por Regiones Periodo 2022.	31
Figura 14 Comparación de las Defunciones por Rango de Edad 2021-2022.	31
Figura 15 Rango de Edad.	36
Figura 16 Género.	36
Figura 17 Antigüedad con el plan de Protección Familiar.	37
Figura 18 Nivel de satisfacción con el Plan de Protección Familiar.	37
Figura 19 Conocimiento de red específica.	38
Figura 20 Aspectos a mejorar del Plan de Protección Familiar.	38
Figura 21 Comercios de su Interés.	39
Figura 22 Aceptación de Tarjeta de Descuento.	39
Figura 23 La Tarjeta de Descuentos Representa un Ahorro.	40
Figura 24 Frecuencia de Visita a Establecimientos Comerciales.	40

Figura 25 Califique su Experiencia con el uso de Tarjeta de Descuentos.....	41
Figura 26 Sectores con más Comercios de Interés.....	41
Figura 27 Interés en Renovar el Plan de Protección Familiar.	42
Figura 28 Recomendaría el Plan de Cobertura Protección Familiar.	42
Figura 29 Modelo de encuesta.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS

ARCSA: Agencia Nacional Sanitaria de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

COVID: Coronavirus disease

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos

MSP: Ministerio de salud pública

OECS: Observatorio Ecuatoriano de crimen organizado

RSC: Colaboración en Responsabilidad Social Corporativa

SRI: Servicios de Rentas Internas

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19 elevó la tasa de mortalidad a nivel mundial, y Ecuador fue uno de los países de América Latina que sufrió un alto índice. Según el boletín epidemiológico del MSP, se confirmó el primer caso de contagio el 29 de febrero del 2020, siendo un foco alarmante. De acuerdo con los registros, las principales causas de muertes relacionadas fueron: 15.490 casos confirmados con el virus, 8.303 por sospechas y 15.639 por causas cardiacas. La transmisión del virus se localizó en las ciudades de Guayaquil y Quito, las cuales se enfrentaron a grandes desafíos según datos del Registro Estadístico de Defunciones Generales de septiembre (INEC, 2022).

Paralelamente, los índices de violencia también se han incrementado, Ecuador se encuentra en la escala de los países más violentos de Latinoamérica, con una tasa promedio de 47.25% en el número de homicidios intencionales por cada 100.000 habitantes del año 2023. Es importante mencionar que la zona 8, conformada por los cantones Guayaquil, Duran y Samborondón de la provincia del Guayas, tiene una tasa del 35.06% y solo en Guayaquil suceden el 28% del total de homicidios a nivel nacional para el 2023 (OECD, 2023).

Los servicios exequiales dejaron de ser un tabú para convertirse en una decisión planificada, incluso en momentos de emergencia como una muerte inesperada. Por tal motivo, resulta importante contar con empresas que brinden confianza, seguridad, fidelización y rapidez, aspectos que se desarrollarán en la presente tesis.

El entorno competitivo en la industria funeraria está en constante cambios y en el mercado se debe implementar estrategias innovadoras para hacer la diferencia que asegure su permanencia. Ante estos desafíos, la percepción del cliente y la adaptación de los servicios juegan un papel importante en la toma de decisiones. Este estudio se centra en un plan de mejora para optimizar la estructura comercial y operativa del producto de cobertura “Protección Familiar”.

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa de Servicios Funerarios se encuentra en constante innovación para brindar un servicio de calidad. Sin embargo, en un mercado competitivo, la fidelización de clientes es de gran importancia para fortalecer la marca, lo que se traduce en la retención de usuarios que garantizan el crecimiento de la empresa.

La fidelización de clientes en el sector Funerario ha cobrado gran relevancia en los últimos años debido al aumento de la competencia y la diversificación de los servicios exequiales. A nivel global, las estrategias de fidelización han demostrado ser esenciales en sectores que requieren un alto grado de confianza y compromiso a largo plazo. Por tal motivo, las empresas del sector funerario han comenzado a implementar programas de beneficios adicionales para generar una relación más cercana y duradera con sus clientes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La fidelización de clientes representa un desafío significativo para la empresa de Servicios Funerarios de la ciudad de Guayaquil. A pesar de contar con una trayectoria sólida y una oferta de servicio de calidad, enfrentan dificultades en la retención y lealtad de sus clientes. Entre 2021 y 2024 se registraron 1.375 deserciones que representa una tasa del 7.5% en un promedio de 344 bajas anuales, así también entre el 2020 y 2024, los ingresos de la empresas del sector funerario crecieron en un 5% según el Servicios de Rentas Internas (SRI) sin embargo para la empresa represento un incremento de afiliados de 2176 en el 2020 a 6.071 en el 2024 junto con un elevado nivel de deserciones el cual evidencia la falta de un sistema sólido de fidelización y la importancia que tiene la retención de clientes en una de las brechas estratégicas que deben ser analizadas.

En el presente plan de fidelización se busca identificar y corregir las debilidades en la relación con los clientes, así como implementar estrategias innovadoras que mejoren la comunicación y la percepción del valor de los servicios ofrecidos. Con ello, la empresa de Servicios Funerarios podrá consolidar su posicionamiento en el sector y garantizar una mayor estabilidad en su base de clientes, fortaleciendo su compromiso con la comunidad.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

La fidelización de clientes es un pilar esencial para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier empresa. Actualmente, el sector de servicios funerarios se ha vuelto más competitivo, con una creciente oferta de planes y servicios. La falta de estrategias de fidelización estructuradas puede generar una baja retención de clientes, una menor diferenciación frente a la competencia y una disminución en el reconocimiento de marca.

Implementar un plan de fidelización permitirá optimizar la comunicación y generar un mayor sentido de pertenencia con la empresa de Servicios Funerarios de la ciudad de Guayaquil. A través de estrategias como programas de beneficios, seguimiento personalizado, atención postservicio y el fortalecimiento de la comunicación, la empresa podrá consolidar su compromiso con la comunidad, ofreciendo un servicio que no solo brinde tranquilidad en momentos difíciles, sino que también se perciba como un respaldo constante.

Este plan busca, por tanto, fortalecer la confianza, mejorar la percepción de valor del servicio y generar relaciones duraderas con los clientes, asegurando que la empresa de Servicios Funerarios de la ciudad de Guayaquil se posicione como la mejor opción en previsión y asistencia funeraria.

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

1.4.1. Objetivo General

Analizar la viabilidad y el impacto de implementar un plan de fidelización a través de la entrega de una tarjeta de descuentos con beneficios adicionales al producto de cobertura de protección familiar que contribuya a mantener e incrementar la participación de mercado mediante alianzas empresariales de la empresa de servicios funerarios del cantón Guayaquil.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar las tendencias en el mercado funerario que promueven la venta de servicios de coberturas exequiales en el cantón Guayaquil y así proponer oportunidades de mejora.

- Determinar mediante encuestas y análisis de satisfacción las necesidades de los clientes y así cumplir con sus expectativas.
- Diseñar estrategias de fidelización que permitan brindar beneficios adicionales por medio de alianzas con comercios.
- Evaluar el impacto de la implementación del plan de mejora en la cobertura de Protección Familiar cuanto al entorno financiero y operativo.
- Analizar los indicadores claves de desempeño como la tasa de retención de clientes y el incremento nuevas afiliaciones.

1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo del plan de mejora para fidelizar a los clientes de la empresa de Servicios Funerarios, empleará un enfoque mixto combinando metodología de investigación cualitativa y cuantitativa que permita obtener un análisis integral del comportamiento y las necesidades de los clientes en la empresa de Servicios Funerarios. El componente cuantitativo se centrará en el análisis de los datos históricos de la empresa (tasas de deserción y ventas) y la aplicación de encuestas. El componente cualitativo incluirá el análisis de estudios del sector y literatura especializada para contextualizar los hallazgos y fundamentar la propuesta de mejora, y determinar estrategias efectivas para beneficiar a los clientes y fortalecer su lealtad. Según Hernández, Fernández y Baptista, *“La investigación mixta permite integrar la fortaleza de ambos métodos para alcanzar una mayor profundidad y confiabilidad en los resultados”*. (Universidad de Colima, 2025).

Técnicas de Recolección de Datos.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Según Kotler *“Los datos secundarios se refieren a la información ya existente en el lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los datos primarios consisten en la información recabada para el propósito en cuestión”*. (Kotler & Armstrong, 2012)

Fuentes primarias.

Como metodología de datos primarios se tabulará el histórico de los clientes en relación con la tasa de desafiliaciones y factores que influyen en la permanencia o deserciones del plan de Protección Familiar del periodo 2021 al 2024.

Se aplicarán encuestas estructuradas como mecanismo de investigación descriptiva, diseñadas para recopilar información precisa, a través de un cuestionario de preguntas y así identificar su nivel de satisfacción, se interpretarán los resultados que serán factores claves en su decisión de permanencia esto permitirá garantizar la implementación del plan propuesto para mejorar la fidelización de los clientes y la efectividad del programa.

Fuentes secundarias.

Estudios y reportes del sector funerario. Se consultarán informes de mercado tendencias en fidelización y estrategias implementadas por empresas del mismo rubro.

Literatura sobre marketing relacional y fidelización. Se analizarán teorías y modelos de lealtad de clientes aplicados a servicios similares. *“Plan de protección familiar con un pago individual mínimo de \$3.50 a partir de la inscripción de 4 personas garantizando que en caso de fallecimiento todas las necesidades estarán cubiertas mientras se mantenga al día en sus pagos”* (Jardines de Esperanza, 2018).

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. CONCEPTOS CLAVES SOBRE FIDELIZACIÓN DE SERVICIOS.

Los productos poseen características que hacen que se diferencien de los servicios por cuanto son producidos, consumidos y evaluados. *“Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes”* (Mateos Zepeda, 2013, pág. 13).

Tabla 1 Diferencias de Productos de los Servicios.

Lo Que Hace Diferente a Los Productos de Los Servicios	
Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse.
	Los servicios no pueden patentarse.
	Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente.
	Es difícil determinar su precio.
Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de las acciones del empleado.
	La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables.
	No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planteó y promovió originalmente.
Producción y Consumo	Los clientes participan en la transacción y la afectan.
	Los clientes se afectan unos a otros.
	Los empleados afectan el resultado del servicio.
	La descentralización puede ser fundamental.
Perecederos	Es difícil producirlos masivamente.
	Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios.
	Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: (Miguel A. Bustamante U. Elsie Zerda, 2019)

Elaborado: Autoras.

Conceptos claves sobre fidelización de clientes de la empresa.

Las empresas de Servicios Funerarios se destacan en la atención personalizada y acompañamiento a clientes que atraviesan momentos de gran dolor y vulnerabilidad. Su labor no solo consiste en satisfacer administrativas y logísticas, sino también en brindar apoyo emocional a la familia doliente. Esto se logra mediante el programa de “Unidad de duelo”, que consiste en ayuda psicológica en las etapas del duelo lo cual crea una conexión profunda que puede conducir a la lealtad a la empresa funeraria, ya que las familias tienden a volver a elegir servicios de un proveedor que demostró empatía, comprensión y compromiso en momentos difíciles puede resultar recomendaciones a otras familias ampliando la base de clientes.

2.1.1. Definición y principios de fidelización

La fidelidad del cliente es una consecuencia directa de su satisfacción con la calidad del servicio. Como afirma Witama y Keni (2019), *“Cuando los clientes están satisfechos con la calidad del servicio, se produce la fidelidad a la marca y tenderán a quedarse con esa marca a menos que no estén contentos con la calidad del servicio que recibieron.”* Esto implica que la lealtad se mantiene a menos que exista una experiencia negativa.

Ampliando esta idea, Gremler y Brown (1996), *“La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio”*. Esta lealtad puede medirse a través de ratios de retención o deserción de clientes es identificada por algunos autores como fidelidad histórica esto es posible analizando las bases de datos de las empresas.

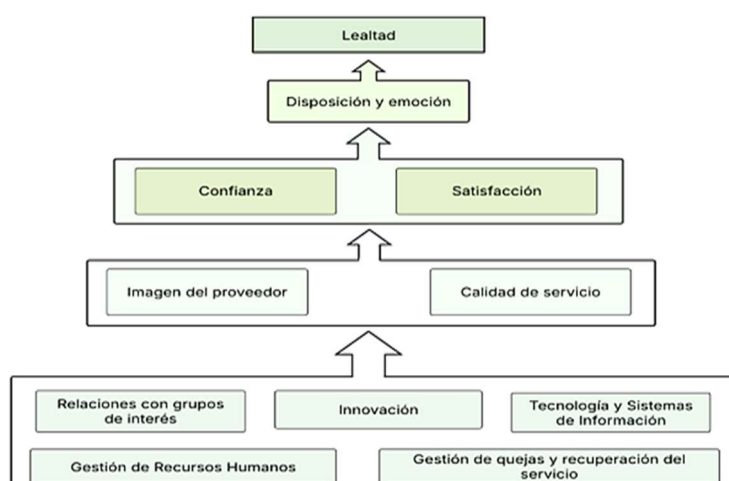
Tabla 2 Medidas de Fidelidad del Cliente.

Trabajo	Medida	Algunos Indicadores
Kwok Leung et al. (1998)	Frecuencia de compras, Cantidad gastada, Ventas cruzadas.	¿Con qué frecuencia compran los clientes en la cadena de tiendas? ¿Importe monetario de la compra en la visita? ¿Cuántos tipos de productos diferentes ha comprado?
Kai Kristensen (1998)	Probabilidad de compra.	¿Cuál es la probabilidad de que continúe la relación con el vendedor?
Hallowell (1996)	Retención (longitud de la relación).	Porcentaje de clientes que permanecen como clientes (retención explicada por la empresa) y promedio de tiempo que el cliente considera que viene relacionándose con el proveedor (retención explicada por el cliente). Porcentaje de clientes que compran múltiples productos.
Snehota y Soderlund (1998)	Cuota de negocio del cliente.	Piense en cuánto dinero ha gastado durante los 12 últimos meses en el tipo de producto que ha comprado al proveedor seleccionado, ¿de ese dinero qué porcentaje gastó en su proveedor específico?
Bloemer y Kasper (1995)	Probabilidad de recompra.	¿Cuál es la probabilidad de que compre la misma marca la próxima vez que necesite ese producto?

Fuente: (Padilla Meléndez, 2003)

Elaborado: Autoras.

Figura 1 Factores y Relaciones Condicionantes de la Lealtad.



Fuente: (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009)

Elaborado: Autoras.

Principales factores de la fidelización.

Atención al cliente. Se debe brindar un acompañamiento integral con información y asesoramiento de acuerdo con sus necesidades, debido a que si el cliente recibe una atención amigable, proactiva y personalizada es un factor fundamental en la fidelización de clientes.

Empatía y Comprensión. Es de vital importancia crear una buena conexión mostrando sensibilidad ante la pérdida que ha sufrido el cliente esto permitirá crear confianza.

Calidad del producto o servicio. Los productos y servicios deben ser atendidos con alta calidad, cabe mencionar que nuestros clientes se encuentran sensibles ante la pérdida de su ser querido y esperan recibir servicios conforme sus necesidades.

Relaciones a Largo Plazo. La comunicación clara y efectiva es vital para fomentar vínculos duraderos con el cliente.

Transparencia y honestidad. Se debe brindar toda la información clara y precisa en lo relacionado a costos o servicios para generar confianza al cliente.

Valor agregado. Incorporar servicios adicionales sin costo que permitan el acercamiento con el cliente, como es el acompañamiento psicológico que ayudará a las familias dolientes en el proceso de las etapas del duelo.

2.1.2. Estrategias de fidelización en el sector de Servicios Funerarios.

Según Baduy y Pesantes (2017, pág. 41) afirman que *“las estrategias de fidelización en los clientes radican en ofrecer un servicio resaltando las cualidades del producto, complementando una atención eficiente por parte de los colaboradores de una empresa”*. Los clientes que contratan la cobertura de un plan de servicios funerarios tienen en mente que tarde o temprano van a necesitarlo, sin embargo, a la hora de realizar sus pagos se cuestiona su importancia, esto es debido a que es incierto su uso al no recibir un beneficio intangible. Se desarrollan las estrategias de un plan de fidelización que permita la permanencia en el largo plazo y que incluso motive a otras personas a obtener los servicios de cobertura.

1. Recordar mediante comunicados por diferentes medios tecnológicos la importancia de contar con un servicio de cobertura exequiales que ofrece seguridad y tranquilidad, no solo en caso de fallecimiento sino en todo momento.
2. Aplicar el marketing digital integral es una forma dinámica de ofertar.

3. Es importante que los clientes sientan que la empresa de Servicios Funerarios realiza un acompañamiento con beneficios adicionales que son de interés, como es la entrega de una tarjeta de descuento en establecimientos comerciales.

2.1.3. Modelos de fidelización aplicados a Servicios Funerarios.

Las empresas de Servicios Funerarios se enfocan en establecer relaciones a largo plazo con sus clientes debido a que este sector vende productos o servicios en las que deben enfrentar momentos emocionales difíciles para las familias, por tal motivo se presentan elementos claves de modelos de fidelización. Según Seto (2004) señala algunas variables o factores que influyen de forma directa en el proceso de búsqueda de la lealtad de los clientes en una organización. Dichas variables son: Calidad del servicio, satisfacción del cliente, imagen del proveedor, confianza y recuperación del servicio (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

Calidad del Servicio. La calidad es un factor importante en la atención de los servicios de cualquier empresa u organización, pero en el caso de los servicios funerarios resulta una obligación teniendo en cuenta que la familia doliente enfrenta la pérdida de un ser querido, una buena calidad del servicio influye en la satisfacción del cliente, que se traduce en una mayor lealtad y repetición de negocios (Vélez Solórzano & Cusme Zambrano, 2024).

Figura 2 Influencia en la Fidelidad del Cliente.



Fuente: Setó (2004, p.154) (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009)

Elaborado: Autoras.

Conocimiento del Cliente. Entender las necesidades y preferencias de los usuarios es esencial para ofrecer planes de servicios que se ajustan a las necesidades y capacidad de pago esta información permite personalizar la oferta y mejorar la relación con los clientes.

Emoción y Relación Personal. La fidelización se basa en crear una conexión emocional con los clientes lo que implica una gestión eficaz y un enfoque en el bienestar emocional durante y después del proceso de la atención del servicio funerario, es brindar ese acompañamiento con el equipo de psicólogos a cargo del apoyo a las familias dolientes para enfrentar las etapas del duelo.

Diversificación de Servicios. Ofrecer diferentes planes de coberturas exequiales como productos y servicios que permita que al cliente satisfacer necesidades específicas y mejorar la satisfacción y fidelización.

Recomendaciones y Referencias. Es necesario realizar seguimiento postventa para conocer el grado de aceptación de los clientes y si estuvieran dispuestos a recomendar a otros los servicios funerarios.

Adaptación y Estrategia Dinámica. Conocer de nuevas tendencias es necesario para fortalecer el plan de marketing y que permita adaptarse a cambios en el mercado que no se trata solo de responder a la demanda sino anticiparse a los cambios.

2.2. LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FUNERARIOS.

2.2.1. Evolución y tendencias en servicios funerarios.

La industria funeraria en Ecuador se ha especializado en el manejo de cadáveres, promueven la venta de productos y servicios de asistencias exequiales a las familias ante la pérdida de un ser querido, hablar de la muerte actualmente es un proceso natural debido a los altos índice de inseguridad, la muerte le puede venir a cualquier persona. Las actividades que realizan la industria funeraria son de importancia, por cuanto ayuda al familiar a manejar no solo aspectos técnicos de la muerte, sino también los emocionales y culturales.

Las empresas del sector ofrecen diferentes paquetes completos con productos y servicios como son trámites legales, formolización, misas, alquiler de salas de velación, cofre, servicio de cafetería, bóvedas en alquiler, osarios, cenízaros. Las empresas del sector son públicas o privadas que tienen ente de control que otorgan los respectivos permisos para que estén habilitados a realizar sus actividades operacionales.

2.2.2. Análisis de tendencias en el sector.

En Ecuador, la industria de los servicios funerarios se encuentra innovando en un 35% con protocolos aplicados por cambios tecnológicos, económicos y sociales. Esta evolución se ve impulsada por factores demográficos y sociales. Por ejemplo, el incremento en la tasa de mortalidad postpandemia y el aumento de la violencia, con una tasa de 47.25% de homicidios por cada 100,000 habitantes en 2023, han sensibilizado a la población sobre la necesidad de previsión. Entre las principales tendencias está el desarrollo de plataformas digitales para el uso exclusivo de la industria de servicios online, mediante el cual se realizan transmisión en vivo de funerales para los familiares que se encuentran en el extranjero. (Poveda-Loor, Poveda-Loor, & Poveda-Reyes, 2022)

2.2.3. Competencia en la Industria Funeraria.

El sector funerario en Ecuador ha experimentado cambios significativos en los últimos años, empresas como Parque de la Paz Camposantos y Servicios ha incorporado la Transformación Digital según el evento realizado en el Employer Branding Ecuador 2022-2023 (EntretenidosEc, 2023).

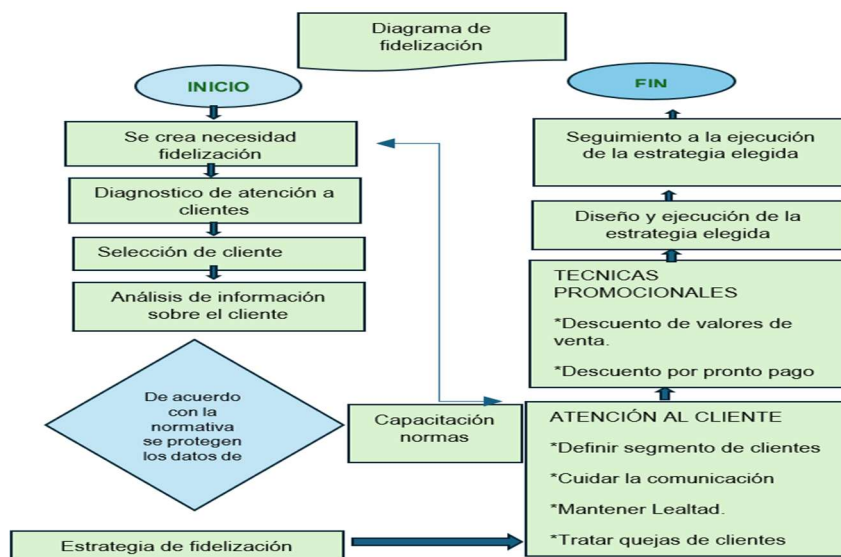
La competencia radica en la diversidad de servicios y prácticas que ofrecen las empresas del sector, ya que ahora abarcan una gama más amplia de opciones, desde los tradicionales entierros hasta cremaciones y alternativas más modernas y ecológicas. Además, en la actualidad es común encontrar paquetes que incluyen servicios digitales, como transmisiones en vivo de ceremonias para familiares distantes o memoriales en línea que permiten compartir recuerdos y condolencias de forma virtual. (ASK-ALBERT, 2024)

2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA FIDELIZACIÓN.

2.3.1. Experiencia del cliente.

Según (Handayani & Surapto, 2021) “El éxito de las empresas centradas en el cliente depende en gran medida de la creación de valor empresarial y la prestación de servicios de calidad; aumentando así, la satisfacción y la fidelidad del cliente”. Un factor de importancia se basa en el acompañamiento con respeto absoluto a la familia dolientes demostrando el compromiso adquirido en proporcionar un ambiente digno donde les permitan despedir a su ser querido con homenajes y ceremonias de forma personalizada brindando un servicio de calidad.

Figura 3 Diagrama de Fidelización.



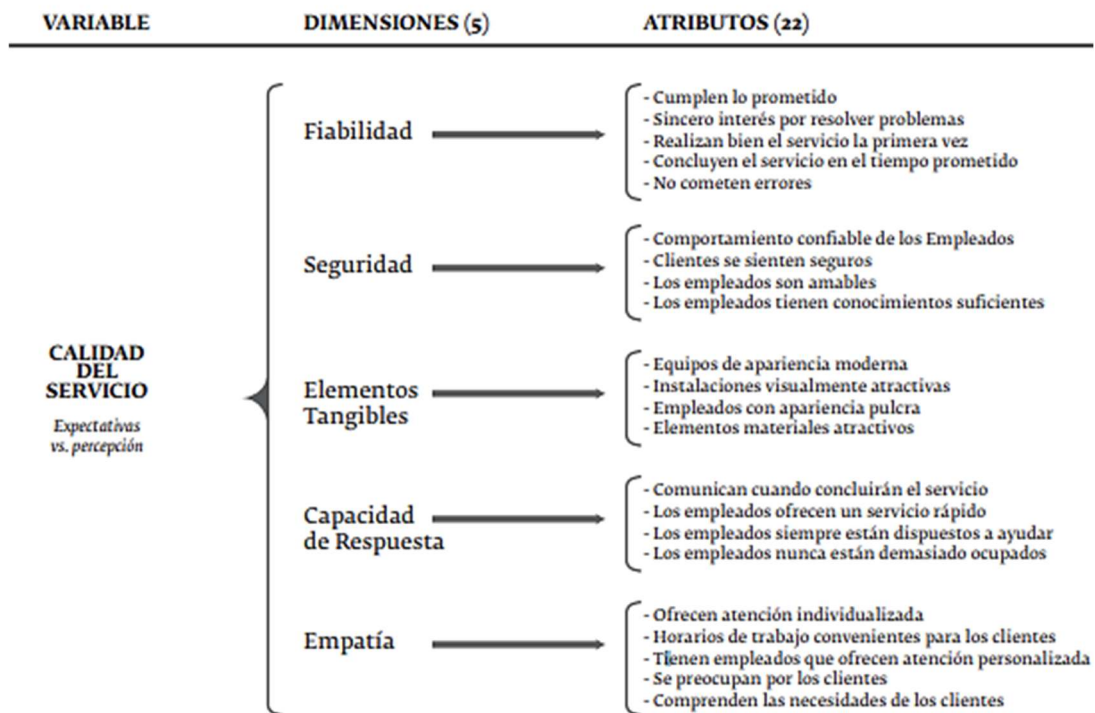
Fuente: (Nossa, 2020)

Elaborado: Autoras.

2.3.2. Calidad del servicio y percepción de valor

Según Berry, Bennett, & Brown (1989) “Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le defina, sino más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente”. La empresa de Servicios Funerarios trabaja para ofrecer un servicio de calidad ajustándose a las especificaciones en torno a la pérdida de un ser querido, con el firme compromiso con la sociedad en brindar un lugar acogedor, respetuoso y digno para rendir homenaje. La calidad del servicio es una valoración a la percepción de los clientes, el funcionamiento se basa en servicio tangibles, confiables, responsables, seguros, y empático.

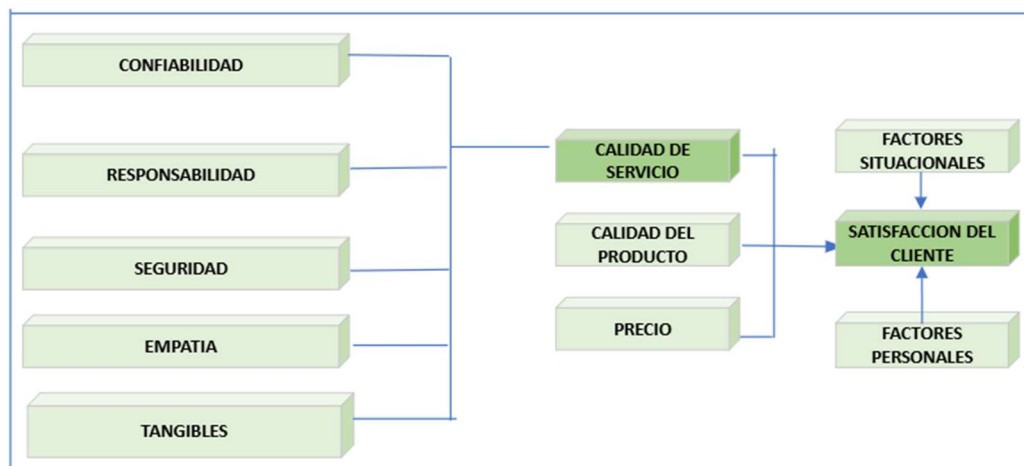
Figura 4 Fundamentos de la Calidad de Servicio Modelo SERVQUAL.



Fuente: (Miguel A. Bustamante U. Elsie Zerda, 2019)

Elaborado: Autoras.

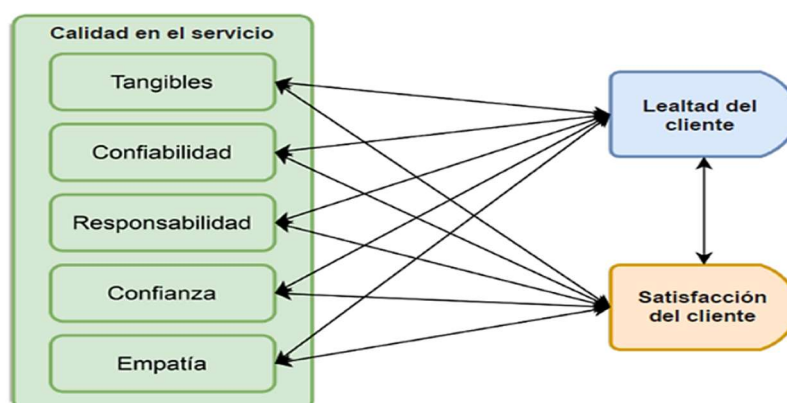
Figura 5 Percepción de la Calidad y Satisfacción del Cliente.



Fuente: (Valerie A. Zeithaml, 2002, pág. 94)

Elaborado: Autoras.

Figura 6 Variables que se Estudian en el Modelo de Calidad del Servicio.



Fuente: (Silva Treviño, Macías Hernández, Tello Leal, & Delgado Rivas, 2021)

Elaborado: Autoras.

2.3.3. Canales de comunicación y atención personalizada

Tabla 3 Canales de Comunicación Sector Funeraria.

Canales tradicionales	Canales digitales	Canales de comunicación interna
Telefónica. - líneas habilitadas para la atención de consultas y por atención de emergencias 24/7.	Página web oficial: Un portal informativo donde se detallan los servicios, y plan de cobertura, comunicados, facturación electrónica etc.	Atención Personalizada: Debido al carácter delicado de la atención de los servicios funerarios en emergencia, es fundamental ofrecer información clara, sensible y accesible en momentos difíciles.
Visitas al Parque cementerio. - Ejecutivos de turno para asesoramiento personal y tramites.	Redes Sociales: Plataformas como Facebook Instagram, Twitter, y LinkedIn que permite interactuar con la comunidad.	Disponibilidad y Accesibilidad: Integrar múltiples canales asegura que los clientes puedan comunicarse.
Material preimpreso y Publicidad. - Anuncios en prensa, folletos y otros medios que informan sobre servicios y eventos campales.	Correo Electrónico. - Uso de mail para mantener informados a los clientes sobre novedades, promociones o cambios en los servicios.	Transparencia y Confianza: Una comunicación efectiva ayuda a generar confianza proporcionando seguridad y respaldo a la familia doliente.
	Chat en línea. - Herramienta que facilita la comunicación inmediata a través de la web.	

Fuente: (Vélez Solórzano & Cusme Zambrano, 2024)

Elaborado: Autoras.

2.3.4. Relación emocional con la marca.

La industria funeraria brinda atención a clientes dolientes que experimentan emociones bastante complejas, como es el dolor, sentimientos que expresan tristeza, enojo, miedo, culpa, soledad, ansiedad, impotencia, alivio, liberación y la amargura. Cuando se presenta la emergencia por el fallecimiento de un familiar, por lo general no se conocen los detalles ni procedimientos de un funeral, se sienten confundidos y necesitan claridad y atención.

Las empresas del sector funerario constantemente capacitan a su personal, esto es debido a que tienen que abordar clientes que se encuentran en estado de shock, especialmente cuando la muerte de su ser querido es inesperada. Por tal motivo se debe brindar el apoyo continuo antes y después del duelo con terapia de duelo con psicólogos.

Figura 7 Atención de Servicio Funerario.



Fuente: (Imagen funeral, s.f.)

Elaborado: Autoras.

2.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

2.4.1. Marketing relacional en el Sector Funerario.

Las empresas del sector funerario, a través de productos como el plan de cobertura Protección Familiar, se dirigen principalmente a clientes que buscan anticiparse a situaciones difíciles mediante la planificación de servicios exequiales. En este contexto, el marketing relacional enfrenta desafíos únicos, ya que debe mantener un delicado equilibrio entre la promoción de servicios y una comunicación empática y respetuosa.

A pesar de la sensibilidad que implica este tipo de servicio, existen estrategias de marketing relacional que pueden adaptarse con eficacia al sector funerario, siempre que se implementen desde una perspectiva ética. Entre estas estrategias destacan:

1. Establecer una relación sólida con la comunidad, participando activamente en ferias locales y eventos institucionales para construir una imagen positiva y accesible.
2. Ofrecer talleres y charlas informativas sobre temas relacionados con el duelo, la prevención y la planificación anticipada con el objetivo de educar y acompañar a la comunidad.
3. Desarrollar programas de apoyo comunitario, dirigidos a instituciones educativas, con iniciativas orientadas a jóvenes y niños que han experimentado la pérdida.

Este enfoque permite a las empresas funerarias no solo posicionarse como proveedoras de servicios, sino también como actores sociales responsables, cercanos y comprometidos con el bienestar emocional de sus clientes y la comunidad. El marketing para este sector se enfrenta a desafíos únicos que tienen que buscar el equilibrio entre la promoción de sus servicios y la comunicación empática, necesidad de ser extremadamente sensible y respetuoso, sin embargo, en este entorno existen maneras efectivas de posicionar y promover los servicios con estrategias de marketing que pueden adaptar al sector funerario como son:

Tabla 4 Marketing en el Sector Funerario.

¿Qué Hace el Marketing en el Sector Funerario?
1. Crea soluciones y oportunidades a las necesidades y problemas de nuestros clientes. 2. Convierte a la marca en parte de la persona y familia antes, durante y después de un fallecimiento. 3. Genera historias relevantes y personales sobre las formas en que mejora la vida de sus clientes y comunidades. 4. Transforma defunciones en celebraciones de vida, generando acompañamiento a familias, atendiendo necesidades relacionadas y complementarias. 5. Diversifica servicios y productos incrementando el potencial y facturación de la marca, complementando alternativas, industrias y segmentos tradicionales, agregando valor a la marca y sociedad. 6. Capta y retiene clientes activando la recomendación y generando relaciones.

Fuente: (The AD., 2023)

Elaborado: Autoras.

2.4.2. CRM (Customer Relationship Management)

Las empresas del sector funerario pueden utilizar diferentes medios para brindar información valiosa: Blogs y Artículos. El portal web de la empresa de Servicios Funerarios aportar un gran valor a los clientes con publicaciones relacionadas a consejos para los que se encuentran atravesando un duelo, fomentar la prevención, como lidiar con la pérdida, historias de vida con enfoques positivos que hacen referencia a los seres queridos que están fallecidos.

3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA.

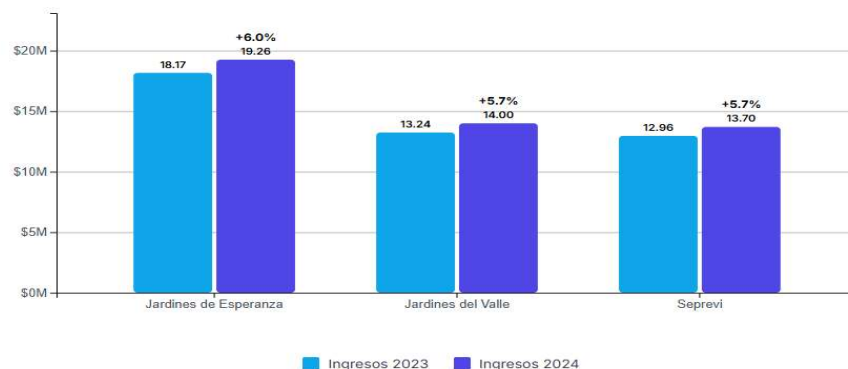
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR FUNERARIO.

La industria funeraria en Ecuador está en constante crecimiento. Para el período 2024, generó más de \$100 millones en ingresos, con una proyección de expansión impulsada por la diversificación de servicios y el uso de herramientas tecnológicas. Empresas como Jardines de Esperanza (\$19.2 millones), Jardines del Valle (\$14 millones) y Seprevi (\$13.7 millones), con un modelo de negocio combinado de servicios exequiales y camposanto, lideran el mercado. El entorno del sector se ve influenciada por diversos factores externos que determinan su competitividad: Socioeconómico que se condiciona por la accesibilidad del costo; Político con los cambios gubernamentales que obstruyan la confianza en la elección de un plan.; Ambiental el sector puede implementar nuevas alternativas ecológicas. (Velasategui, 2025)

Figura 8 Ingresos de Principales Competidores del Sector Funerario

Análisis del Sector Funerario en Ecuador

Ingresos de los principales competidores (2023 vs. 2024)



Elaborado: Autoras.

Aunque no se dispone de una cifra oficial consolidada para la proyección de crecimiento del sector funerario en Ecuador, el comportamiento de sus principales actores sugiere una tendencia positiva. Por ejemplo, Jardines de Esperanza registró un crecimiento en ingresos del 5.7% entre 2023 y 2024, pasando de \$18.17 millones a \$19.26 millones. Este crecimiento, impulsado por una mayor conciencia sobre la previsión exequial postpandemia y la innovación en servicios, permite estimar una expansión sectorial sostenida en los próximos años.

3.1.1. Análisis PESTLA.

El análisis Pestla, permite conocer si factores externos como es el Político, Legal, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, pueden afectar el desarrollo de la industria de los servicios funerarios, se trata de identificar amenazas y oportunidades y así tomar mejores decisiones que puedan adaptarse a los diferentes cambios.

Tabla 5 Análisis PESTLA.

PESTLA	VARIABLES	Oportunidad/ Amenaza	Calif. 1/5	Justificación	Fuente
POLÍTICO LEGAL	Política de salud pública: Normativa sobre manejo de cadáveres.	Amenaza	4	Normativas más estrictas de MSP y ARCSA.	(Ley Orgánica de Salud, 2006) modificada 18 diciembre 2015.
	Regulaciones gubernamentales: Leyes, normativas que afectan la industria funeraria.	Amenaza	5	Nuevos requisitos sanitarios de ARCSA.	ARCSA (2018)
	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.	Amenaza	4	Regula el consentimiento para tratar datos sensibles.	(Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021)
ECONÓMICO	Nivel de desempleo y poder adquisitivo: Ingresos de las familias es un factor decisivo.	Amenaza	4	Tasa de desempleo (4.77% en 2024) limita ingresos.	(Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024)
	Inflación: Incremento de precios en los costos.	Amenaza	5	IPC de 0.53% (2024) aumenta costos de insumos.	(Índice de Precios al Consumidor (IPC) Anual 2024, 2024)
	Crisis económicas: Índices de desempleo.	Amenaza	5	Aumento del desempleo y recesión económica.	(Ensayo 50. Día Mundial de la Población, 2024)
SOCIAL	Demografía: Envejecimiento de la población.	Oportunidad	5	9% de la población es adulta mayor.	(Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024)
	Preferencias culturales: Cambios en preferencias culturales y religiosas.	Amenaza	4	Variación en la celebración de ritos religiosos.	(Reglamento para el ejercicio y funcionamiento de las Organizaciones y Entidades Religiosas, 2023) Art. 18
	Expansión geográficas: Uso de tecnología para expansión geográfica.	Oportunidad	4	Tendencia global de crecimiento y nuevos servicios.	(Asociación de Funerarias, Crematorios y Cementerios Privados del Ecuador (AFCE), 2024)
TECNOLÓGICO	Avances tecnológicos: Adopción de avances tecnológicos.	Oportunidad	4	Adopción de herramientas como Passare y Zankuda.	SOFTWAREDOIT 2024
	Sistematización y plataformas de gestión (CRM).	Oportunidad	5	Optimización de la gestión de servicios.	SOFTWAREDOIT 2024
	Inteligencia artificial: Uso de IA en plataformas de planificación.	Oportunidad	5	Desarrollo de servicios digitales y planificación online.	Fortitude MSP 2024
AMBIENTAL	Cambios en normativa ambiental.	Oportunidad	4	Nuevas exigencias para crematorios y cementerios.	Ley Organica de Salud (Registro Oficial del Ecuador, 2017, pág. 56) Art 201
	Cambios climaticos: Regulaciones de energías renovables.	Oportunidad	5	Preferencia de consumidores por servicios ecológicos.	Ley Organica de Salud (Registro Oficial del Ecuador, 2017, pág. 56) Art 201
	Impacto ambiental: Costos de productos ecológicos.	Amenaza	4	Uso de productos ecológicos más costosos.	Ley Organica de Salud (Registro Oficial del Ecuador, 2017, pág. 56) Art 201
Valoración					
Poco importante			1- 2		
Importante			3- 4		
Muy importante			5		

Elaborado: Autoras.

3.1.2. Análisis de los factores que afectan la industria.

Aspecto Político: El sector funerario opera bajo las normas de la Agencia Nacional Sanitaria de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria(ARCSA), el cual está bajo el control del Ministerio de Salud Pública quien tiene a cargo las regulaciones de manejo de cadáveres, estableciendo estándares obligatorios para su operación, como es designar el 3% de sus áreas para atender la labor social garantizando el cumplimiento de normativas sanitarias y exigiendo requisitos más estricto de bioseguridad, permisos anuales. (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Regulaciones gubernamentales. Cambios de leyes y normativas de salud y manejo de cadáveres, que afectan directamente en los costos de operación en la industria de los servicios funerarios con sanciones de importancia para los que no se ajustan a estos cambios regulatorios. (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Ley de protección de datos personales. Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD), publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 459, entró plenamente en vigencia el 26 de mayo de 2023. Esta ley tiene un impacto directo en los servicios funerarios por el manejo de datos sensibles de las personas fallecidas (Asamblea Nacional de Ecuador, 2021).

Aspecto Económico: Los factores como el desempleo, inflación, crisis económica afectan directamente la industria en el año 2024, la tasa de desempleo ascendió a 4.77% en comparación a 3.51% del 2023 con un incremento de 1.26 puntos porcentuales, que compromete la capacidad adquisitiva de las familias, al mismo tiempo la inflación descendió a 1.55% en el 2024 de 2.22% en el 2023.

Desempleo: Las variaciones en los ingresos de la población pueden afectar la demanda de servicios funerarios, ya que los costos de los servicios pueden ser un factor decisivo para muchas familias.

Inflación: La inflación, afecta directamente el poder adquisitivo de las familias que es un factor decisivo en la adquisición del plan de cobertura Protección Familiar. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024).

Crisis económicas: Las recesiones económicas pueden reducir el presupuesto disponible, genera un impacto negativo en la economía como es la inflación, que afecta

directamente el poder adquisitivo de las familias que es un factor decisivo en la adquisición del plan de cobertura Protección Familiar. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024)

Aspecto Social: La población ecuatoriana para el periodo 2024 mantiene un 27% de pobreza por ingresos y un 10.8% en pobreza extrema, cifras que impactan en la capacidad de pago de las familias, una disminución en la tasa de natalidad del 13% mientras que los adultos mayores a 60 años supera 1,5 millones de personas, tendencia que evidencia una transición demográfica acelerada. Las preferencias religiosas y culturales incluyen en la demanda de servicios exequiales.

Demografía envejecimiento de la población. Ecuador, experimenta un envejecimiento demográfico debido a la disminución de la tasa de natalidad y un aumento de la esperanza de vida. Las personas adultas mayores a 60 años representan mayor crecimiento y una economía envejecida genera un incremento en la demanda de los Servicios Funerarios. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

Preferencias culturales. Resistencia al cambio: Aunque las opciones como la cremación o los funerales ecológicos están ganando popularidad, una parte significativa de la población ecuatoriana aún mantiene prácticas funerarias tradicionales y religiosas (entierros en cementerios). Las empresas que intenten imponer nuevas tendencias pueden enfrentar resistencia cultural y social, lo que limita la adopción de sus servicios.

Expansión Geográfica. Existen oportunidades de expansión de las empresas funerarias en las principales ciudades a través de alianzas colaborativas, donde los servicios pueden ser más limitados. Las zonas rurales de Ecuador podrían ser un mercado atractivo para aquellos que buscan mejorar su oferta de Servicios Funerarios. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

Avances tecnológicos. Los avances tecnológicos han revolucionado de manera significativa las operaciones y servicios de la industria funeraria con herramientas como son las plataformas para ventas en línea de paquetes funerarios que se pueden aprovechar para y llegar a más clientes, mejorando así la competitividad y adaptarse a las necesidades del mercado:

Sistematización con CRM. La industria funeraria con la implementación de CRM permite realizar gestión de cliente, generación automática de contratos seguimientos que permitan interactuar antes, durante y después de la atención del servicio. Inteligencia artificial: Personalización del servicio con transmisión en vivo de ceremonias y homenajes conmemorativos de la persona fallecida. (Easiio, s.f.)

Inteligencia Artificial. La IA tiene un impacto transformador en la industria funeraria desde la automatización de tareas administrativas hasta la personalización de los servicios conmemorativos y el apoyo a los dolientes con tecnología innovadora. (Stanley, 2024)

Normativas sobre manejo de cadáveres. El sector funerario está altamente regulado con permisos, especialmente en cuanto al manejo de cadáveres, cremación, y disposición de restos humanos. (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Cambios Climáticos: La industria funeraria requiere personal altamente capacitado en diferentes áreas, desde la gestión de funerales hasta el manejo de procesos legales y administrativos, por tal motivo se debe contar con personal que pueda trabajar en condiciones emocionalmente fuertes lo que puede provocar agotamiento por ende alta rotación laboral.

Impacto Ambiental. Regulaciones ambientales, como restricciones sobre el uso de ciertos productos (por ejemplo, ataúdes no biodegradables) o la presión para operar de manera más sostenible, podrían generar costos adicionales que se puede traducir incremento de precios.

3.1.3. Principales actores y competidores en el sector.

El sector funerario está en constante crecimiento para el periodo 2024 reporto más de \$100 millones en ingresos el grupo de 206 empresas según información de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Los servicios exequiales se han convertido en un servicio integral y planificado, especialmente a través de los productos de planes de previsión su crecimiento está marcado por la pandemia COVID-19 con esto coinciden los administradores camposantos, Camposanto Parque de la Paz y Jardines de Esperanza estos actores cuentan con infraestructura moderna como salas de velación crematorio, tanatopraxia, suites familiares y cafetería, además servicios adicionales (repatriación, trámites legales, asesoría, ceremonias religiosas y homenajes).

Tabla 6 Detalle de Empresas del Sector

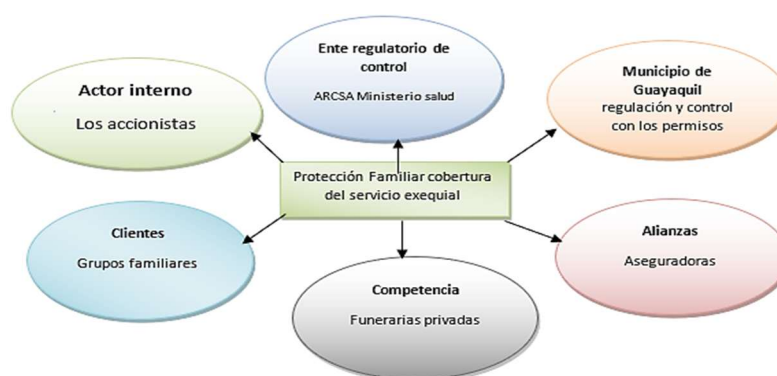
Principales competidores del sector funerario				Ingresos 2024 en millones		Utilidades en millones	
Empresa	Descripción	Servicio que ofrecen	Cuenta con cementerio	2023	2024	2023	2024
Jardines de Esperanza Jardiesa S.A	Empresa con más de 49 años	Venta de bóveda, servicios funerarios	si	18.17	19.26	1.63	1.78
Camposanto Parque de la Paz	Empresa con más de 41 años	Venta de mausoleos, bóveda, servicios funerarios	si	15.5	16.14	1.33	0.83
Jardines del Valle Jadeval Cia Ltda.	Empresa con más de 41 años	Venta de mausoleos, bóveda, servicios funerarios	si	14.25	14.2	2.54	2.57
Servicio Exequiales Previsivos Integrados Seprevi Cia Ltda.	Empresa con más de 41 años	Venta de mausoleos, bóveda, servicios funerarios	si	12.02	13.74	2.15	2.22

Fuentes: (Velastegui, 2025)

Elaborado: Autoras.

A continuación, el mapa de actores presentado permite visualizar como la cobertura exequial involucra no solo a la empresa y sus colaboradores internos, sino también actores claves como el ente regulador, Ministerio de Salud y ARCSA, los Municipios que otorgan permisos y controlan el uso de suelo, aseguradoras que canalizan afiliaciones, las funerarias que se encuentran innovando hacia un modelo de atención integral y personalizados, los clientes y familiares quienes califican el servicio.

Figura 9 Mapa de Actores del Sector Funerario con Cobertura Exequial.



Elaborado: Autoras.

3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS

El propósito de una empresa funeraria generalmente va más allá de la simple provisión de servicios de sepultura o cremación. Estas empresas tienen una función social muy importante, ya que están directamente involucradas en el manejo de momentos de alto estrés y dolor para las familias, lo que hace que su propósito deba estar enfocado no solo en la rentabilidad, sino en el bienestar y el apoyo emocional de los clientes.

Misión.

Según David (2008, pág. 59) *"La misión empresarial es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa"*. La misión de la empresa de Servicios Funerarios es: "Somos una empresa con amplia trayectoria en servicios funerarios y exequiales que ha fomentado desde sus inicios, una cultura de prevención. Orientada a acompañar a las familias en los momentos más difíciles, brindando siempre protección y tranquilidad".

Visión.

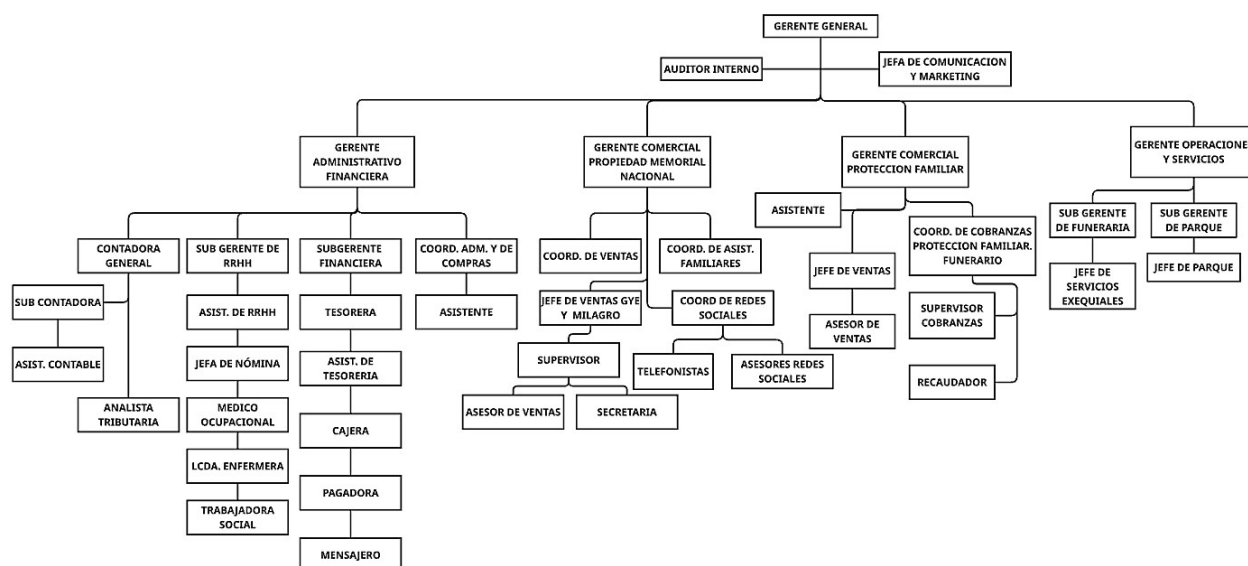
Según Mantilla (2011, pág. 75) *"La visión es una imagen de lo que los miembros de una empresa requieren que está sea, o llegue a ser"*. La visión de la empresa de Servicios Funerarios es: "Apoyados en nuestros valores corporativos, buscamos a ser reconocidos en Ecuador y a nivel internacional como la mejor empresa de servicios exequiales y funerarios, superando siempre las expectativas de nuestros clientes, que son nuestra razón de ser".

3.2.1. Descripción de la empresa.

La empresa de Servicios Funerarios objeto de estudio, ubicada en el cantón Guayaquil, constituye el primer cementerio privado con operaciones desde el año 1976, su ubicación estratégica y accesibilidad, se ha consolidado como uno de los principales referentes en el sector funerario de la ciudad. La empresa ofrece un servicio integral caracterizado por el respeto, la dignidad y la calidad humana, cuenta con 16 hectáreas de terreno, que comprende modernas

salas de velación, crematorio, laboratorio de tanatopraxia, oficinas administrativas y espacios conmemorativos, lo cual permite brindar un servicio completo, así también cuenta con un equipo profesional en la atención de servicios funerarios.

Figura 10 Organigrama de la Empresa de Servicios Funerarios.



Elaborado: Autoras.

3.2.2. Modelo de negocio actual.

La pandemia COVID-19 representó un punto de inflexión en la percepción de la población sobre la planificación funeraria, según datos del Observatorio Social del Ecuador, 35.894 personas fallecieron en el país durante la pandemia, este evento sensibilizó a la ciudadanía, promoviendo una cultura de previsión exequial y fortaleciendo la demanda por servicios accesibles.

La empresa de Servicios Funerarios se divide en dos líneas de negocios de las cuales se derivan sus ingresos:

1. Necesidad Inmediata
2. Pre-necesidad. - Venta de productos y servicios a perpetuidad.
3. Pre-necesidad. - Servicio de cobertura -Protección Familiar.

La empresa de Servicios Funerarios promueve la venta en pre-necesidad y necesidad inmediata de los siguientes productos y servicios como son: Lotes dobles, Bóvedas, Osarios, Unidades Familiares, Cremación, Cenízaro, Servicio Funeral o de velación.

En pre-necesidad promueve la venta del plan de cobertura Protección familiar, que puede contratarse de forma individual o para el grupo familiar y tiene cobertura del servicio funerario, bóveda temporal por 4 años e incluye exhumación y osario y que corresponde a un pago mínimo mensual por el tiempo que desea estar protegido.

Tabla 7 Servicios de Cobertura Protección Familiar.

Cobertura a nivel nacional		
A partir de las 24 horas por Muerte accidental o violenta	A partir de 30 días Muerte natural o COVID	A partir de 365 días Muerte por cualquier causa
Servicios funerarios	Espacios en el cementerio	
• Asesoría en trámites de sanidad y registro civil • Traslado en carroza • Formolización por 24 horas • Suministro de cofres • Arreglos florales • 24 horas de velación • Ceremonia religiosa • Cremación • Urna de madera	• Bóveda por 4 años • Servicio de exhumación • Osario • Cenízaro Bóveda por 4 años > Servicio de exhumación > Osario (nicho) perpetuidad	

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

3.2.3. Evaluación de su posicionamiento en el mercado.

La industria funeraria en el cantón Guayaquil ha experimentado una transformación significativa tras la pandemia COVID-19, generando mayor interés en la importancia de la previsión exequial es así que las empresas que ofrecen servicio de Protección Familiar en cobertura exequiales, han logrado captar la atención de diversos segmentos sociales con propuestas de planes que representan un alivio emocional y financiero, debido a que si no cuenta con la cobertura el costo que se debe pagar en el evento de una emergencia exequial es mayor y en muchos de los casos no se cuenta con los recursos suficientes.

El servicio de cobertura Protección Familiar objeto de nuestro plan de mejora para la empresa de Servicios Funerarios se posiciona favorablemente en el mercado, respaldo por su infraestructura que cuenta con edificaciones modernas, cobertura a nivel nacional y planes integrales que brindan tranquilidad financiera y emocional, mediante el pago de una cuota mínima mensual (Velastegui, 2025).

A continuación, se presentan las empresas que promueven la venta del servicio de cobertura Protección Familiar en la ciudad de Guayaquil donde existe competencia directa para la empresa de Servicios Funerarios.

Tabla 8 Detalle de Empresas del Sector.

Comparación de Planes de Protección Familiar en Guayaquil				
Funeraria	Empresa de Servicio Funerarios	Armony	Previex Junta de Beneficencia	Memorial
Precio del plan de Protección Familiar económico	3.50	3.00	5.10	2.66
Ofrecen plan exequial a perpetuidad	si	si	si	si
Tiene su propio parque Cementerio	si	no	no	no
Cantidad de beneficiarios del plan	1-9	1-5	1-5	1-7
Edades de los beneficiarios sin cobro	Hasta 80 años	Hasta 75 años	Hasta 65 años	Hasta 65 años
Posee sede en otra localidad de Guayaquil	si	si	si	si
Ofrecen beneficio en vida a los clientes	si	si	no	no
Salas de velación	16	no	si	si
Seguro de vida	si	no	no	no
Unidad de Duelo	si	no	si	no

Fuente: (Jardiesa, 2024) (Previex-Home, s.f.) (Armony S,A, 2024) (Memorial, 2024)

Elaborado: Autoras.

La población objeto de estudio está conformada por hombres y mujeres económicamente activos, mayores a 20 años y residentes en el cantón Guayaquil de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, INEC 2022, cuenta con una población de \$2.746.403 habitantes, lo que la convierte en el cantón más poblado del Ecuador, llegando a representar el 16% de la población total del Ecuador. (Evaluación Socioeconomica, 2024)

Tabla 9 Censo Ecuador Periodo 2022 de la Provincia del Guayas.

POBLACION TOTAL POR CANTONES- PERIODO 2022		
1	Guayaquil	2,746,403
2	Duran	303,910
3	Daule	222,446
4	Milagro	195,943
5	Samborondón	98,540
6	Naranjal	83,691
7	El Empalme	79,767
8	San Jacinto De Yaguachi	72,699
9	Salitre	61,060
10	El Triunfo	60,541
11	Playas	58,768
12	Balzar	57,929
13	Pedro Carbo	52,177
14	Naranjito	44,169
15	Santa Lucia	43,700
16	Simon Bolivar	29,427
17	Colimes	26,251
18	Balao	25,655
19	Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan)	25,526
20	Nobol	23,850
21	Lomas De Sargentillo	22,254
22	Palestina	18,019
23	Isidro Ayora	14,305
24	Coronel Marcelino Maridueña	13,183
25	General Antonio Elizalde	11,810
	TOTAL PROVINCIAS DEL GUAYAS	4,392,023

Fuente: (INEC, 2022)

Elaborado: Autoras.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, INEC 2022, el Cantón Guayaquil cuenta con una población de 2'746.403 habitantes, el 51% de la población son mujeres y el 49% son hombres.

Figura 11 Población del Cantón Guayaquil.

Sexo		Cantidad
	Hombre	1.344.265
	Mujer	1.402.138
Total		2.746.403

Fuente: (INEC, 2022)

Elaborado: Autoras.

Los datos del Censo Población y Vivienda del año 2022 indican que el 43% de la población total del Cantón Guayaquil conforma la población Económicamente Activa en términos de provincias representa el 67% de la PEA de la Provincia del Guayas.

Tabla 10 Población Económicamente Activa de la Provincia del Guayas.

Pea Prov. del Guayas	
Sexo	No.
Hombres	993.622
Mujeres	518.318
Total	1'511.940

Fuente: (INEC, 2022)

Elaborado: Autoras.

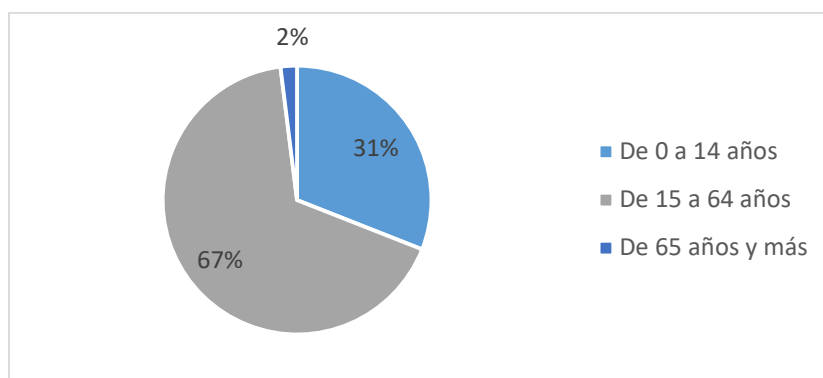
Tabla 11 Población Económicamente Activa de la Cantón Guayaquil.

Pea cantón Guayaquil	
Sexo	No.
Hombres	635.781
Mujeres	380.301
Total	1'016.082

Fuente: (INEC, 2022)

Elaborado: Autoras.

La Población en Edad de Trabajar (PET) representa el 67% y en edad de 15 a 64 años, así también la inactiva es de 31% como se observa en el grafico a continuación.

Figura 12 Distribución de la Población en Edad de Trabajo del Cantón Guayaquil.

Fuente: (Evaluación Socioeconómica, 2024)

Elaborado: Autoras.

La empresa de Servicios Funerarios promueve sus planes de servicios de cobertura para grupos familiares y los que más destacan son los grupos de 4 miembros en adelante que de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, INEC 2022, el porcentaje de hogares según número de personas se presenta a continuación.

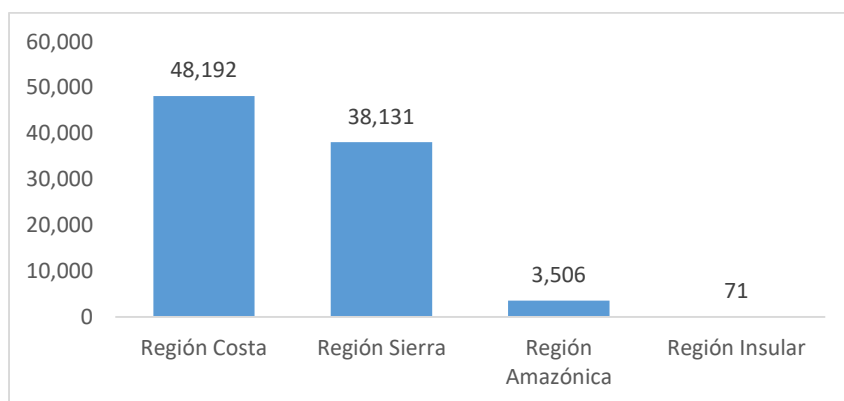
Tabla 12 Provincia del Guayas - Hogares según Número de Personas.

Porcentaje de Hogares Según Número de Personas Inec 2022	
Número de Personas	Porcentajes
1	16.80%
2	19.10%
3	21.10%
4	20.20%
5 o mas	22.80%

Fuente: (INEC, 2022)

Elaborado: Autoras.

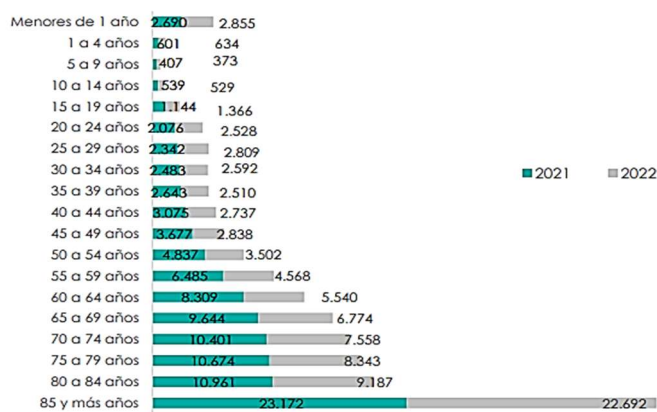
Las defunciones generales por regiones para el 2022 el mayor número se registró en la región Costa con 48.192 muertes lo cual representa un 53.6% del total de muertes.

Figura 13 Defunciones Generales por Regiones Periodo 2022.

Fuente: (Boletín Técnico Registro Estadístico de Defunciones Generales, 2023)

Elaborado: Autoras.

De las defunciones por rango de edad se observa que los datos más relevantes como es el caso de los adultos mayores según se presenta la siguiente figura.

Figura 14 Comparación de las Defunciones por Rango de Edad 2021-2022.

Fuente: (VITALES, 2023)

3.3. ANÁLISIS FODA APLICADO A LA FIDELIZACIÓN.

El análisis FODA, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Braun, Frydman, Stem & Wise, s.f.).

El análisis FODA de la empresa de Servicios Funerarios recomienda fortalecer el vínculo emocional y tangible con los clientes a través de un Plan de Fidelización, que incluya la entrega de una tarjeta de descuentos en servicios integrales y médicos, psicológicos, seguimiento postservicio y alianzas con instituciones locales esto permitirá transformar las debilidades en fortalezas y minimizar las amenazas externas consolidando una base estable de afiliados a largo plazo.

Tabla 13 FODA Empresas de Servicios Funerario.

Fortalezas	Oportunidades
1. La empresa de Servicios Funerarios es reconocida por los años de experiencias en el sector.	1. Más personas buscan contratar planes de protección familiar para estar cubiertos ante cualquier emergencia.
2. Ofrecen planes familiares accesibles que ofrecen cobertura completa en exequiales.	2. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas (Laboratorios, farmacias, psicólogos)
3. Crecimiento sostenido en el número de beneficiarios de 2.176 en 2020 a 6.071 en 2024.	3. Incorporación de planes de fidelización con tarjetas de beneficios y descuentos.
4. Cobertura nacional y servicios diferenciadores	4. Aumento del interés de la población en previsión exequial tras la pandemia.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de beneficios adicionales fuera del plan de cobertura, provoca que los clientes no perciban valor agregado suficiente.	1. Deserción acumulada por causas económicas y desempleo: 1375 casos entre el periodo 2021-2024
2. Ausencia de un sistema formal de fidelización (no hay tarjetas ni beneficios extras).	2. Inflación y encarecimiento del costo de vida afectan la capacidad de pago del público objetivo.
3. Estructura de precios poco competitiva, que genera en algunas familias la percepción de que el producto es costoso.	3. Creciente competencia entre cementerios y aseguradoras que ofrecen coberturas similares.
4. Limitada innovación en la oferta de servicios complementarios reduce la diferenciación frente a otras alternativas del sector	4. Cambios de religión que llevan a las personas a cambiar sus preferencias de ceremonias.

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

3.4. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.

3.4.1. Métodos de retención de clientes actuales.

La empresa de Servicios Funerarios actualmente comercializa el producto Protección Familiar que es el tema de análisis, en el cual brinda cobertura a nivel nacional para los clientes del cantón Guayaquil y presenta una tasa del 60% de retención de clientes en un tiempo promedio de 4 años esto es debido a las deserciones, sin embargo paradójicamente presenta una creciente aceptación social del servicio funerario por previsión, especialmente en un contexto postpandemia, en el cual las familias han tomado mayor conciencia sobre la importancia de estar preparados según se muestra la siguiente tabla.

Tabla 14 Detalle de ventas - Plan de Protección Familiar periodos 2020 al 2024.

Año	Cantidad De Beneficiarios	Rango de Edad	Precio Promedio Mensual	Valor Total Promedio Mensual	Valor Total Promedio Anual
2020	2.176	30-75	2,80	6.093	73.113,60
2021	3.305	29-64	2,90	9.585	115.014,00
2022	4.840	27-59	2,90	14.036	168.432,00
2023	4.904	16-69	3,00	14.712	176.544,00
2024	6.071	16-70	3,50	21.249	254.982,00
TOTAL	21.296			72.202	788.085,60

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

Importancia de contar con el plan de cobertura exequial. En el cantón Guayaquil que fue uno de los más golpeados por la pandemia COVID19 muestra un interés al plan de cobertura de Protección Familiar debido al incremento constante de beneficiarios para el periodo que comprende el año 2020 con 2.176 afiliados y al término del periodo 2024, es 6.071, que representa un incremento del 175% en el periodo analizado de 4 años.

Rango de edad ampliado de los beneficiarios al plan de Protección Familiar.

Debido a muchos factores como los altos índices de inseguridad, se observa una diversificación en los rangos de edad, ampliándose hacia edades desde 16 años en el periodo 2024, lo que sugiere estrategias de inclusión de jóvenes.

Incremento anual en el precio promedio. El precio del plan de Protección Familiar ha tenido incremento gradual que pasó de \$2.80 en el periodo 2020 a \$3.50 en 2024, sin embargo, esto se vio aceptado por los clientes el mismo que se evidencia en los nuevos ingresos de beneficiarios, esto demuestra una elasticidad positiva de la demanda y respaldo a la marca de la compañía de Servicios Funerarios.

Aumento del ingreso mensual promedio. El total promedio mensual pasó de \$ 6.093 en el periodo 2020 a \$21.249 en el 2024, reflejando no solo una mayor demanda, sino también una mejora en la rentabilidad del producto.

Estos indicadores permiten afirmar que el plan de Protección Familiar no solo se ha consolidado como un producto socialmente aceptado, sino también como una línea estratégica de crecimiento económico sostenido para la empresa funeraria. Después de analizar este desempeño se respalda la viabilidad de implementar planes de mejora basados en alianzas integradas.

El plan de mejora tiene como objetivo general establecer alianzas estratégicas con empresas complementarias para ofrecer servicios integrales y diferenciadores de clientes, y brindarles valor constante más allá del momento del fallecimiento se implementará una tarjeta de Fidelización Vida y Memoria que otorgará a los beneficiarios descuentos y promociones en establecimientos aliados, así como:

- Farmacias y boticas (descuentos en medicamentos esenciales)
- Supermercados
- Librerías.

Esta tarjeta funcionará como un incentivo de continuidad y permanencia en el plan, fortaleciendo el compromiso emocional con la marca.

Información general:

La presente encuesta se realizó en Google Forms a un grupo muestral de 362 personas del cantón Guayaquil de manera aleatoria y tiene un uso exclusivamente académico y confidencial, con fines investigativos orientados a mejorar la propuesta del servicio:

Fórmula para calcular la muestra:

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

Símbolo	Significado	Valor recomendado
n	Tamaño de la muestra	
N	Tamaño de la población.	6.071 beneficiarios (año 2024)
Z	Valor Z para el nivel de confianza.	1.96 para 95% de confianza
P	Percepción esperada de éxito.	0.5 (Si no se conoce el valor real)
q	1-p	0.5
e	Margen de error promedio	0.05 (5%)

Aplicación:

$$n = \frac{(6,071 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5)}{((0.05)^2 * (6,071 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{(6,071 * 3.8416 * 0.25)}{(0.0025 * 6,070 + 3.8416 * 0.25)}$$

$$n = \frac{(6,071 * 0.9604)}{(15.175 + 0.9604)}$$

$$n = \frac{5,832.15}{16.1354}$$

$$n \approx 361.5$$

El propósito de esta encuesta es recopilar información para conocer los gustos y preferencias de los clientes en relación con la adquisición de un plan de cobertura de Protección Familiar de la empresa de Servicios Funerarios quien desea conocer si el mecanismo de fidelización a través de una tarjeta de descuentos es de aceptación.

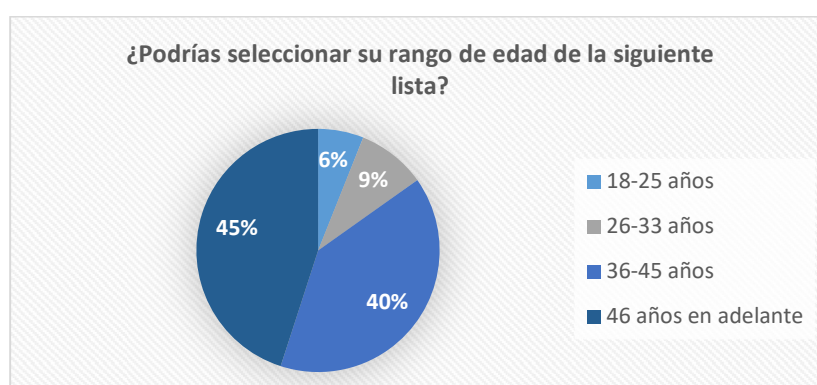
3.5. ENCUESTA APLICADA SOBRE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

Para efectos de la recolección de la información, los encuestados fueron localizados en los principales sectores del cantón Guayaquil.

3.5.1. Procesamiento de datos y resultados de la encuesta.

Se procesaron 362 encuestas en Google Forms a partir de los cuales se generaron cuadros y gráficos estadísticos, que permitieron conocer el grado de aceptación de los afiliados al plan de Protección Familiar.

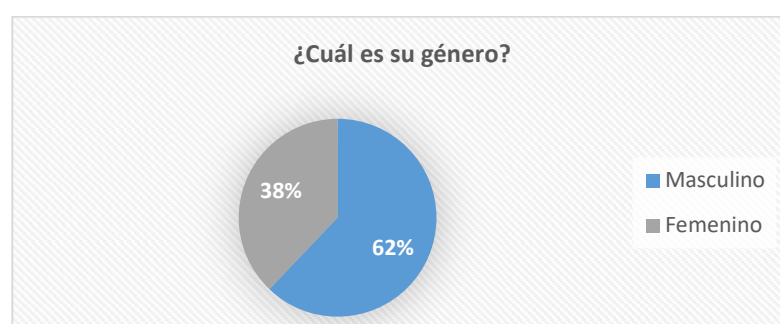
Figura 15 Rango de Edad.



Elaborado: Autoras.

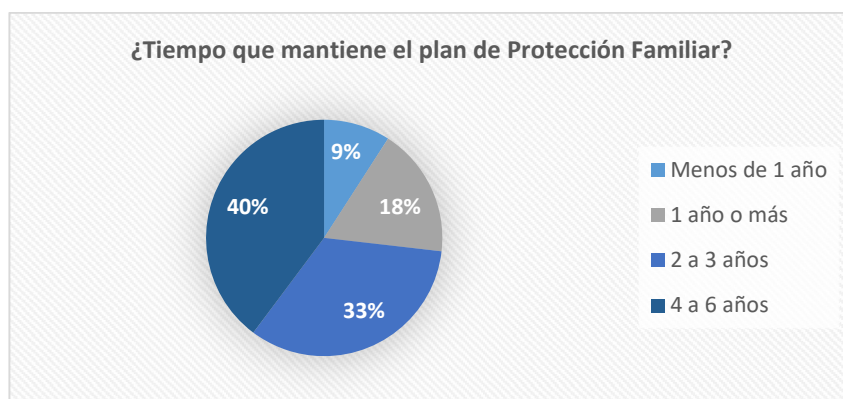
Los resultados demuestran que un 45% de los encuestados de la base de clientes de la empresa de Servicios Funerarios del cantón Guayaquil se encuentra en el rango de 46 años en adelante, seguido de cerca por un 40% en el grupo de 36 a 45 años.

Figura 16 Género.



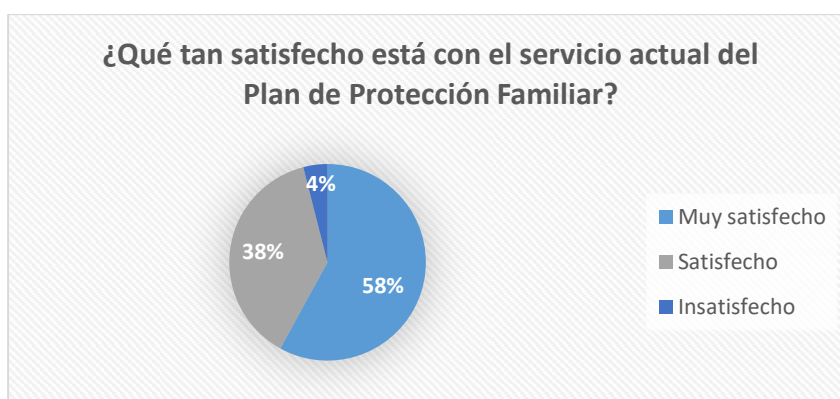
Elaborado: Autoras.

El análisis del género de los encuestados revela una predominancia femenina, que constituye el 38% de la muestra, en comparación con un 62% del género masculino.

Figura 17 Antigüedad con el plan de Protección Familiar.

Elaborado: Autoras.

En cuanto a la antigüedad de los encuestados con el plan de protección, se observa que un 40% tiene una permanencia de 4 a 6 años. A este grupo le sigue un 33% con una antigüedad de 2 a 3 años, y finalmente, un 27% que ha mantenido el plan entre 1 y 2 años.

Figura 18 Nivel de satisfacción con el Plan de Protección Familiar.

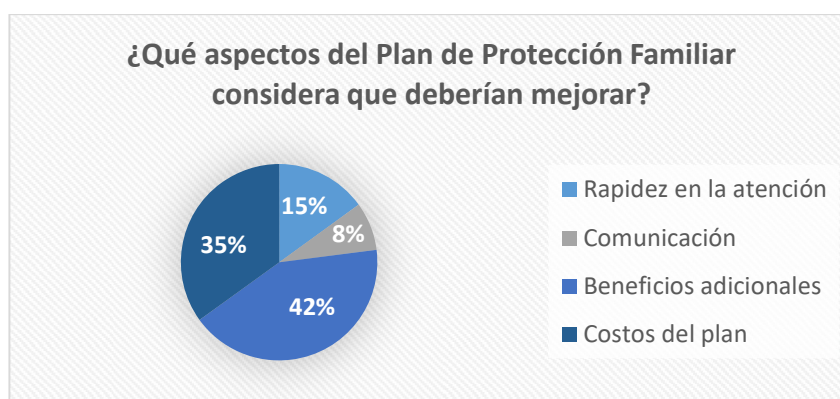
Elaborado: Autoras.

La experiencia con el plan de protección familiar revela un nivel de satisfacción muy alto: el 96% de los encuestados se encuentra conforme con el servicio, mientras que solo un 4% está inconforme. por lo que se tendría que consultar a dicho grupo que fue lo que sucedió para que estén de acuerdo con esa calificación.

Figura 19 Conocimiento de red específica.

Elaborado: Autoras.

En el apartado de descuentos, se observa que un 55% de los encuestados conoce alguna red específica que ofrezca tarjetas de descuento, mientras que el 45% restante las desconoce o no está seguro de conocer alguna.

Figura 20 Aspectos a mejorar del Plan de Protección Familiar..

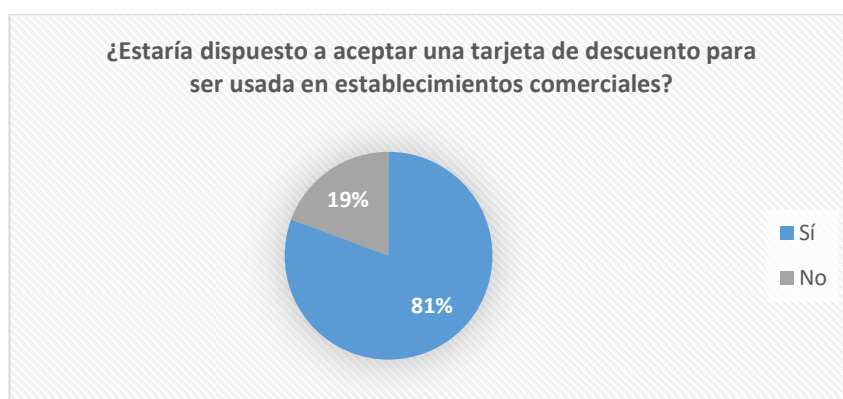
Elaborado: Autoras.

Al consultar sobre el aspecto más atractivo en una red de beneficios, se observa que el 77% de los encuestados prefieren los descuentos adicionales y precios, mientras que el 23% elige otros aspectos a mejorar, como es rapidez en la atención 15% y comunicación 8%. Esta clara preferencia es un factor importante para tener en cuenta.

Figura 21 Comercios de su Interés.

Elaborado: Autoras.

En cuanto a los descuentos que la empresa podría implementar, un 37% de los encuestados manifestó su preferencia por la categoría de medicina, mientras que un 31% se inclinó por los supermercados.

Figura 22 Aceptación de Tarjeta de Descuento.

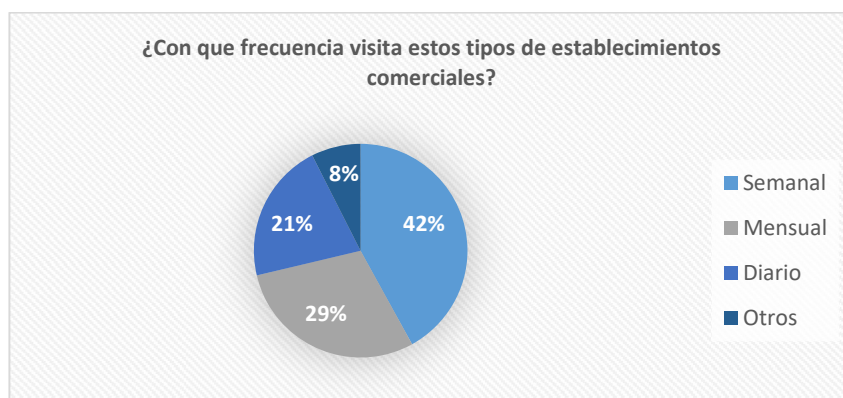
Elaborado: Autoras.

Al plantear que la tarjeta de descuento se utilice en establecimientos comerciales, la propuesta obtuvo una gran aceptación del 81%. Por el contrario, un 19% no la consideró atractiva. Es posible que este último grupo prefiera utilizar la tarjeta en alguno de los otros escenarios mencionados en la pregunta anterior.

Figura 23 La Tarjeta de Descuentos Representa un Ahorro.

Elaborado: Autoras.

En cuanto al ahorro que generaría la incorporación de una tarjeta de descuento al plan de cobertura, las opiniones se dividen. Un 55% de los encuestados considera que sí representaría un ahorro, mientras que un 36% opina que no. El 9% restante se muestra indeciso sobre si realmente generase un ahorro

Figura 24 Frecuencia de Visita a Establecimientos Comerciales.

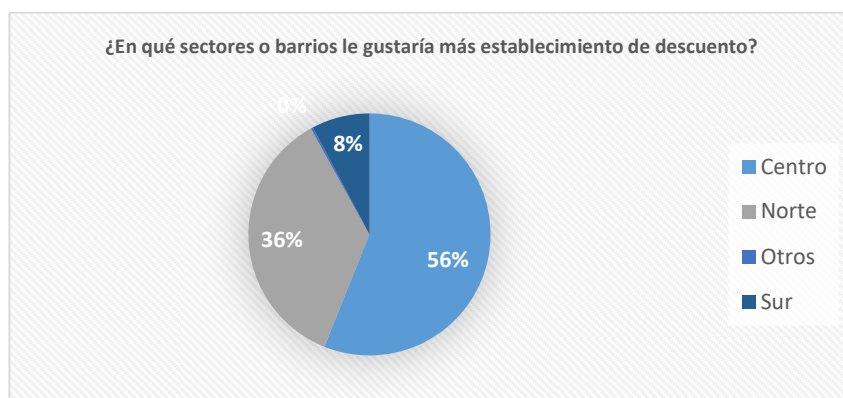
Elaborado: Autoras.

En cuanto a la frecuencia con la que visitan establecimientos comerciales, un 42% de los encuestados indica que lo hace semanalmente. A este grupo le sigue un 29% que asiste de forma mensual, un 21% de manera diaria y, finalmente, un 8% que lo hace solo en ocasiones.

Figura 25 Califique su Experiencia con el uso de Tarjeta de Descuentos.

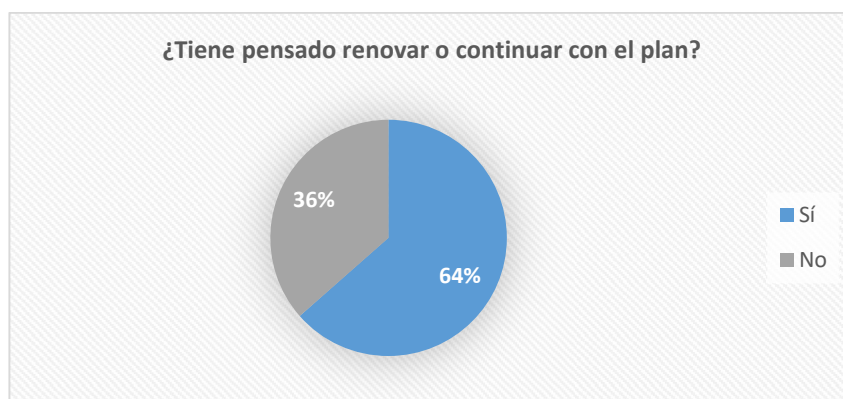
Elaborado: Autoras.

En cuanto a la calificación del uso de tarjetas de descuento en redes comerciales locales, los puntajes se distribuyen de la siguiente manera: un 29% le otorgó una calificación de 5 (excelente), un 28% la calificó con 4 (muy buena), un 24% con 3 (buena) y un 19% con 2 (neutra).

Figura 26 Sectores con más Comercios de Interés.

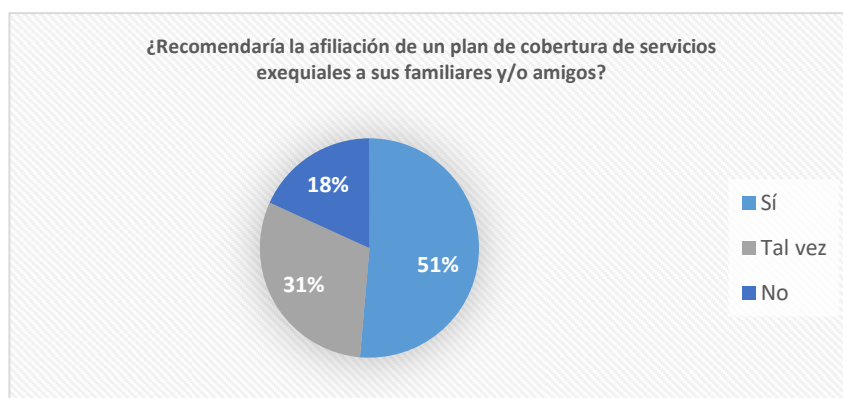
Elaborado: Autoras.

En cuanto a los sectores donde se desearía agregar más establecimientos con descuentos, el 56% de los encuestados prefiere el centro de Guayaquil, un 36% el norte y un 8% el sur de la ciudad.

Figura 27 Interés en Renovar el Plan de Protección Familiar.

Elaborado: Autoras.

En cuanto a la continuidad, el 64% de los usuarios está de acuerdo con mantener su plan, mientras que el 36% se muestra en desacuerdo con seguir en él.

Figura 28 Recomendaría el Plan de Cobertura Protección Familiar.

Elaborado: Autoras.

En cuanto a la recomendación del plan de cobertura, se puede apreciar que un 51% lo recomendaría a sus familiares y/o amigos. Por otro lado, un 31% se muestra indeciso sobre si recomendarlo o no, mientras que un 18% definitivamente no lo haría.

3.5.2. Hallazgos Clave de la Encuesta.

El análisis de las encuestas expone una dualidad en la percepción del cliente. Si bien existe un altísimo nivel de satisfacción (96%) con el servicio de cobertura exequial actual, se identifica una brecha significativa en la lealtad a largo plazo, con un 36% de encuestados en desacuerdo con renovar su plan y un 49% que duda o no lo recomendaría. Los resultados indican que la propuesta de valor actual, centrada únicamente en el servicio funerario, es insuficiente para garantizar la retención. La oportunidad de mejora es clara: el 77% de los clientes considera los descuentos como el aspecto más atractivo para un programa de beneficios, con un interés específico en farmacias (37%) y supermercados (31%). Estos datos validan la hipótesis de que un plan de fidelización con beneficios tangibles y de uso regular es la estrategia para fortalecer la permanencia del cliente.

3.5.3. Desempeño del Plan y Causas de Deserción.

A partir del análisis de la evolución de beneficiarios, los ingresos promedio mensuales y las causas de deserciones entre 2020 y 2024, se puede evaluar el desempeño del servicio 'Protección Familiar'. Este análisis muestra tendencias positivas en la captación de nuevos clientes, pero también evidencia una debilidad significativa en la retención de estos, como se detalla a continuación.

- Deserciones por factores externos más que insatisfacción:
 1. Las principales causas de deserciones son de origen externo como el desempleo, problemas económicos y de salud.
 2. Entre las causas principales de las deserciones no es atribuible a una mala atención o incumplimiento en la cobertura del plan de Protección Familiar.
 3. A pesar del incremento de precios se refleja que los usuarios perciben un valor agregado a una relación costo -beneficio favorable.

Tabla 15 Deserciones Protección Familiar Periodo 2020-2024.

Causas	2021	2022	2023	2024	Total, deserciones
Problemas económicos	78	89	94	97	358
Problemas de salud	39	55	44	42	180
Desempleo	180	207	215	235	837
Total, deserciones anuales	297	351	353	374	1,375
Precio cobertura mensual	2.9	2.9	3	3.5	
Valor total deserciones mensual	861	1018	1059	1309	4,247.20
Valor total deserciones anual	10,336	12,215	12,708	15,708	50,966.40

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

Tabla 16 Deserciones – Protección Familiar periodo 2020-2024.

Objetivo estratégico	Acción específica	Responsable	Plazo	Indicador
Disminuir deserciones.	Implementar planes de pago flexibles, descuentos.	Área Financiera-Atención al cliente	3 meses	Reducción del 20% en la tasa deserción anual.
Fortalecer la relación emocional con los beneficiarios del plan.	Plan de Fidelización con tarjeta de beneficios en alianzas (Laboratorios, farmacias, etc.)	Dirección Comercial-Alianzas	6 meses	35% de beneficiarios usan al menos 1 beneficiario.
Aumentar la satisfacción y retención de clientes.	Realizar encuestas de satisfacción.	Atención al cliente-Marketing	2 meses	70% de satisfacción general reportada por usuarios.
Mejorar posicionamiento frente a la competencia.	Campaña digital enfocada en el valor humano, emocional y apoyo integral al duelo.	Marketing-Comunicación	4 meses	Mayor alcance en redes y 15% más de consultas mensuales.
Consolidar alianzas con instituciones claves para ofrecer beneficios.	Firmar convenios con laboratorios, psicólogos	Dirección de Alianzas.	9 meses	Firmar de al menos 4 convenios activos

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

3.5.4. Principales desafíos y debilidades identificadas

- Competencia agresiva con planes económicos de cobertura a precios bajos, pero con diferente calidad, calidez de servicio.
- Cambios de creencia y de ritos religiosos.
- Percepción de costos elevados que pueden considerar las familias.

4. PROPUESTA DEL PLAN DE FIDELIZACION

4.1. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN LA FIDELIZACIÓN ACTUAL

El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas revela que la empresa de Servicios Funerarios goza de una excelente aceptación del cliente, la cual está sustentada en los niveles de satisfacción. Sin embargo, debido a factores externos, la tasa de deserción es significativa y amenaza los ingresos a largo plazo. Este fenómeno no es motivado por un servicio de mala calidad, sino por una brecha deficiente de estrategias para comunicar y demostrar la importancia de estar cubierto con el plan de Protección Familiar. *“La comunicación de fidelización debe estar basada en aquellas cosas que los clientes valoran y que les van a vincular, racional y emocionalmente”* (Alcaide, 2010).

La empresa de Servicio Funerarios experimentó un crecimiento de los beneficiarios del 175% entre 2020 y 2024, pasando de 2,176 a 6,071 afiliados. Sin embargo, también registró la pérdida de 1,375 clientes por deserciones entre 2021 y 2024, principalmente por problemas económicos (358 deserciones) y desempleo (837 deserciones). Estos motivos externos demuestran la vulnerabilidad financiera de las familias y un problema principal en el mecanismo de retención de clientes que aplica la empresa. Debido a su naturaleza de pre-necesidad, el plan es considerado por los clientes como un gasto intangible del cual se puede prescindir en situaciones de dificultad económica. Es importante cerrar esta brecha de valor con estrategias que permitan transformar la percepción del cliente, considerando al plan de Protección Familiar como una cobertura para el futuro y un ahorro en el presente. Por tal motivo, se propone el programa de fidelización "Vida y Memoria".

Las brechas detectadas en el plan actual de cobertura de Protección Familiar se resumen en la necesidad de fortalecer la fidelización de clientes a través de estrategias integrales. En base al análisis, se plantean las siguientes propuestas:

- Alianzas estratégicas con comercios (farmacias, laboratorios, supermercados), que otorguen beneficios tangibles, incrementando el valor percibido del plan y reforzando la permanencia.
- Campañas de sensibilización que comuniquen el valor de contar con el plan de Protección Familiar en previsión ante una emergencia que demanda gastos inmediatos.
- Implementación de plataformas web que permitan consultar el estado del plan y los beneficios que representa estar con los pagos al día.
- Capacitación continua del personal para mejorar la atención.

La empresa de Servicios Funerarios requiere fortalecer su propuesta de valor mediante alianzas estratégicas, digitalización de procesos, capacitación continua del personal y campañas de sensibilización, fortaleciendo la lealtad de sus clientes.

4.2. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.

La estrategia de la empresa de Servicios Funerarios está dirigida al segmento grupos familiares del plan de Protección Familiar con la implementación de acciones que genere valor agregado a los beneficios exequiales que es la cobertura actual del plan. La estrategia integra beneficios tangibles, como es la tarjeta de descuento Vida y Memoria en alianzas con establecimientos comerciales, así como farmacias, laboratorios, supermercados

El plan de fidelización en el servicio de cobertura Protección Familiar tiene un impacto financiero sobre tres variables claves que permitirá brindar confianza a las familias del cantón Guayaquil: Retención de ingresos, la reducción de la tasa de deserciones y el aumento del valor del cliente en el tiempo.

Retención de ingresos: Con la implementación del plan de fidelización se espera reducir el 20% de las deserciones lo que representaría una recuperación en el ingreso por \$3.150

Tabla 17 Recuperación de Ingresos en Clientes Fidelizados.

PERIODO 2024						
Ingreso	Cantidad beneficiarios	Deserciones	Cantidad beneficiarios	Reducción en deserciones %	20% Deserciones	Costo del plan
\$21.249,00	6.071,00	\$15.708,00	374,00	20%	75	\$3,50
Impacto financiero:						
75	20 % Deserciones					
42	Costo anual del plan de protección familiar					
\$3.150,00	Recuperación de clientes fidelizados					

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

Aumento del valor del cliente en el tiempo.

Con los nuevos beneficios ofrecidos (tarjeta de descuentos en laboratorios, sesiones psicológicas y alianzas se incrementa el valor percibido significativamente el cual puede traducirse en:

La implementación de un plan de fidelización no solo contribuye a reducir significativamente las pérdidas por deserciones, sino que mejora el posicionamiento de la marca, fortalece la relación emocional con el cliente, así también genera un impacto financiero positivo de \$152.964 anual. La empresa de Servicios Funerarios analiza el comportamiento del mercado que le permita incorporar estrategias básicas, según M Porter como el Liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación, el enfoque.

Tabla 18 Estructura de Beneficios del Programa de Fidelización.

Aumento del valor en el tiempo según el número de beneficiarios fidelizados			
Tiempo de permanencia		Ingreso por cliente fidelizado en 4 años	
Mayor permanencia de 2.5 a 4 años estimado		Mayor permanencia de 2.5 a 4 años estimado	
3.50	Precio actual para contrato	3.50	Precio actual para contrato
x 12	meses	x 12	meses
\$ 42	Total, ingresos por cliente	\$ 42	Total, ingresos por cliente
x 2.50	años	4	años
\$ 105	Ingreso por clientes con permanencia de 2.5 años sin fidelización	\$ 168	Ingresos por tiempo a 4 años en cliente fidelizados
Incremento por cliente fidelizado		Ingreso esperado al fidelizar el 40% de los beneficiarios actuales	
168	Clientes fidelizados	6.071	Clientes periodo 2024.
- 105	meses	40%	Estimación de clientes a fidelizar
\$ 63	Incremento por cliente fidelizado	2.428	40% clientes fidelizados
		63	Incremento por cliente fidelizado
		\$ 152.964	Ingresos por tiempo de permanencia en clientes fidelizados.

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

4.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL.

La industria funeraria del cantón Guayaquil ha incorporado la previsión anticipada con planes de cobertura para grupos familiares o individual, la empresa de Servicios Funerarios con su servicio Protección Familiar ha logrado posicionarse por su enfoque preventivo y cobertura a nivel nacional.

La industria del sector funerario se caracteriza porque sus actividades operativas se realizan en momentos de duelo, lo que exige un personal altamente calificado que demuestre empatía, sin embargo, la demanda se ve sujeta por coyunturas como fue la pandemia COVID 19, y los índices de inseguridad consolidando la cultura de previsión exequial. El ente regulador

exige normas y estándares sanitarios que demandan costos, para dar cumplimiento como lo establece en la Ley Orgánica de Salud Art. 87.

4.3.1. Análisis del contexto y brechas identificadas.

En la actualidad existen factores determinantes e identificados para la fidelización del servicio como son:

- El plan de Protección Familiar promueve la empresa de Servicios Funerarios en el periodo analizado del 2020 al 2024, se observa que la permanencia promedio es de 2,5 años objetivo en el plan de mejora es de 4 años, por lo tanto, la brecha seria del 37.50%.
- En el plan de Protección Familiar se cubre todo en cuanto a servicios exequiales, pero aún falta beneficios adicionales y así mantener el vínculo con el cliente durante todo el año.
- En el plan de Protección Familiar realiza promociones solo en pagos anticipados de 12 cuotas mensuales en adelante debido a su bajo precio. Por tal motivo, se incorporan alianzas comerciales que incentiven la permanencia.
- Según información analizada la renovación de contratos basado en las deserciones de los periodos 2020 al 2024 es del 65% y la meta es 85% por tal motivo el porcentaje estimado de mejora es 20%.

4.3.2. Estrategias que se Aplican para Mejorar el Alineamiento.

Mejoras en la Atención al Cliente y Personalización del Servicio.

- Con la implementación de un CRM, la empresa de Servicios Funerarios busca brindar facilidades para el cliente y que pueda interactuar, resolver necesidades como la renovación del contrato
- Capacitación al personal, se desarrollan métricas como talleres y una comunicación efectiva que permita mejorar la atención con los clientes.
- Diseñar planes de cobertura de Protección Familiar personalizados con asistencia psicológica así también con la integración de la tarjeta de beneficios de descuentos en establecimientos que sea de interés de los clientes.

- Incorporar plataformas digitales para la atención de emergencias 24/7 con protocolo de respuesta inmediata.
- Encuestas postservicio para medir la satisfacción y realizar mejoras a beneficio de los clientes.

La empresa de Servicios Funerarios con las mejoras en atención al cliente espera elevar la permanencia en la contratación del plan de 2.5 años a 4 años. Los programas de beneficios exclusivos permitirán mayor lealtad y fidelización.

Estrategia de Comunicación y Marketing Relacional.

Ampliar canales digitales que es un desarrollo propio con un costo inicial de \$3.480 a fin de automatizar las renovaciones del plan mediante una app en el portal web de la empresa de Servicios Funerarios

Alianzas Estratégicas con Servicios Complementarios.

Implementar para cada plan del grupo familiar contratado la entrega de tarjeta Vida y Memoria que permite descuento en comercios aliados como farmacias, clínicas, laboratorios, supermercados, librerías. Los socios aliados tienen como beneficio el acceso a una base sólida de clientes que para el periodo 2024 es 6071 clientes y esta sigue en ascenso.

Alianzas estratégicas, la tarjeta Vida y Memoria, que es un beneficio adicional al plan de Protección Familiar sin costo alguno y acredita al portador como miembro del club de beneficios. De acuerdo con las encuestas realizadas, las categorías de comercios de mayor aceptación son: farmacias 37%, supermercados 31%. Se observa que los encuestados se enfocaron en gastos de primera necesidad lo que garantiza el uso de la tarjeta.

Tabla 19 Alianzas Estratégicas Colaborativas del Programa de Fidelización.

Alianzas Estratégicas Colaborativas – Tarjeta “Vida y Memoria”		
Actividad económica	Beneficio	Frecuencia de beneficio
Farmacias	Descuentos en medicamentos	Mensual
Clínicas y laboratorios	Descuentos en examen	Semanal
Librerías	Promociones en libros y materiales educativos	Mensual
Supermercados	Descuentos en compras	Semanal

Fuente: (Jardiesa, 2024)

Elaborado: Autoras.

4.4. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FIDELIZACIÓN.

4.4.1. Fases de Implementación.

Se han identificado cuatro fases estructuradas de acuerdo con el análisis, para asegurar que la implementación genere una adaptación efectiva para los clientes y que contribuya al crecimiento y rentabilidad esperada.

Los Beneficios esperados por la Empresa de Servicios Funerarios son:

- Incrementar la permanencia en el plan contratado de cobertura de Protección Familiar de 2.5 a años.
- Mejorar los ingresos de la empresa de Servicios Funerarios que es actualmente de \$105 a \$168 por cliente o por cada miembro del grupo familiar.
- La empresa de Servicios Funerarios busca alinearse con estrategias que le permitan diferenciarse frente a la competencia.

La empresa de Servicios Funerarios con su plan de cobertura Protección Familiar busca posicionarse con la tarjeta de descuento Vida y Memoria, no solo quien presta servicios de cobertura exequiales, sino que acompaña y brinda valor constante a sus beneficiarios.

Tabla 20 Implementación del Plan de Fidelización.

Fase	Mes 1-2	Mes 3-6	Mes 7-9	Mes 10-14
FASE 1: Planificación y Alianzas	2 Meses			
FASE 2: Desarrollo y sociabilización		4 Meses		
FASE 3: Capacitación y pruebas			3 Meses	
FASE 4: Lanzamiento y Monitoreo				5 Meses
Detalles:				
FASE 1: Planificación y Alianzas Responsabilidad: Gerencia Comercial-Gerencia de Marketing. Objetivo principal: Definir la estructura de implementar la tarjeta Vida y Memoria Acciones: Identificar las preferencias de los clientes y así contactar y firmar alianzas con comercios de importancia como son farmacias, laboratorios, supermercados, y diseño de tarjeta "VIDA Y MEMORIA".				
FASE 2: Desarrollo y sociabilización Responsabilidad: Gerencia de Operaciones- Recursos Humano Objetivo principal: Sistemas de gestión y procesos preparados para el lanzamiento del programa de fidelización Vida y Memoria Acciones: CRM con los usuarios debidamente registrado y capacitado para el seguimiento				
FASE 3: Capacitación y pruebas Responsabilidad: Gerencia de Marketing. Objetivo principal: Pruebas piloto, seleccionando clientes que están al día en sus pagos, Lanzamiento del programa verificación de tarjetas y mediante llamada directa al cliente comunicarla Acciones: Campañas para envíos de comunicados masivos por medios electrónicos, publicaciones en redes sociales				
FASE 4: Lanzamiento y Monitoreo Responsabilidad: Todos los equipos Objetivo principal: Lanzamiento de forma masiva a todos los clientes, Medir el programa de fidelización y expandir red Acciones: Gerente General				

Elaborado: Autoras.

4.4.2. Requerimientos de Recursos Humanos y Tecnológicos.

La empresa de Servicios Funerarios para garantizar la implementación y sostenibilidad del plan de fidelización debe contar con personal especializado en el uso de herramientas tecnológicas detallados a continuación.

Tabla 21 Recursos Humanos y Tecnológicos.

Personal	Función	Beneficio esperado
Coordinador del Programa de Fidelización	Planificar ejecutar y superar el plan de fidelización	Coordinación efectiva del programa y sus fases
Asesores comerciales	Brindar atención personalizada y seguimiento postventa	Mayor satisfacción y lealtad del cliente.
Equipo de Marketing y comunicación	Administrar redes sociales, gestionar campañas comunicación personalizada	Mayor alcance y posicionamiento de la marca
Analista de datos	Procesar y evaluar reformas encuestas CRM Y KPIs	Decisiones basadas en datos precisos y actualizados
Capacitadores	Entrenar al personal en empatía, comunicación y herramientas digitales	Mejora continua de la calidad del servicio.
CRM-Programador	Centralizar datos automatizar recordatorios y medir indicadores	Organización de la gestión de clientes y retenciones
Plataforma (Prestador externo)	Canal digital para renovaciones	Acceso fácil y rápido a los beneficios del plan.
Mensajería Masiva	Enviar comunicaciones personalizadas y promociones	Comunicación oportuna y segmentada.
Software de encuestas (Desarrollo y control)	Medir satisfacción y recopilar retroalimentación	Evaluación constante de la experiencia del cliente.
Infraestructura de seguridad de datos	Proteger y respaldar la información de clientes	Confianza y cumplimiento de regulaciones de protección de datos.

Elaborado: Autoras.

4.4.3. Indicadores de Éxito y Monitoreo del Desempeño.

La empresa de Servicios Funerarios establece indicadores que le permitan medir y evaluar, optimizar los resultados con indicadores claves (KPIs) y conocer si las estrategias aplicadas cumplen el resultado esperado. Los indicadores del plan de mejora de Protección Familiar son: Retención y crecimiento de clientes, rentabilidad, comportamiento de compra, y satisfacción y percepción del servicio.

Tabla 22 Indicadores de Éxito del Plan de Protección Familiar.

Dimensión	Indicador	Descripción	Beneficio esperado	Frecuencia de medición
Cientes retenidos	Índice de retención de clientes	Contratos firmados por los clientes con un tiempo de permanencia determinado	Mayor al 85%	Semestral
Cientes en crecimiento	Permanencia en el plan contratado	Tiempo promedio de permanencia en el plan.	Mayor al 2,5 año	Anual
Incremento de planes contratados	Incremento de facturación	Cambios en gasto promedio	15% según base anual	Trimestral
Rentabilidad	Cientes que participan en campañas de descuentos en pagos anticipados	Cientes que se acogen a beneficios en promociones y otros	Mayor al 60%	Semestral
Valor percibido	Cientes con un alto grado de lealtad	Cientes dispuestos a recomendar el plan de Protección Familiar	Mayor a 70	Anual

Elaborado: Autoras.

Tabla 23 Modelo Busines Canvas.

(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACION CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
1.-Cantidad de comercios aliados. 2.- Plataformas tecnológicas. 3.- Proveedor de Servicios complementarios	1.- Puesta en marcha el plan de fidelización. 2.- Gestión de alianzas estratégicas con comercios. 3.-, Campañas por diferentes medios sean digitales y/o físico. 4.-. Indicadores de satisfacción de clientes	1.-Fortalecer el vínculo con los clientes mediante la entrega de la tarjeta Vida y Memoria que es el plan de fidelización. 2.-Con las firmas de convenios con comercios aliados ofrecer beneficios tangibles con promociones y descuentos. 3.-Comunicar e incentivar mediante campañas física o digital la importancia de estar cubierto con el plan. 4.-Mejorar la percepción del cliente y no decidan retirarse del Plan.	1.- Fidelización, tarjeta Vida y Memoria. 2.- Acompañamiento en el duelo con ayuda psicológico.	1.-Clientes de la empresa de servicios Funerarios afiliados al plan de cobertura Protección Familiar. 2.- Clientes que les interesa y contratan el plan por recomendación o porque acude a una velación y conoce los beneficios. 3.- Clientes que reingresan al plan por beneficios adicionales.
	(6) RECURSOS CLAVE		(3) CANALES	
	1.- Equipo de comunicación y marketing. 2.-, Comercios aliados de interés de los clientes. 3.-CRM, Plataforma digital.		1.- Correos electrónicos. 2.-Redes sociales Facebook, Instagram, WhatsApp, 3.-Pagina web corporativa, Visita de clientes por eventos campales y fechas festivas.	
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS		(5) FUENTES DE INGRESOS		
1.- Inversión en plataformas tecnológicas. 2.- Capacitación a todo el personal a cargo del proyecto. 3.- Costo por beneficios de seguro en cuanto a promociones y logística.		1.- Incremento en retención de clientes. 2.- Ingreso de clientes nuevos referidos por familiares- disminución de deserciones de clientes. 3.-Disminuir el gasto por pagos de comisión a los asesores comerciales que no se ve afectada una vez el cliente se retira.		

Elaborado: Autoras.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.

La empresa de Servicios Funerarios con la implementación del plan de fidelización mediante el mecanismo de la entrega de una tarjeta de descuento con el propósito de medir la satisfacción del cliente y la capacidad de generar ingresos el cual se presentan a continuación.

5.1. INVERSIÓN REQUERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

La implementación del plan de fidelización de la empresa de Servicios Funerarios demanda una inversión inicial de \$16.690 según se muestran las siguientes fases.

Tabla 24 Fases de Implementación de Plan de Fidelización.

FASE 1		FASE 2		FASE 3		FASE 4	
Planificación y Alianzas		Desarrollo y sociabilización.		capacitación y pruebas.		Lanzamiento y Monitoreo.	
Estudio de mercado		Sistema de gestión y procesos.		capacitación.			
Gastos de representación en firmas de convenios de Alianzas.		Desarrollo de CRM.					
Elaboración y diseño de la tarjeta de descuento Vida y Memoria.							
Sistema de gestión y procesos preparados para el lanzamiento.							
Sueldos y beneficios		Sueldos y beneficios.		Sueldos y beneficios.		Sueldos y beneficios	
Coordinador del programa de Fidelización.	1.132	Community Manager.	986	Técnico de Soporte.	889	Coordinador de Implementación.	877
Coordinador de Alianzas.	1.010	Analista de Datos.	986			Asesor comercial. (2)	1.220
Sueldos y beneficios.	2.142	Sueldos y beneficios.	1.973	Sueldos y beneficios.	889		2.097
Costos asociados a la fase.		Costos asociados a la fase		Costos asociados a la fase.		Costos asociados a la fase.	
Asesor legal.	500	Impresión de tarjetas de presentación \$0.577 x7000.	4.000	Capacitador.	920	Mantenimiento anual.	
Muebles y enseres.	1.660	Gastos de publicidad y otros.	1.506				0,00
Total, costos asociados.	2.160	Total, costos asociados.	5.506				1.000
Costos aproximados por fases.	4.302		7.480				3.097

Elaborado: Autoras.

5.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y RETORNO ESPERADO.

El plan de fidelización genera un retorno financiero positivo debido a recuperación de ingresos, mediante reducción de las pérdidas asociadas a las deserciones. En el análisis de los periodos 2021 al 2024, la empresa perdió un acumulado de 1.375 clientes por motivos económicos y de desempleo, lo que representó un acumulado de \$50.966 en ingresos no percibidos y por ende disminución de los ingresos para la empresa de Servicios Funerarios.

Al implementar el plan de fidelización que ofrece ahorros concretos en gastos de primera necesidad mediante la entrega de tarjeta de descuento Vida y Memoria, se espera una reducción conservadora del 20% en las deserciones de clientes, en el periodo 2024 se registraron 374 desafiliaciones, lo que significa una pérdida de ingresos que al disminuir un 20% representa 75 clientes que permanecen generando ingresos iniciales de \$ 3.150, según se detalla la siguiente tabla.

Tabla 25 Ingresos por Disminución en Deserciones por un 20%

Ingresos por disminución en deserciones por un 20%				
Cantidad beneficiarios.	Beneficiarios que desistieron año 2024.	Reducción en deserciones %	20% Deserciones.	Costo del plan mensual.
6.071	374	20%	75	\$3,50
Detalle de recuperación de clientes fidelizados:				
Costo anual del plan.		Recuperación de clientes 20%		Ingresos por recuperación de clientes fidelizados.
\$42,00		75		\$3.150

Elaborado: Autoras.

La empresa de Servicios Funerarios en el plan de Protección Familiar determinó que la permanencia promedio actual es de 2.5 años, que representa un aporte del cliente de \$105 por cuanto su precio es de \$3.50 mensuales, mientras que la permanencia esperada con la implementación del plan de fidelización es de 4 años lo que representa un incremento de \$63, que al aplicar esta mejora en el 40% de la base de clientes del periodo 2024 por 6.071 serían 2.428 clientes fidelizados con un ingreso adicional de \$152.964, según se detalla la siguiente tabla.

Tabla 26 Ingresos por Clientes Fidelizados en 40% con Permanencia de 4 Años

Cantidad beneficiarios.	Estimación de clientes fidelizados.	Clientes fidelizados 40%	Incremento por cliente fidelizado.	Ingreso adicional por cliente fidelizado.		
6.071	40%	2.428	\$63	\$152.964		
Detalle del valor esperado en clientes fidelizados:						
Costo mensual.	Costo anual.	Permanencia actual en el plan.	Valor actual permanencia 2.5 años	Permanencia esperada 4 años	Valor esperado 4 años	Ingresos por clientes fidelizados
\$3,50	\$42	2,5 años	105	4 años	\$168	\$63

Elaborado: Autoras.

La empresa de Servicio Funerarios, con la disminución de las deserciones y aumento de la permanencia del tiempo promedio del plan, que es de 2.5 a 4 años, la cual no solo estabiliza la base de clientes, sino que tiene un impacto directamente en la sostenibilidad financiera como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 27 Estado de Resultado.

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	3.150	3.623	4.166	4.791	3.623
Ingresos por tiempo de permanencia en clientes fidelizados	168.288	185.117	203.628	223.991	246.390
Total, de ingresos	171.438	188.739	207.794	228.782	250.013
Gastos operativos					
Costos directos.	4.000	4.372	4.779	5.223	5.709
Total, gastos operativos	4.000	4.372	4.779	5.223	5.709
Gastos administrativos y operacionales					
Costos administrativos	85.246	86.098	86.959	87.829	88.707
Costo de servicios básicos	2.445	2.470	2.494	2.519	2.544
Gastos varios de oficina	3.131	3.162	3.194	3.226	3.258
Total, de gastos administrativo y operacionales	90.822	91.730	92.647	93.574	94.509
Utilidad operacional	76.616	92.637	110.368	129.985	149.794
UAPI	76.616	92.637	110.368	129.985	149.794
15% part. empleados	11.492	13.896	16.555	19.498	22.469
UAI	65.124	78.742	93.813	110.487	127.325
Impuestos	16.281	19.685	23.453	27.622	31.831
Estado de pérdidas y ganancias	48.843	59.056	70.360	82.865	95.494

Elaborado: Autoras.

Tabla 28 Gastos administrativos

Cargo	Sueldo	Total, ingresos	Ap. Personal 9,45%	Descuentos legales			Recargos legales				
				Liquidado a recibir	Ap. Patronal 11,15%	DTS sueldo	D4TO sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Total, sobresueldos	Sueldos que pagar
Coordinador del programa de Fidelización	900	900	85	815	91	75	39	75	38	317	1.132
Coordinador de Alianzas	800	800	76	724	81	67	39	67	33	287	1.011
Community Manager	780	780	74	706	79	65	39	65	33	280	987
Analista de Datos	780	780	74	706	79	65	39	65	33	280	987
Técnico de Soporte	700	700	66	634	71	58	39	58	29	256	889
Coordinador de implementación	690	690	65	625	70	58	39	57	29	253	877
Asesor comercial	470	470	44	426	47	39	39	39	20	185	610
Asesor comercial	470	470	44	426	47	39	39	39	20	185	610
TOTAL	5.590	5.590	528	5.062	564	466	313	466	233	2.042	7.104

Elaborado: Autoras.

Tabla 29 Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACIÓN					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos					
Gastos de servicios básicos	2.445	2.470	2.494	2.519	2.544
Servicios prestados	2.391	2.415	2.439	2.463	2.488
Costos varios de oficinas	740	747	755	762	770
Total	5.576	5.632	5.688	5.745	5.802

Elaborado: Autoras.

5.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN (TIR Y VAN).

El plan de fidelización del producto Protección Familiar, es financieramente viable por cuanto genera un VAN positivo de \$165.435 que no solo cubre la inversión inicial de \$94.936 generando un excedente de \$70.499 como retorno adicional, con lo cual se demuestra que los ingresos proyectados superan los costos.

El impacto en la tasa interna de retorno (TIR) es positivo en 58% con un excedente del 48%, debido a la tasa de descuento utilizada es del 10% demostrando que el plan de fidelización genera mayor rentabilidad a las expectativas del mercado, un excedente del 48% brinda seguridad para que el proyecto sea implementado, con flujos positivos que garantizan la reinversión en tecnologías.

Tabla 30 Flujo de Caja, TIR y VAN.

Flujo de caja						
Cuentas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por clientes fidelizados		171.438	188.739	207.794	228.782	250.013
Total, de ingresos		171.438	188.739	207.794	228.782	250.013
Gastos operativos						
Costos		4.000	4.372	4.779	5.223	5.709
Total, gastos operativos		4.000	4.372	4.779	5.223	5.709
Gastos administrativos y operacionales						
Costos administrativos		85.246	86.098	86.959	87.829	88.707
Costo de servicios básicos		2.445	2.470	2.494	2.519	2.544
Costos varios de oficina		3.131	3.162	3.194	3.226	3.258
Total, de gastos administrativo y operacionales		90.822	91.730	92.647	93.574	94.509
Utilidad operacional		76.616	92.637	110.368	129.985	149.794
UAPI		76.616	92.637	110.368	129.985	149.794
15% part. Empleados		11.492	13.896	16.555	19.498	22.469
UAI		65.124	78.742	93.813	110.487	127.325
Impuestos		16.281	19.685	23.453	27.622	31.831
Depreciación		236	236	236	136	136
Inversión	94.936					
Estado de pérdidas y ganancias	-94.936	48.607	58.820	70.124	82.729	94.023
Tasa de descuento	10.00%					
VAN	165.435					
TIR	58%					

Elaborado: Autoras.

5.3.1. Proyección Financiera

La proyección financiera se ha desarrollado sobre supuestos prudentes y realistas para asegurar la fiabilidad del análisis. Se aplica una tasa de descuento del 10%, la cual representa el costo de oportunidad del capital y el rendimiento mínimo esperado, considerando tanto el riesgo del mercado ecuatoriano como las incertidumbres propias de la iniciativa. En cuanto a los ingresos, se proyecta un crecimiento conservador del 10% anual, sustentado en la mejora de la retención y fidelización de la clientela actual más que en una expansión agresiva. Para mantener la precisión del modelo, los gastos operativos y administrativos se han ajustado con una tasa de inflación proyectada del 2% anual, garantizando que el flujo de caja refleje el aumento natural de los costos. Finalmente, se ha establecido un horizonte de proyección de cinco años, un estándar en proyectos estratégicos que permite evaluar el rendimiento a largo plazo sin caer en previsiones excesivamente especulativas.

5.4. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN A FUTURO.

El programa de fidelización se sustenta en la permanencia del cliente, estabilidad financiera, consolidación de alianzas estratégicas, retención de clientes así lo demuestran los resultados de los indicadores VAN con flujos positivos de \$165.435 y un TIR del 58% el cual supera a la tasa de descuento que es el 10%.

Permanencia y Retención de Clientes.

La permanencia de los clientes que contratan el plan de cobertura es de 2, 5 años a 4 años y representa ingresos para la compañía el cual está sustentado en el plan de fidelización con entrega de la tarjeta Vida y Memoria que brinda beneficios tangibles.

Consolidación de Alianzas Estratégicas.

La empresa de Servicio Funerario, al consolidar las alianzas con comercios que brinden servicios complementarios a través de la entrega de la tarjeta de descuento Vida y Memoria, genera beneficios tangibles el cual ayuda a fomentar la permanencia de los clientes en el largo plazo, así también la implementación de medios digitales para mantener una comunicación personalizada, dando a conocer la importancia de contar con el plan de cobertura y de estar al día en sus pagos, asegura una permanencia del promedio actual que es de 2.5 años pasando a 4

años, esto sin considerar los referidos que pueden incrementar la rentabilidad financiera convirtiendo a la marca como un referente en la industria.

5.5. POSIBLES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN.

La empresa de Servicios Funerarios como todas las industrias no están exenta de riesgos que pueden ser de diferentes categorías según se detalla a continuación.

Tabla 31 Riesgos Identificados en el Plan de Fidelización.

RIESGO	DETALLE	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Financieros	Factores externos como la falta de empleo e incremento de precios.	Estrategia de generar descuentos y proponer planes flexibles que permitan mantener a los clientes.
Regulatorios	Regulaciones por el Ministerio de Salud Pública art 87 que implica incremento de costos.	Invertir en las instalaciones que permitan estar preparados ante las inspecciones,
Operativos	Problemas que pueden presentar el desarrollo de plataformas que pueden retrasar el proyecto por fallas en CRM, APP.	Planificar con el equipo de trabajo estableciendo el proceso con las respectivas fichas técnicas una vez puesto en producción.
Mercado	Competencia agresiva.	Plan de fidelización con la tarjeta de descuento Vida y Memoria, beneficios exclusivos.
Sociales y culturales	Familias que por factores culturales no consideran necesaria la contratación del plan de cobertura en servicios exequiales.	Campañas por medio de la app, CRM dando a conocer la importancia de proteger a su familia.

Elaborado: Autoras.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

6.1. IMPACTO EN LA EXPERIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

El plan de mejora de fidelización del servicio Protección Familiar con la tarjeta Vida y Memoria, tiene un impacto en los clientes cambiando la percepción de las coberturas en servicios exequiales a una propuesta que brinda beneficios tangibles, por cuanto no solo están cubiertos en atención de emergencias por el fallecimiento de su ser querido, sino también con descuentos en comercios aliados, servicios psicológicos, valor que otorga confianza y bienestar que representa un mayor nivel de satisfacción.

El plan de fidelización contribuye a que los clientes perciban mayores beneficios que permite que el plan no sea considerado como un gasto.

Con la implementación de herramientas digitales, como plataformas web, CRM permiten una comunicación clara y eficiente con el cliente y proporciona información para la toma de decisiones que garanticen la fidelidad en el largo plazo.

6.2. IMPACTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa de Servicios Funerarios con el plan de mejora para fidelizar a clientes del plan de cobertura Protección Familiar marca la diferencia frente a la competencia, proyectando una imagen socialmente responsable que brinda apoyo para sus clientes durante todo el ciclo de vida. Los actores principales en el mercado no ofrecen beneficios tangibles a sus afiliados lo cual representa una oportunidad estratégica que fortalece el posicionamiento de la marca.

6.3. IMPACTO EN LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO.

El plan de mejora para fidelizar a clientes del servicio de cobertura Protección Familiar tiene un impacto financiero positivo, debido a que se proyecta un incremento en la rentabilidad

producto de reducir las deserciones, aumento del tiempo de permanencia del cliente a largo plazo:

- El tiempo estimado de permanencia de los clientes que contratan el plan es de 2.5 a 4 años. En cuanto los ingresos la empresa pasa de recibir \$105 que es la permanencia de 2.5 años y pasa a \$168 en 4 años.
- Los cálculos del TIR y VAN evidencian que el plan de mejora es viable y genera rentabilidad.
- Al mejorar la propuesta de valor con la tarjeta Vida y Memoria el plan es sostenible y al diversificar ingresos con beneficios externos está cubierta ante las fluctuaciones de demanda del mercado.

6.4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MEJORA DE PROCESOS INTERNOS.

La empresa de Servicios Funerarios con la implementación del plan de fidelización demanda de recursos tecnológicos como es el sistema CRM, plataformas digitales para la gestión de clientes y realizar seguimientos, recordatorios para brindar un servicio empático, eficiente del plan y asegurar el éxito del programa de fidelización.

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN.

7.1. IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN.

El plan de mejora está orientado en fidelizar a clientes de la empresa de Servicios Funerarios que están afiliados al servicio de cobertura Protección Familiar, mediante el mecanismo de la entrega sin costo de una tarjeta de descuento Vida y Memoria en alianzas con comercios, así como farmacias, laboratorios, con impacto en las deserciones y ampliar el tiempo de permanencia. Es innovador porque transforma la percepción de un gasto intangible a brindar un valor constante a los clientes, además se implementan herramientas digitales como CRM para mejorar la comunicación a largo plazo.

Tabla 32 Impacto de innovación.

Ítem	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
La empresa de Servicios Funerarios presenta un plan de mejora innovador	X		El plan de mejora de fidelización es innovador por cuanto transforma la percepción de un gasto intangible a beneficios que pueden representar un ahorro.
El proyecto se adapta a la misión, visión y contribuye una relación a largo plazo con plataformas, CRM digitales.	X		Se alinea con la misión que está enfocada en el acompañamiento a las familias y visión de ser reconocidos como líder en el mercado funerario-

Elaborado: Autoras.

7.2. IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El plan de fidelización tiene un impacto en la estructura de la empresa de Servicios Funerarios, esto es porque incorpora en el organigrama niveles que involucran distintas áreas que están orientadas a la captación de clientes, así también se alinea a la misión y visión.

La gerencia comercial, marketing, atención al cliente y la organización se beneficia porque su implementación cuenta con desarrollos de herramientas digitales que brindan facilidades en la toma de decisiones en el largo plazo, lo cual contribuye a un mejor seguimiento de la cartera de clientes, administración de beneficios, la atención personalizada y así detectar oportunidades de mejoras que benefician la imagen de la empresa y ventajas competitivas ante la competencia.

Tabla 33 Impacto estructura organización.

Ítem	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
Cambia la estructura organizacional.	X		Incorpora en el organigrama nuevo departamento que realice la tarea de mantener informado al cliente desde la contratación hasta la renovación del plan de Protección Familiar.
Se incorpora un esquema ágil mediante el uso de desarrollos tecnológico.	X		Integra un equipo con las áreas de marketing, sistemas, ventas con el enfoque de beneficiar al cliente.

Elaborado: Autoras.

7.3. IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN.

El plan de fidelización es innovador porque no se limita a procesos administrativos o comerciales, sino que genera valor agregado con beneficios complementarios, como es la tarjeta de descuento Vida y Memoria, programas de acompañamiento psicológico y medios electrónicos que mejora la comunicación con los clientes y permite tomar decisiones con estrategias que brinden facilidades con pagos flexibles y las alianzas con comercios, así como farmacias, laboratorios, con beneficios tangibles que convierten al plan de Protección Familiar en un producto dinámico que genera bienestar a las familias y fortalece la relación con la empresa.

La implementación de medios digitales como CRM, permite automatizar procesos en programas de fidelización, lo cual favorece la sostenibilidad y permanencia de los clientes en el largo plazo, permitiendo estar preparado ante los cambios en la industria funeraria.

Tabla 34 Impacto en procesos.

Ítem	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
El plan de fidelización integra procesos tecnológicos con CRM y plataformas que fortalecen la automatización.	X		Se fortalece la comunicación con los clientes.
Posicionamiento de marca, por beneficios que otorga los convenios firmados.	X		Beneficios tangibles que genera valor ante la competencia.

Elaborado: Autoras.

7.4. IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS.

La toma de decisiones, establecer metas claras alcanzables que contribuyan al desarrollo sostenible, es de importancia para los directivos y la gerencia general de la empresa de Servicios Funerarios. Al implementar el plan de fidelización con el servicio de Protección Familiar se proporciona información precisa, actualizada y confiable para diseñar estrategias sobre el comportamiento de los clientes, acerca de los niveles de permanencia y deserciones que es el principal problema en este producto.

Impacto en Estrategias. El análisis del cliente, con información obtenida desde canales digitales, permite diseñar estrategias, como es la implementación de la tarjeta Vida y Memoria con beneficios en farmacias, laboratorios. Está dirigido a retener clientes, reducir deserciones, captar nuevos referidos

Impacto de Metas. El análisis del cliente con información obtenida desde canales digitales permite diseñar estrategias como es la implementación de la tarjeta Vida y Memoria con beneficios en farmacias, laboratorios, está dirigido a retener clientes, reducir deserciones, así también captar nuevos referidos. Se busca aumentar la permanencia promedio del plan de 2.5 años a 4 años por cliente, lo cual mejora los ingresos de la empresa de Servicios Funerarios y asegura la sostenibilidad financiera del plan de Protección Familiar.

Tabla 35 Impacto toma de decisiones.

ítem	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
Este proyecto mejora la planificación para la toma de decisiones en la empresa de Servicios Funerarios.	X		Las metas de permanencia se monitorean lo cual es información valiosa para la toma deserciones.
Se identifican el comportamiento de los clientes, en el análisis de las deserciones y afiliación por referidos.	X		Permite aplicar estrategias corporativas con ventaja ante la competencia.
Este proyecto altera las estrategias de la empresa de Servicios Funerarios		X	Contribuye con una estrategia innovadora, la entrega de la tarjeta Vida y Memoria que incorpora beneficios tangibles a los clientes.
Este proyecto altera las metas de la Empresa de Servicios Funerarios		X	La tarjeta de descuento sin costo es el mecanismo de fidelización del plan de Protección Familiar y con ayuda de herramientas tecnológicas CRM, contribuyen a la comunicación con el cliente proporcionando información para establecer metas claras basada en datos precisos de proyección de permanencia.

Elaborado: Autoras.

7.5. ESCALABILIDAD DEL PROYECTO.

La escalabilidad del plan de fidelización de la empresa de Servicios Funerarios es expandirse con cobertura del plan de Protección Familiar a nivel nacional bajo el mismo esquema de alianzas y beneficios.

Con la tarjeta Vida y Memoria que es un diseño de alianzas colaborativas que se incrementan progresivamente para brindar beneficios de descuentos en establecimientos aliados como Laboratorios, Farmacias, o según las preferencias y necesidades de los clientes

Impacto de escalabilidad técnica: Las herramientas tecnológicas como el CRM, la app permite obtener información suficiente para el análisis y datos así también en expansión regional cuentan con espacios suficiente.

El plan de mejora está diseñado para el cantón Guayaquil, sin embargo, la visión a largo plazo es la escalabilidad de que el proyecto se replique en otras localidades como Milagro y La Troncal, hasta llegar con la cobertura del plan de Protección Familiar a nivel nacional con todos beneficios desarrollados en el plan de fidelización.

La empresa de Servicios Funerarios considera que a medida que incrementan las afiliaciones al plan de Protección Familiar, es indispensable la capacitación al personal de todas las áreas, con sus respectivos manuales de procesos e instructivos estandarizados a fin de que se puedan adaptar en otras localidades manteniendo el concepto del plan de fidelización desarrollado e implementado en el cantón Guayaquil.

La escalabilidad no solo se refleja en el diseño, las herramientas digitales, expansión a otras localidades, un talento humano debidamente preparado, sino también en que el proyecto sea sostenible en el largo plazo con la generación de ingresos por retención de clientes, disminución de las deserciones, ingresos de nuevos referidos además del ingreso progresivo de nuevos aliados comerciales, esto garantiza la estrategia del plan de fidelización de la empresa de Servicios Funerarios sea competitiva en la industria.

Tabla 36 Impacto de escalabilidad.

Ítem	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
El plan de fidelización con la tarjeta de descuento Vida y Memoria pueden evolucionar para brindar este beneficio a los otros productos que promueve la compañía.	X		La empresa de Servicios Funerarios puede brindar beneficios a los clientes que adquieren un producto o servicio en pre-necesidad.
El plan está diseñado para el cantón Guayaquil, pero puede abrirse para las otras plazas como es Milagro y Troncal	X		La empresa de Servicios Funerarios con el plan de fidelización en el producto Protección Familiar una vez obtenido los resultados lo puede replicar en Milagro y La Troncal

Elaborado: Autoras.

8. CONCLUSIONES

Se concluye que el mercado funerario de Guayaquil, a pesar de estar dominado por competidores consolidados con ingresos que superan los 13 millones de dólares anuales (Tabla 6), presenta una oportunidad para la diferenciación a través de la fidelización. La tendencia hacia el envejecimiento poblacional y la mayor conciencia sobre la previsión exequial postpandemia crean un entorno favorable para estrategias que aportan valor.

El análisis de las encuestas expone una dualidad, aunque el 96% de los clientes se declara satisfecho con el servicio exequial, un 36% muestra dudas sobre renovar su plan. La principal brecha identificada es la falta de valor tangible percibido durante la vigencia del contrato; un 42% de los encuestados solicitó "beneficios adicionales", y un 37% y 31% priorizaron descuentos en farmacias y supermercados. Esto confirma que la lealtad del cliente está condicionada por la obtención de beneficios constantes.

Se concluye que el diseño del programa de fidelización "Vida y Memoria", con su tarjeta de descuentos, responde directamente a las necesidades de los clientes. La selección de alianzas con farmacias, supermercados y laboratorios se justifica por ser las categorías más valoradas en la encuesta, lo que asegura una alta probabilidad de aceptación, transformando un gasto intangible en un beneficio tangible y recurrente.

El plan de fidelización es financieramente viable y rentable. La evaluación proyecta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$165,435 sobre una inversión inicial de \$94,936, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58%, que supera ampliamente el costo de capital del 10%. Estas cifras demuestran que el proyecto genera un valor económico significativo.

Se concluye que la implementación del plan impactará positivamente en los indicadores clave de desempeño. Se proyecta una reducción de la tasa de deserción anual en un 20% y un aumento en el tiempo de permanencia promedio del cliente de 2.5 a 4 años. Esto se traduce en un incremento de \$105 a \$168, fortaleciendo la sostenibilidad de los ingresos a largo plazo y logrando la fidelización esperada de los clientes.

9. RECOMENDACIONES.

Se recomienda proceder con la implementación del plan de fidelización tarjeta "Vida y Memoria". La viabilidad del proyecto está sólidamente respaldada por un Valor Actual Neto (VAN) de \$165,435 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58%, lo que minimiza el riesgo financiero y promete un alto retorno sobre la inversión.

Priorizar la firma de convenios con farmacias, cadenas de supermercados y laboratorios clínicos. Se basa en la preferencia explícita del 37% y 31% de los clientes encuestados, respectivamente, lo que garantizará que los beneficios ofrecidos sean percibidos como valiosos y relevantes desde el lanzamiento del programa.

Dado que la principal causa de deserción es económica (resultando en 1,375 desafiliaciones entre 2021 y 2024), se recomienda que la comunicación del nuevo programa se centre en cómo la tarjeta "Vida y Memoria" representa un ahorro real y tangible en gastos cotidianos, mitigando la percepción del plan como un gasto prescindible.

Establecer un sistema de seguimiento mensual para los indicadores claves de retención y deserción desde el primer día de la implementación. Esto permitirá validar si se alcanza la meta proyectada de reducir las deserciones en un 20%, así como el aumento de la permanencia promedio de 2.5 a 4 años, lo cual determinará el éxito del programa.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide. (2010). Fidelización de clientes: Como conseguir clientes satisfechos y fieles. ESIC.
- Armony S,A. (2024). Obtenido de https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChsSEwi9sOzwh8WOAxUGDO8CHXnLGM4YACICCAEQABoCZHo&co=1&ase=2&gclid=CjwKCAjwvuLDBhAOEiwAPtF0VsEWvAayzfZfQUtM68_JHweFsmGSksTYq3iLenyRDSdrU7QtzBSRvRoCHYcQAvD_BwE&ei=OI15aNfPOcmQwbkPzPjf6AQ&ohost=www.google.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (26 de 05 de 2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Obtenido de Registro Oficial del Ecuador: <https://www.registropublicos.gob.ec/programas-servicios/servicios/proyecto-de-ley-de-proteccion-de-datos/>
- ASK-ALBERT. (2024). *ASK-ALBERT*. Obtenido de ASK-ALBERT: <https://ask-albert.com/es/servicios-funerarios-en-ecuador-2024-una-guia-integral-sobre-costos-y-opciones/>
- B., S. A. (2011). *Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF)*.
- Baduy B., S., & Pesantes P., G. (2017). *Estrategias de fidelización y su incidencia en la recompra de los clientes de la empresa de servicios exequiales Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil, año 2017*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Baptista de Carrasco, M. V., & León de Alvarez, M. d. (junio de 2009). Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión Gerencial*, 8(1), 24-36.
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Boletín Técnico Registro Estadístico de Defunciones Generales*. (septiembre de 2023). Obtenido de Boletín Técnico Registro Estadístico de Defunciones Generales: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2022/Boletin_EDG_2022.pdf

Braun, Frydman, Stem& Wise. (s.f.). Obtenido de https://cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/como_crear_un_analisis_foda_personal.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (13 de 08 de 2024). *Estudio Economico de America Latina y el Caribe 2024*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80595-estudio-economico-america-latina-caribe-2024-trampa-crecimiento-cambio-climatico>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Easiio. (s.f.). *Software CRM para Funerarias*. Obtenido de Easiio: <https://es.easiio.com/funeral-decisions-crm/>

EntretenidosEc. (29 de 05 de 2023). Obtenido de Parque de la Paz Camposantos recibió reconocimiento por su innovación y transformación digital: <https://entretenidosec.com/parque-de-la-paz-camposantos-recibio-reconocimiento-por-su-innovacion-y-transformacion-digital/>

Evaluación Socioeconomica. (julio de 2024). Obtenido de Evaluación Socioeconomica: <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/UPFE-CAF/UPFE%202024/PE-MIMG-2024-7/PREPARATORIA/14.%20INFORMES/SOCIOECON%C3%93MICO/InfSocioeconomicoJardinesS-signed-signed-signed.pdf>

Funeraria Alache. (2025). *Funeraria Alache: Inicio*. Obtenido de Funeraria Alache: <https://alachefuneraria.com/>

Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications. En B. Glynn, & J. G. Barnes, *Advancing Service Quality: A Global Perspective* (págs. 171-181). Chicago: American Marketing Association.

Handayani, T., & Surapto, D. (2021). The Effect of Service Quality, Price and Brand Image on Customer Loyalty with Customer Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study on J&T Express Consumers in Pamulang District). *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)* (págs. 365-371). Atlantis Press.

- Imagen funeral.* (s.f.). Obtenido de https://www.freepik.es/vector-premium/ceremonia-funebre-tumba-personas-tristes-vestidas-negro-pie-ilustracion-plana_33454418.htm#fromView=image_search_similar&page=1&position=29&uuid=241b25cf-1385-4926-ad62-97b38379850c&query=Servicio+Funerario
- INEC. (2022). *INEC*. Obtenido de INEC: https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Info_Guayas.pdf
- INEC. (09 de 2022). *Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2021*. Obtenido de Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2021: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2021/Principales_resultados_EDG_2021_v2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (11 de 07 de 2024). *DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL ECUADOR ANTE EL ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL: INEC DESTACA DATOS CLAVES EN EL DÍA MUNDIAL DE LA POBLACIÓN*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/desafios-y-oportunidades-para-el-ecuador-ante-el-envejecimiento-poblacional-inec-destaca-datos-claves-en-el-dia-mundial-de-la-poblacion/>
- Jardiesa.* (2024). Obtenido de Jardiesa: <https://www.jardinesdeesperanza.com.ec/nuestros-planos-funerarios-jardines-de-esperanza-guayaquil/>
- Jardines de Esperanza. (2018). *Revista Jardines de Esperanza 2018*. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/jardinesdeesperanzaec/docs/revista_jardines_de_esperanza_2018https://issuu.com/jardinesdeesperanzaec/docs/revista_jardines_de_esperanza_2018
- Jardines de Esperanza. (2023). *Planes Funerarios Guayaquil*. Obtenido de Jardines de Esperanza: <https://www.jardinesdeesperanza.com.ec/nuestros-planos-funerarios-jardines-de-esperanza-guayaquil/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (DECIMO CUARTA ed.). (L. E. Ayala, Trad.) México: PEARSON EDUCACION.
- Mateos Zepeda, M. M. (2013). *Fundamento de la calidad del servicio en la empresa Autobuses de Oriente ADO, terminal Puebla CAPU*. Universidad de las Américas Puebla.

Obtenido de Fundamento de la Calidad del Servicio:
https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf

Memorial. (2024). Obtenido de
https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChsSEwjkvLHscWOAxVqnFoFHT4BHeIYACICCAEQABoCdnU&co=1&ase=2&gclid=CjwKCAjwvuLDBhAOEiwAPtF0Vsw5nTwVROyRbbT4ANlg75wnGaGaYCFgG20-9wblhPjxV9Ov0x0tqBoCBroQAvD_BwE&ohost=www.google.com&cid=CAESVuD2IgKH59swY22

Miguel A. Bustamante U. Elsie Zerda, F. O. (2019). *Fundamentos de la calidad de servicio el modelo SERVQUAL.* Obtenido de Revista Empresarial:
[file:///C:/Users/Jenny%20Luna/Downloads/Dialnet-FundamentosDeCalidadDeServicioElModeloServqual-7361518%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jenny%20Luna/Downloads/Dialnet-FundamentosDeCalidadDeServicioElModeloServqual-7361518%20(1).pdf)

Ministerio de Salud Pública. (06 de 2018). *Acuerdo Ministerial Nro. 0192-2018: Reglamento para la gestión de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas, osamentas humanas y regulación del funcionamiento de los establecimientos que prestan servicios funerarios.* Obtenido de Ministerio de Salud Pública: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Anexo-01-AC_0192_2018-29-cadaveres_compressed.pdf

Ministerio de Salud Pública. (05 de 2018). *Acuerdo Ministerial Nro. 0192-2018: Reglamento para la gestión de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas, osamentas humanas y regulación del funcionamiento de los establecimientos que prestan servicios funerarios.* Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA): <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-establecimiento-de-servicios-funerarios-y-manejo-de-cada%CC%81veres.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (26 de 01 de 2022). *Reglamento para la gestión y manejo de cadáveres y servicios funerarios.* Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA): <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=9552&force=1>

Nossa, A. M. (11 de 2020). <https://es.scribd.com/document/484608891/DIAGRAMA-DE-FLUJO-FIDELIZACION-DE-CLIENTES>. Obtenido de Diagra de fidelizacion de

clientes: <https://es.scribd.com/document/484608891/DIAGRAMA-DE-FLUJO-FIDELIZACION-DE-CLIENTES>

OECO, O. E. (2023). *Boletín Anual de Homicidios Internacionales Ecuador*. Obtenido de Boletín Anual de Homicidios Internacionales Ecuador: <https://oeco.pdf.org/wp-content/uploads/2024/04/OECO.-BOLETIN-ANUAL-DE-HOMICIDIOS-2023.pdf>

Padilla Meléndez, A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas*, 9(2), 189-204.

Panteón Metropolitano. (11 de 2024). *Catálogo de Productos*. Obtenido de Panteón Metropolitano: <https://panteonmetropolitano.org.ec>

Parque de la Paz. (2025). *PARQUE DE LA PAZ Camposantos y Servicios Funerarios de Calidad*. Obtenido de Parque de la Paz: <https://parquedelapaz.com/>

Poveda-Loor, C., Poveda-Loor, L., & Poveda-Reyes, S. (29 de Junio de 2022). *Análisis de la deserción estudiantil en la carrera de desarrollo de software del ITSQMET*. Obtenido de Revista Científica ÉLITE: <https://www.revistaelite.itsqmet.edu.ec/index.php/elite/article/view/131>

Previex-Home. (s.f.). Obtenido de <https://previexjbg.com/>

Setó Pàmies, X. (2004). *La relación entre la calidad de servicio percibida y la fidelidad del cliente: un análisis del sector de las entidades de depósito*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Silva Treviño, J., Macías Hernández, B., Tello Leal, E., & Delgado Rivas, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 85-101. Obtenido de SCIELO version On-line ISSN 2007-7858 version impresa ISSN 2007-7521: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582021000100085

Stanley, A. (2024). *FORITUDE MSP*. Obtenido de <https://fortitudemsp.co.uk/utilising-ai-in-funeral-services-a-new-era-of-efficiency/>

- The AD. (22 de Agosto de 2023). *Marketing para funerarias: ¿cómo llegar a clientes en un momento sensible?* Obtenido de The AD: <https://thead.blog/es/marketing-para-funerarias/>
- Valerie A. Zeithaml, M. J. (2002). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill.
- Velastegui, D. S. (20 de 05 de 2025). *Forbes EC*. Obtenido de Forbes EC: <https://www.forbes.com.ec/daily-cover/cuanto-cuesta-morir-ecuador-n72491>
- Vélez Solórzano, L. B., & Cusme Zambrano, J. A. (23 de agosto de 2024). Plan de marketing para la fidelización de los usuarios de los servicios exequiales en Ecuador. *Revista Social Fronteriza*, <https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/388/711>. Obtenido de REVISTA SOCIAL FRONTERA ISSN - 2806-5913: <https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/388/711>
- VITALES, I. E. (Septiembre de 2023). *Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2022*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2022/Principales_resultados_EDG_2022.pdf
- Witama, I., & Keni, I. (2019). The effect of service quality on customer loyalty through customer satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 625-633.

11. ANEXOS

Figura 29 Modelo de encuesta.

Nombre del encuestado/a: Fecha:

¿Podrías seleccionar su rango de edad de la siguiente lista?

18 a 25		46 en adelante	
26 a 35		Otros	
36 a 45			

¿Género?

Masculino		Femenino	
-----------	----------------------	----------	----------------------

¿Tiempo que mantiene el plan de Protección Familiar?

Menos de 1 año	
1 año o más	
2 a 3 años	
4 a 6 años	

¿Qué tan satisfecho está con el servicio actual del Plan de Protección Familiar?

Excelente		Mala	
Buena			

¿Conoce alguna red específica que ofrezca tarjetas de descuentos?

Muy satisfecho		insatisfecho	
Satisfecho			

¿Qué aspectos del Plan de Protección Familiar considera que deberían mejorar?

Rapidez en la atención		Comunicación	
Beneficios adicionales		Costos del plan	

Si la empresa ofreciera una tarjeta de descuento, ¿Qué beneficios le interesarían más?

Farmacias		Librería	
Supermercado		Otros	

¿Estaría dispuesto a aceptar una tarjeta de descuento para ser usada en establecimientos comerciales?

Sí		No	
Tal vez			

¿Cree usted que si incorporamos una tarjeta de descuento en su plan de cobertura representa un ahorro en su gasto anual?

Sí		No	
----	----------------------	----	----------------------

¿Con qué frecuencia visita estos tipos de establecimientos comerciales?

Diario		Otros	
Mensual			

Califique su experiencia con el uso de tarjeta de descuentos.

1		3		5	
2		4			

¿En qué sectores o barrios le gustaría ver más establecimientos de descuento?

Norte		Centro	
Sur		Otros	

¿Tiene pensado renovar o continuar con el plan?

Sí		No	
----	----------------------	----	----------------------

¿Recomendaría la afiliación de un plan de cobertura de servicios exequiales a sus familiares y/o amigos?

Sí		No	
Tal vez			