

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FUNERALES LOS ÁNGELES UBICADA EN SANTANDER DE QUILICHAO PARA
EL PERÍODO 2015- 2018

JOYCE SMITH OBANDO A.

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FUNERALES LOS ÁNGELES UBICADA EN SANTANDER DE QUILICHAO PARA
EL PERÍODO 2015- 2018

JOYCE SMITH OBANDO A.

Proyecto de grado para optar el título de
Grado de Administrador de Empresas

Asesor

EDUAR FERNANDO AGUIRRE GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

AGRADECIMIENTOS

Es para mí dentro de mi desarrollo personal y cumplimiento de mi proyecto de vida una gran etapa la que hoy Dios y el destino me permiten culminar, dedicarle inicialmente este logro a Dios quien me ha permitido culminar este proceso, me regalo la oportunidad y me bendijo con la sabiduría necesaria y suficiente para poder desarrollarlo y culminarlo con el éxito que ameritaba, hoy y desde hace 5 años llevo la compañía más grande que me ilumina y me guía un ángel que desde el cielo me acompaña, me instruye y me fortalece mi Padre Germán Obando a quien dedico este logro honrando su memoria.

A Mi Querida Madre LUCY ARCILA, quien día a día con su ejemplo, su dedicación, su perseverancia y amor por nuestros sueños, me ha brindado un apoyo incondicional, a mis hermanos por su compañía y apoyo constante, a mis amigas que a partir de hoy serán mis colegas gracias a ellas por hacer parte de este proceso por el termino de los cinco años de carrera, gracias a ellas por estar siempre a mi lado y constituir parte fundante y esencial dentro de mi formación como ser integral que hoy me considero.

A Don ALDEMAR RIOS, quien constituyo un apoyo fundamental desde el comienzo de este proceso de formación, gracias por toda la colaboración que me brindo día a día, siendo su apoyo y su confianza tan importante porque gracias a él y a su empresa pude llevar a cabo mi trabajo y fielmente confió en que era posible y que más que un sueño fuese una realidad, que iba ser aplicada en la empresa y no solo eso, sino que iba a ser un beneficio exuberante para todos los que allí laboramos.

Por último agradezco infinitamente al docente EDWAR AGUIRRE, quien fue un ser indispensable dentro de mi formación, este logro no solo es mío es compartido con él, su asesoría y cada uno de los aportes que basado en su conocimiento me brindo fueron artífices de lo que hoy dejo de ser un proyecto para ser una tesis realidad, fue un instrumento necesario que como estudiante aproveche para la consecución de mi logro como profesional a él infinitas gracias, infinitas bendiciones, todo lo que plasmo en mi como ser, como profesional no fueron más que lindas y gratas experiencias y enseñanzas, acompañada de saberes que por su enorme conocimiento y empirismo lleva consigo, es por todo esto que me atrevo a decir que es un docente excepcional, íntegro y facultado para guiar cualquier proceso educativo con el estudiante que así lo disponga, siendo este muy provechoso y positivo para cualquier fin educativo.

RESUMEN

El direccionamiento estratégico en las empresas es un tema que con el paso del tiempo ha tomado cada vez más fuerza resaltando la importancia que tiene para las empresas preocuparse por elaborar planes estratégicos que le permitan afrontar los continuos cambios del entorno, la fuerza de los competidores y el mercado que cada vez tiende más a la globalización. A este respecto cuando una empresa independientemente de la actividad que realice no cuenta con un direccionamiento estratégico se enfrenta a muchos problemas entre tantos a no tener un orden, un horizonte, ni un objetivo por el cual trabajar, en consecuencia se conoce el problema por ello se hace necesario el diseño de un direccionamiento estratégico contando con variables como tiempo determinado, recursos a invertir entre otros, esta situación resalta la importancia de tener y compartir una misión, una visión, unos objetivos y unas estrategias claras para vislumbrar a donde se quiere llegar y poder lograrlo.

El Presente trabajo se realizó de la siguiente manera; a fin de obtener información sobre la empresa se inició con el diagnóstico interno, continuando con el estudio y análisis del entorno que la rodea, esto es pieza clave para establecer las estrategias que desarrollaran en la empresa en aras de mejorar las falencias encontradas. De igual manera se aplicaron entrevistas tanto al personal de la organización, con el objeto de determinar las labores desempeñadas por cada colaborador, su perspectiva a cerca de la organización y los aspectos a mejorar, esta información sirvió de base para diseñar la estructura organizacional que le permite a la empresa establecer un orden, una jerarquía, también se le aplicaron encuestas a algunos clientes y otras personas que no lo eran con el fin de obtener sus opiniones y aspectos claves a mejorar.

Se realizó un diagnostico externo mediante la aplicación de la Dofa. Lo anteriormente expuesto evidencia que un direccionamiento estratégico se realiza teniendo en cuenta aspectos interno y externos que nos ayudan a que una empresa sea exitosa pues es claro que si se comparte un objetivo se trabaja en conjunto para lograrlo, es de suma importancia la participación y el compromiso de los colaboradores, los directivos y los clientes en todo el proceso. Las empresas se mantienen vigentes en el mercado siempre y cuando estudien su entorno, su competencia y estén atentas a los cambios que este puede presentar.

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento, estrategias, diagnostico, entorno, estructura, procesos, cambios.

ABSTRACT

The strategic addressing in the companies is a topic that with the passage of time has taken increasingly force highlighting the importance that has for the companies worry for elaborating strategic plans that allow him to confront the continuous changes of the environment, the force of the competitors and the market that every time tends more to the globalization. In this regard when a company independently of the activity that it realizes does not possess a strategic addressing it faces many problems between so many people not to having an order, a horizon, not even an aim for which to work, in consequence knows itself the problem for it makes to itself necessary the design of a strategic addressing possessing variables as certain time, resources to investing between others, this situation highlights the importance of having and sharing a mission, a vision, a few aims and a few clear strategies to glimpse to where one wants to come and to be able to achieve it.

The Present work realize of the following way; in order to obtain information about the company it began with the internal diagnosis, continuing with the study and analysis of the environment that surrounds it, this is a piece key to establish the strategies that they were developing in the company in altars of improving the opposing failings. Of equal way interviews were applied so much to the personnel of the organization, in order to determine the labors recovered by every collaborator, his perspective to near the organization and the aspects to improve, this information used as base to design the structure organizacional that allows him the company to establish an order, a hierarchy, also him surveys were applied to some clients and other persons who it were not in order to obtain his opinions and key aspects to improve.

I realize an external diagnosis by means of the application of the Dofa previously exposed evidence that a strategic addressing realizes bearing aspects in mind boarder and day pupils who help us to that a company is successful since it is clear that if an aim is shared one works as a whole to achieve it, it performs supreme importance the participation and the commitment of the collaborators, the executives and the clients in the whole process. The companies are kept in force on the market as long as study his environment, his competition and be attentive to the changes that this one can present.

KEY WORDS: addressing , strategy, diagnostic, environment, structure, process, change

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Sistematización	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL	19
4.2 MARCO TEÓRICO	23
4.2.1 Direccionamiento Estratégico	24
4.2.2 Teorías de Direccionamiento estratégico	24
4.2.3 Plan Estratégico	25
4.2.4 Tipos de Planes	26
4.2.5 Matriz DOFA	27
4.2.6 Matriz Dofa Matemática	28
4.2.7 Estrategia	30
4.2.8 Estrategia Competitiva	30
4.2.9 Misión	31
4.2.10 Visión	32
4.2.11 Políticas	33
4.2.12 Política de Calidad	34
4.2.13 Valores Corporativos	34
4.2.14 Diseño Organizacional	35

4.2.15	Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).....	36
5	METODOLOGÍA.....	38
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
5.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
5.3.1	Fuente Primaria.....	39
5.3.2	Fuente Secundaria.....	40
5.4	TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	40
5.5	PARTICIPANTES	41
5.6	FASES DE LA METODOLOGÍA	41
6	DESARROLLO.....	43
6.1	FASE 1. REALIZACIÓN DE LOS ANÁLISIS DEL ENTORNO TANTO INTERNO COMO EXTERNO DE LA EMPRESA.	43
6.2	FASE 2.CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNERALES LOS ÁNGELES.	49
6.3	FASE 3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE ACUERDO AL PRESUPUESTO.....	54
6.4	FASE 4.DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL.	58
7	CONCLUSIONES.....	63
8	RECOMENDACIONES.....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	ANEXOS.....	70

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Municipio de Santander de Quilichao	21
Ilustración 2. Mapa del Municipio de Santander de Quilichao	23
Ilustración 3. Matriz DOFA.....	27
Ilustración 4. Árbol Estratégico.	29
Ilustración 5. Cinco Fuerzas De Porter	31
Ilustración 6. Ciclo PHVA.....	37
Ilustración 7. Propuesta de Organigrama	53

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planteamientos de los autores sobre Direccionamiento Estratégico	25
Tabla 2. Tipos de Planes	26
Tabla 3. Como Definir una Misión.....	32
Tabla 4. Como definir una Visión	33
Tabla 5. Fases de la Metodología.....	42
Tabla 6. Plan de Control y seguimiento	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Análisis Externo	70
Anexo B. Encuesta Análisis interno	79
Anexo C. Encuesta para Asignar los puestos de trabajo	80
Anexo D. Manual de funciones	81
Anexo E. Criterios para realizar la Misión	91
Anexo F. Criterios de Visión.....	92
Anexo G. Matriz Dofa Matemática	93
Anexo H. Matriz Dofa.....	94
Anexo I. Calculo de venta previsión exequial.	95
Anexo J. Calculo de ventas requeridas.....	96
Anexo K. Tabla Provisional de Afiliaciones.....	97
Anexo L. Tabla Provisional de Afiliaciones para cinco asesores	98

INTRODUCCIÓN

La historia del direccionamiento estratégico viene después de la segunda guerra mundial, tras los cambios sociales, económicos, políticos que se produjeron por este acontecimiento los empresarios evidenciaron la necesidad de establecer un método para proyectar la realización de sus negocios a futuro, evitando continuar en la desorganización a la cual estaban acostumbrados y generando así estrategias para enfrentar el entorno y la competencia.

El tema de direccionamiento estratégico es fundamental en todas las empresas ya que este permite el planteamiento de objetivos y metas, que le ayudan a sobresalir en un entorno competitivo como el actual, razón por la cual es necesario lograr alinear a los empleados hacia un objetivo común y es determinante la formulación de la misión, la visión, las estrategias que le permiten a la empresa mantenerse firme y a ser competitiva.

Actualmente la empresa funerales los Ángeles ubicada en el municipio de Santander de Quilichao es oferente en servicios exequiales, la cual fue la pionera en la apertura de este tipo de negocios en el mercado local, teniendo éxito pese a la fuerte competencia generada por la atracción de los clientes hacia estos servicios. Sin embargo la empresa en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico, ni con una estructura organizacional definida, lo que dificulta la toma de decisiones, produce estancamiento, es evidente que la organización debe vislumbrar hacia dónde va, como lo va a lograr y establecer un orden que permita un mejor desempeño de las labores y por ende en la prestación del servicio. Se proyectó mediante esta propuesta el diseño de un direccionamiento estratégico para la empresa funerales los Ángeles para el periodo comprendido entre 2015 – 2020, para lograrlo se utilizó el método analítico mediante la técnica de la entrevista semiestructurada con la cual se recogió información referente a aspectos internos de la organización como las tareas realizadas.

De acuerdo con lo anterior el presente trabajo comprende los aspectos necesarios para realizar un diagnóstico y análisis del entorno de la empresa a través del Macro ambiente, esto permite identificar variables demográficas, económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, jurídicas y ambientales, con el fin de dar tratamiento adecuado a las variaciones del sector en que se encuentra la empresa, para fortalecerse tanto interna como externamente, mejorar los procesos frente a la competencia mediante el planteamiento de estrategias que permitan una adecuada toma de decisiones en un periodo de tiempo determinado.

El desarrollo del trabajo trae beneficios tanto para la empresa como para los empleados pues por un lado ayuda a la empresa a establecer un orden interno, a

establecer un norte hacia dónde va, las estrategias, metas, objetivos y por otro lado permite la asignación de las funciones a desempeñar por los empleados y su implicación en el logro de los objetivos que se plantearan todo en aras de mejorar el desempeño y eficiencia en la prestación del servicio funerario.

El trabajo se encuentra estructurado por fases, en la primera se realizan los análisis interno y externo con los cuales se obtiene la información necesaria para evidenciar el motivo por el cual se realiza el trabajo, en la Fase dos con relación a la información obtenida anteriormente se establece la estructura organizacional la cual da un orden a la organización se establece misión, visión, se analizan los aspectos claves para el desarrollo de la política de calidad y los valores corporativos, en la Fase tres se definen las estrategias organizacionales, con sus respectivos costos y se procede a realizar la formulación del plan estratégico ajustado al presupuesto que destina la empresa, en la última fase se diseña el sistema de evaluación y control de las estrategias planteadas, a lo largo del trabajo se utilizan herramientas aprendidas a lo largo de la carrera además de los análisis que se hacen en cada fase.

En la últimas dos fases se plantean las estrategias quienes salen después de estudiar minuciosamente la empresa y las condiciones que la afectan, con estas se pretende que la empresa tenga un crecimiento progresivo, que aproveche los puntos que tiene fuertes como sus clientes y la confianza que estos han depositado todos estos años en la empresa.

Para evidenciar la fuerza que aporta las ventas al crecimiento de la empresa en el anexo se encontraran los respectivos cuadros donde se explica minuciosamente la importancia que tiene contar con un equipo de ventas bien formado y capacitado independientemente del tiempo que se asigne para crearlo.

Todo el trabajo anteriormente resumido se hace con la opción de exponerlo a la gerencia de la empresa con el ánimo de que sea tomada como una propuesta que le apunta al mejoramiento de la empresa y por ende su crecimiento, desarrollo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El padre de la estrategia Igor Ansoff plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno”.¹ Esto permite establecer a donde se puede llegar teniendo en cuenta lo que poseen y así diseñar un plan estratégico, para la empresa donde incluya las metas y los objetivos para cada área de la empresa, entre los que se pueden mencionar, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas.

Tal como lo plantea Silva el direccionamiento Estratégico, es una herramienta para mejorar el desempeño de las empresas, permite lograr el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas prepararse efectivamente para ser más competitivas, encontrando las variables esenciales del sector al que pertenecen, además de conocer las relaciones que existen entre la empresa y su entorno se podrá reducir la incertidumbre con que trabajan los directivos y perfeccionar la toma de sus decisiones.² Las empresas, mediante el direccionamiento de sus variables claves, a través del diseño de estrategias, consiguen mejorar su desempeño, por ende mantener y mejorar la competitividad del sector.

En este orden de ideas y según un estudio de McKinsey el 78% de las empresas utilizan sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral, resaltando que la importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición, que ayuda a trazar el éxito o el fracaso de la empresa al alcanzar las metas y objetivos de manera regular.³ Pero así como se hacen las estrategias, muchas veces están no son llevadas a cabo asegura Kiechel que “menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito”⁴ esto debido a la falta de responsabilidad por parte de la gerencia en la tarea de la planeación y todo lo que afecta la estructura organizacional, además cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales impresos o documentos archivados.

¹ ANSOFF, Igor. La dirección estratégica en la Práctica empresarial. México, D.F.: Pearson, 1997. 259 p.

² SILVA, Alejandro. Direccionamiento Estratégico un herramienta para mejorar el desempeño. En: Aseduis. Diciembre, 2009. Vol.4. p. 1-10

³ D'AMBROSIO, Valeria. Importancia de la planificación estratégica de las empresas. En: Ehow en español. Octubre 2010. p. 1-3

⁴ KIECHEL, Walter. Por qué falla la planeación estratégica. En: Ehow en español. Abril 2013. P.1-2

De acuerdo con lo anterior Moreno señala que el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta gerencia determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección⁵, con relación a esto se debe promover que los miembros se alineen en torno a un objetivo común es aquí donde se hace evidente y necesario establecer misión, visión, objetivos compartidos, generando el compromiso de quienes trabajan en la organización además de llevar a cabo la evaluación del cumplimiento de la planificación mediante la implementación de indicadores de gestión y control.

Las empresas prestadoras de servicios exequiales como toda organización, integran relaciones que se mueven entre: ser-trabajo-empresa y poder. Pero se diferencian de otras empresas de servicios ya que cumplen con la difícil tarea de atender a las personas en un momento de dolor.

La empresa funeraria debe tener una doble sensibilidad frente al concepto de ser humano, es decir, como organización su constitución y esencia son las personas que la conforman, sin ellas la organización no existiría y, además, su papel social es la manipulación del cadáver, la vivencia de la muerte en la cultura.⁶

La empresa Funerales los Ángeles ubicada en Santander de Quilichao, requiere un direccionamiento estratégico en aras de tener una organización interna en la cual se distingan las respectivas funciones a desempeñar generando compromiso de parte de los empleados teniendo un objetivo por el cual trabajar con lo que se pretende mejorar la prestación del servicio, generar confianza con los clientes tanto internos como externos y permitir la definición de metas y estrategias.

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura administrativa, un manual de funciones, por ende no hay responsabilidades claras, este es el primer punto por donde se abordara el presente trabajo, ya que mediante la determinación de Funciones se conoce con exactitud la labor a desempeñar, se empieza a organizar y se puede pasar a establecer un norte para la empresa.

Es claro que al no existir la misión ni la visión en la empresa se genera un desconocimiento por parte de los empleados y los afiliados respecto a la consecución de metas organizacionales que genere un compromiso por parte de ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior la falta de organización administrativa y la carencia de la estructuración de los procesos y las tareas ha llevado a la empresa funerales los Ángeles a un estancamiento en su crecimiento debido a que no ha aprovechado los recursos en pro de un mejoramiento continuo y la prestación de

⁵ CAMACHO M., Manuel. Direccionamiento Estratégico: análisis de una herramienta poderosa. En: Revista Vía Salud. Julio- Septiembre, 2002 vol. 21, no. 2., p. 1-12

⁶ VELEZ, Patricia. Hacia una humanización de la empresa funeraria. En: Pensamiento y gestión. Octubre, 2006. vol. 21, 93-113

un excelente servicio funerario a sus afiliados y clientes particulares brindándoles valor agregado y ajustándose a las necesidades y cambios del mercado.

Es evidente que aun los empresarios no asumen la importancia del direccionamiento estratégico, según Barkdale “Los empleos de plan estratégico varían tanto como una organización varía del otro. Las organizaciones usan proyectos estratégicos para dirigir la planificación de las actividades, asignar el financiero durante la hechura de un presupuesto, comunicarse con empleados, formar la base para nuevo - materiales de orientación de empleado, y ayudar la planificación de funcionamiento individual, entre muchos otros empleos”. Son muchos los aspectos que se tienen en cuenta para el diseño de un direccionamiento estratégico y ninguno tiene mayor o menor relevancia que los demás, se trabaja para mejorar toda la organización.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál direccionamiento estratégico se puede diseñar para la empresa Funerales los ángeles ubicados en Santander de Quilichao para el período 2015 – 2018?

1.2.1 Sistematización

- ¿Qué factores internos y externos están afectando actualmente el posicionamiento en el mercado a la empresa Funerales Los Ángeles, de Santander de Quilichao, Cauca?
- ¿Qué aspectos se debe tener en cuenta a la hora de formular la estructura organizacional, la misión, la visión, los objetivos estratégicos para la empresa?
- ¿Qué elementos de la planeación estratégica se pueden tomar para formular el plan de mejoramiento estratégico ajustado a lo que presupuesta la empresa?
- ¿a través de que herramienta se puede medir y controlar la aplicación del plan de mejoramiento?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un direccionamiento estratégico para la empresa Funerales los ángeles ubicada en Santander de Quilichao para el período 2015 -2018

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del entorno interno y externo de la empresa.
- Crear la estructura organizacional de la empresa Funerales los ángeles.
- Formular un plan estratégico para la empresa de acuerdo al presupuesto.
- Diseñar un sistema de evaluación y control.

3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Funerales los Ángeles es una de las cuatro empresas funerarias que operan en el municipio de Santander de Quilichao, Cuenta con la confianza y la preferencia de muchas personas a la hora de la prestación de un servicio funerario, sin embargo no ha tenido un crecimiento económico significativo, debido a la falta de establecimiento de políticas claras.

La empresa no cuenta con planes estratégicos consolidados que le brinden la posibilidad de mejorar y de conseguir objetivos en pro de su crecimiento. En este sentido es necesario desarrollar el direccionamiento estratégico con el que se pretende que la empresa pueda enfrentar los cambios en el mercado y sea más competitiva, así como un rumbo trazado que le permite a sus empleados y a la gerencia comprometerse a trabajar por la empresa.

El tema del direccionamiento estratégico es de vital importancia para la empresa ya que le ayuda a definir objetivos estratégicos que permitan crecer y mantenerse en el mercado. Además permite conocer el entorno tanto interno como externo e identificar las oportunidades, debilidades, en caso no hacerse el proceso antes mencionado la empresa posiblemente puede estancarse y posiblemente no sobrevivir.

Son muchos los aspectos importantes para iniciar el diseño de direccionamiento estratégico, de acuerdo a lo que plantea Barkdale “La recopilación de información de negocios una parte importante del plan estratégico de desarrollo es saber qué información se llama la información de negocio necesaria para desarrollar un plan sano incluye, pero no es limitada”⁷ la información forma parte primordial pues así se conoce aspectos relevantes como el estado actual de la empresa, las prioridades y se establece el orden para realizar las actividades.

En la empresa no existe manual de funciones, por lo cual no se tienen claras las actividades a desarrollar por parte de cada empleado. Esto se debe en parte, a que no existe organización interna, por este motivo es necesario realizar el diseño organizacional donde se especifican las tareas y la importancia de labor dentro de la empresa.

Con el presente trabajo se solucionan inconvenientes notables en la empresa todos relacionados con el orden, el bienestar de los empleados y el diseño de estrategias claras que ayudaran al cumplimiento de unos objetivos que permitan el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

⁷ Ibíd., p.43.

Es de resaltar que la forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que le permite a esta competir y sobresalir en el mercado permitiendo asimismo evolucionar y adoptar un carácter adaptivo.

Teniendo claro los objetivos, que se quiere conseguir y la forma cómo lograrlo se genera un ambiente laboral propicio influenciado por una gerencia responsable que permite que los trabajadores asuman responsabilidades con el trabajo y se comprometan con la empresa.

4 MARCO DE REFERENCIA.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

- **INFORMACIÓN GENERAL.**

Nombre de la Empresa: Funerales los Ángeles

Nit: 10479423-5

Naturaleza: persona Natural

Fundador: Aldemar Ríos Bermúdez

Ubicación: municipio de Santander de Quilichao,

Dirección: carrera 11 N° 6 108

Clasificación Industrial Internacional Uniforme: código 9303 Pompas Fúnebres y Actividades Conexas.⁸

Sucursales: Padilla, Mondomo, Guachene, Puerto Tejada, Villarrica, Buenos Aires.

Actividad: Prestación de Servicios Funerarios y venta de planes Pre exequiales.

- **RESEÑA HISTÓRICA.**

La empresa nació un 19 de agosto de 1998, día en que el señor Aldemar Ríos actual propietario de la empresa, decidió junto a su familia lanzarse con este proyecto cumplir el sueño de tener una empresa familiar propia, contando con tan solo la ayuda de 4 personas quienes le con su trabajo colaboraban al máximo para que los servicios fuesen atendidos de la mejor manera, contaban solo con bases de contabilidad y sin embargo invertían bien los recursos.⁹

Fue la empresa pionera en la apertura de este tipo de negocios en el mercado local, teniendo éxito pese a la fuerte competencia generada por la atracción de los clientes hacia estos servicios.

Pasado el tiempo y al ver que el negocio pasaba de vender solo cofres a ser algo más rentable decidieron lanzar los planes pre Exequiales que aún están vigentes, mediante los cuales se vincula el grupo familiar a un contrato de prestación de servicios, con este se amplió la familia de los ángeles pues se impulsó salir a las

⁸ DIAN .Codigo Ciiu.Disponible En: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIIU.html> (citado el 18 septiembre de 2014)

⁹ Entrevista con Aldemar Rios, Gerente General empresa funerales los Ángeles. Santander de Quilichao, 12 de Septiembre de 2014

veredas y corregimientos a vincular personas, de ahí nacen las sedes con las que actualmente cuenta la empresa.

Año tras año la empresa ha ganado posicionamiento en el mercado y por ende la preferencia de los clientes, no los que se espera, pero este es un punto donde la gerencia está tomando cartas en el asunto para encontrarle solución.

La Empresa Funeraria actualmente con su sede principal en el municipio de Santander de Quilichao, registrada ante la cámara y comercio desde el año de 1999, desde ese tiempo presta sus servicios a la comunidad quilichagüena y norte caucana distinguiéndose por la calidad humana de sus colaboradores y el buen servicio.

En el municipio de Santander está ubicado en la carrera 11 n° 6-108 barrio el centro, actualmente cuenta con 550 titulares de contratos más su grupo familiar tanto en la zona urbana como rural.¹⁰

Cuenta con sedes en Villarrica, puerto tejada, padilla, Corinto, Guachene, buenos aires entre otros municipios, donde tiene afiliados a sus planes funerarios y también se contratan servicios de manera particular.

Actualmente la empresa tiene 8 personas en la sede principal laborando responsablemente, aspectos como la tecnología y los sistemas han llegado a la empresa con el fin de dar un orden a las tareas, en aras de prestar más eficientemente los servicios, permitiendo tener clientes más satisfechos.

A pesar de la connotación que tiene el hecho de prestar servicio funerarios es decir de trabajar con la muerte y con las emociones en negativo de las personas la empresa se ha convertido en un aliado y en la mano amiga de muchas familias que han pasado por difíciles momentos y que en su momento el personal de la empresa le ha brindado una mano amiga y los ha ayudado a pasar el mal momento.

Para las empresas independientemente de la actividad les resulta complicado salir adelante y estar vigente en el mercado, para los Ángeles esto no ha sido la excepción, actualmente enfrenta dificultades debido a la poca o nula organización en los puestos de trabajo y la orientación de la empresa, motivo por el cual se plantea este trabajo con la intención de formular estrategias que ayuden a la empresa a no seguir en el estancamiento actual.

El entorno es cada vez más competitivo una razón más por la que la empresa debe empezar a pensar en la generación de estrategias que le permitan

¹⁰ Entrevista con Aldemar Rios, Gerente General empresa funerales los Ángeles. Santander de Quilichao, 12 de Septiembre de 2014.

enfrentarse a la competencia y a los eminentes cambios, además propiciar un ambiente de trabajo en conjunto en pro del cumplimiento de objetivos planteados.

- **CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO**

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.¹¹

El municipio se encuentra dividido territorialmente en la cabecera municipal cuenta con 36 barrios, un corregimiento Mondomo, cuatro resguardos Indígenas y 104 veredas, según las proyecciones del Dane para el año 2011 el municipio tiene una población de 87.872 personas.¹²

En la siguiente imagen se reflejan los sitios turísticos del municipio de Santander de Quilichao con el ánimo de ambientar al lector.

Ilustración 1. Municipio de Santander de Quilichao

Municipio de Santander de Quilichao



Fuente: Santander de Quilichao. Sitios turísticos. Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

Vías de comunicación

Terrestres: El municipio de Santander de Quilichao cuenta con una red vial compuesta por 350 kms de vías rurales (secundarias y terciarias), vías sin pavimento que intercomunican las veredas entre sí y con la cabecera municipal. Un alto porcentaje del sistema vial se encuentra en estado de conservación deficiente, en parte por ser vías sin conformación mecánica y sin adecuadas obras

¹¹ Santander de Quilichao. Información General (en línea) 2013 (citado el 13 septiembre 2014) Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

¹² Santander de Quilichao. Información Población (en línea) 2013 (citado el 13 septiembre 2014) Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

tales como cunetas y alcantarillas, pero también por un ineficiente sistema de mantenimiento.

Del total de la red vial rural, 90 kms. Aproximadamente, son vías de carácter estratégico, es decir aquellas que intercomunican el Municipio con municipios vecinos y por las cuales se movilizan gran cantidad de carga y productos de las despensas agrícolas cercanas a la población.

En el área urbana se cuenta con un total de 88 kms de vías (incluyendo el área urbana del corregimiento de Mondomo). De este total 53 kms. Se encuentran pavimentados; el resto (35 kms), se encuentran en vías conformadas y/o afirmadas, sin contar con aproximadamente 5 kms de vías en proceso de entrega en nuevas urbanizaciones.¹³

La ubicación de la empresa ha generado aspectos positivos a la hora de la prestación de un servicio, pues está en el centro del municipio y cuenta con un horario extendido de atención.

En la siguiente imagen se presenta el mapa del municipio de Santander de Quilichao con sus principales calles y carreras, con el punto rojo señalado en a grafica se referencia la ubicación de la empresa funerales Los ángeles en la zona centro del municipio de Santander de Quilichao.

¹³ Santander de quilichao. Información General (en línea) 2013 (citado el 13 septiembre 2014) Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

Ilustración 2. Mapa del Municipio de Santander de Quilichao

Mapa Santander de Quilichao

Mapa de Santander de Quilichao Cauca, Colombia. Calles y Carreras mas importantes del municipio.



Fuente: Santander de Quilichao. Ubicación Geográfica. Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

4.2 MARCO TEÓRICO

Con el paso del tiempo los teóricos se han preocupado por contribuir al mejoramiento de las empresas y sus procesos desde la teoría de la división del trabajo, pasando por la del factor humano, la burocracia y el desarrollo organizacional, motivo por el cual resulta importante para la empresa establecer a dónde quiere llegar y como planea hacerlo, en este orden de ideas se debe conocer qué implicaciones tiene el tema de direccionamiento estratégico para la formulación de estrategias que le permitan ser más competitiva, crecer y mantenerse en el mercado.

Respecto al tema Capón aluce "a lo largo de la última década los métodos y las técnicas de planificación corporativa y estratégica convirtió en el foco de desarrollo conceptual y empírico substancial en los mundos académicos y negocios"¹⁴

A continuación se plantean los conceptos, las perspectivas respecto al tema de direccionamiento estratégico.

¹⁴ CAPON, Noel. Corporate strategic planning. New York. Columbia university press, 1988. 1 p.

4.2.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico según David “es el arte de Formular, implementar y evaluar las decisiones a través de estrategias que permitan a una empresa lograr sus objetivos, hace referencia a la orientación de la organización hacia el futuro”.¹⁵

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿en dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión, visión.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.¹⁶

El direccionamiento estratégico se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.

Para saber cuándo surgió la necesidad de planificar se acude a Capón quien indica “Planificación de negocio formal es en gran medida un fenómeno después de II guerra y la palabra fue adoptado por muchas empresas de Estados Unidos en los años 1960”¹⁷

A modo de resumen de la información antes expuesta se puede concluir que el direccionamiento es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además que Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga la organización de manera activa y repetitiva.

4.2.2 Teorías de Direccionamiento estratégico

En la siguiente tabla se presentan las teorías que enmarcan el tema de Direccionamiento estratégico.

¹⁵ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9a ed. Mexico, D.F.: Pearson, 2003. 5 p.

¹⁶ AMAYA, Jairo. Gerencia: planeación y Estrategia. Colombia.: universidad santo tomas, 2007. 15 p.

¹⁷ CAPON, Noel. Corporate strategic planning. New York. Columbia university press, 1988. 2 p.

Tabla 1. Planteamientos de los autores sobre Direccionamiento Estratégico

AUTOR	FECHA	DEFINICION
MICHAEL PORTER	1980	La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos
ADALBERTO CHIAVENATO	1986	Planeación es "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
JEAN PAUL SALLENAVE	1991	La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.
ANSSOF	1997	La dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos.
MANUEL CAMACHO	2002	El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la información antes suministrada en la tabla se opta por tomar como base la teoría de Porter, quien resalta la estrategia competitiva, y las cinco fuerzas que guían la competencias, dicha estrategia tiene conceptos que facilitan realizar el plan de direccionamiento estratégico para la empresas en este caso se decide aplicar a la empresa funerales los ángeles con el fin de analizar la situación actual de la empresa , del mercado, la competencia a fin de proponer estrategias de mejora que sean acordes a las necesidades y poder preparar respuestas de ajustes o al sector.

4.2.3 Plan Estratégico

Un plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la gerencia recoge las decisiones estratégicas que ha adaptado hasta hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años y así lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.¹⁸

Según el diccionario de la real academia española la palabra plan hace referencia a un Proyecto, programa de las cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas¹⁹,

¹⁸ SAINZ, José María. El plan estratégico en la Práctica. España.: Esic, 2009. 29 p.

¹⁹ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definiciones: Plan. Madrid, España. Disponible En: <http://www.rae.es/>

estos permiten definir objetivos y las acciones que permiten llevar a cabo lo que se pretende hacer.

La importancia del plan estratégico radica en que ayuda a que los gerentes con ayuda de sus colaboradores y evidenciando las necesidades evidente de la organización tengan en cuenta la dirección que le desean dar a la empresa y cuando el plan es implementado y acogido por todos en la organización permite la obtención de los objetivos.

La planificación es importante tanto para las empresas como para la sociedad en general “la planificación en general y la planificación formal en particular han sido una parte importante de la cultura en muchas organizaciones comerciales desde hace algún tiempo. A veces en el nivel corporativo, y a menudo en otros niveles, las empresas requieren que el desarrollo de proyectos formales escritos conforme a prescriba métodos y formatos”²⁰

4.2.4 Tipos de Planes

El resultado del proceso del planteamiento se materializa en diferentes tipos de planes, con mayor o menor grado de detalle en sus especificaciones, de distinto plazo de cumplimiento, para distintos sectores de la organización entre otros.²¹

Tabla 2. Tipos de Planes

Tipo de Plan	característica	Alcance
Estratégicos	Son los que establecen los lineamientos generales de la planificación, sirviéndose de los demás (táctico, operativo), son diseñados por los gerentes con el fin de tener los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.	Planteados a largo plazo y comprende toda la empresa.
Tácticos o Funcionales	Estos determinan planes más específicos y se refiere a cada uno de las áreas o departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos por mandos medios de la empresa con el fin de involucrar los recursos de la empresa.	Son de mediano plazo por su establecimiento y ejecución además abarca un área de actividad específica.
operativos	Su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa	Son de corto plazo y se refiere a cada unidad del área específica.

Fuente: BOLAND, Lucrecia. Funciones de la administración Teoría y Práctica. Argentina.: Ediuns, 2007. 54 p.

²⁰ CAPON, Noel. Corporate strategic planning. New York.: Columbia university press, 1988. 18 p.

²¹ BOLAND, Lucrecia. Funciones de la administración Teoría y Práctica. Argentina.: Universidad nacional del sur, Ediuns, 2007. 54 p.

4.2.5 Matriz DOFA

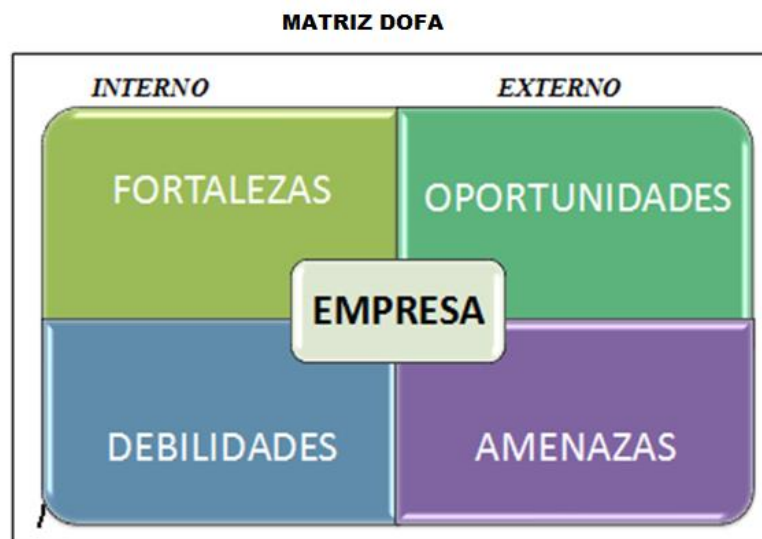
La matriz Dofa es una herramienta para llevar a cabo el direccionamiento estratégico, que permite vislumbrar la situación en que se encuentra la empresa donde se evalúan los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna así como la evaluación externa identificando oportunidades y amenazas para la empresa.

En la matriz Dofa se establecen estrategias que van relacionadas entre sí Fortalezas y amenazas, fortalezas y Oportunidades, debilidades y amenazas, debilidades y oportunidades, estas estrategias son las que definen que camino debe tomar la empresa en el futuro, sabrá aprovechar sus fortalezas, utilizar a tiempo las oportunidades, mejorar las debilidades y prevenir las amenazas.²²

Es una herramienta que “ayuda a la empresa a determinar si está capacitada para desempeñarse en su medio”²³

Mediante la implementación de la matriz DOFA la empresa reconoce que le sirve y que la afecta tanto interna como externamente, una vez se conoce estos aspectos se inicia el planteamiento de estrategias que ayuden a aprovechar lo positivo y encontrar solución a los problemas.

Ilustración 3. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración Propia.

²² AMAYA, Jairo. Gerencia: planeación y Estrategia. Colombia.: universidad santo tomas, 2007. 44-45 p.

²³ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 8 ed. 3R Editores. 2008. 185 p.

4.2.6 Matriz Dofa Matemática

Este es un modelo Dofa el cual reduce la subjetividad de la información que aporta la aplicación del modelo Dofa Tradicional, lo que la hace diferente es la aplicación de algoritmos, métodos matemáticos y de interpretación de gráficas, se realiza mediante la utilización de un software foda matemático desarrollado por el profesor Vogel.

“El modelo FODA MATEMÁTICO y un soft que a través de algoritmos en Excel facilita descubrir las verdaderas variables claves que impactan en el rumbo del Plan Estratégico bajo un concepto científico, racional y matemático”²⁴

Permite identificar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puede influir en el futuro de las cosas, posibilita crear los objetivos específicos para cada una de las variables.

Vogel aluce que “el Foda clásico no crea valor, lo destruye”²⁵, pues se plantean estrategias después de un análisis tanto interno como externo pero no se priorizan o se clasifican las más y menos importantes.

La Foda matemático lo que hace es un proceso donde se hace un análisis más profundo y con mayor precisión, de las variables de la organización, además resalta el impacto de las variables frente a situaciones futuras de la organización.

La metodología FODA Matemático parte de la base de que la organización es un sistema y que el análisis FODA es un sub-sistema de la misma. Por lo tanto, le son aplicables los principios científicos de la Teoría General de los Sistemas (TGS).²⁶ Resaltando la interdependencia de las partes que lo componen

Además facilita las comparaciones entre las diferentes variables clave exponiendo matemáticamente cual es la importancia de cada factor. La representación del modelo FODA Matemático es sistémica, no lineal como el FODA Clásico

Los resultados se analizan en un árbol estratégico el cual ayuda a determinar los elementos del Dofa óptimas para elaborar objetivos que matemáticamente han sido identificados.

Define Vogel el FODA Matemático de su creación Como “una herramienta objetiva para analizar una organización y de inmensa utilidad en la empresa y cualquier

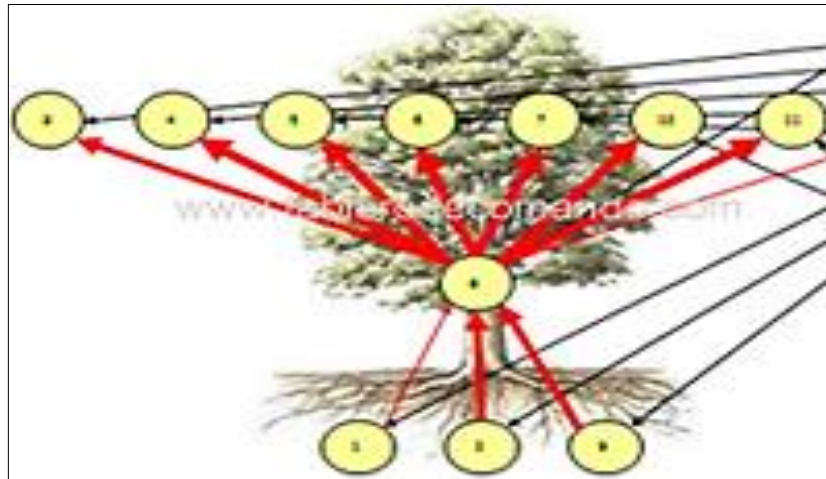
²⁴ VOGEL, Mario Héctor. DOFA Matemático. En: <http://www.emprendices.co/dofa-matematico> (Citado 28 de Febrero de 2015)

²⁵ VOGEL, Mario Héctor. El Foda clásico no crea valor. En: <http://www.tablerodecomando.com/foda-clasico-tradicional-no-crea-valor> (citado 28 Febrero de 2015)

²⁶ VOGEL, Mario Héctor. DOFA Matemático. En: <http://www.tablerodecomando.com/como-funciona-foda-matematico-paso-paso> (citado 1 Marzo 2015)

corporación moderna. Los resultados son sorprendentes. Es, en suma, un concepto científico con base matemático”²⁷.

Ilustración 4. Árbol Estratégico.



Fuente: VOGEL, Héctor. Árbol estratégico. En: <http://www.tablerodecomando.com/valiosa-innovacion-en-el-analisis-foda>

Los 5 aportes del análisis FODA Matemático son:

1. Visualización de resultados en un plano cartesiano
2. Creación de un árbol estratégico para cada variable clave
3. Identificación de las causas de cada variable clave
4. Identificación de los efectos de cada variable clave
5. Identificación de objetivos para el mapa estratégico²⁸

²⁷ VOGEL, Mario Héctor. DOFA Matemático. En: <http://www.tablerodecomando.com/como-funciona-foda-matematico-paso-paso> (citado 1 Marzo 2015)

²⁸ VOGEL, Mario Héctor. Valiosa Innovación en el Análisis FODA. En: <http://www.tablerodecomando.com/como-funciona-foda-matematico-paso-paso> (citado 2 Marzo 2015)

4.2.7 Estrategia

Según Chandler define que la estrategia tiene mucho que ver con la asignación de recursos de que dispone la empresa para lograr sus objetivos de forma eficiente²⁹

También se debe tener en cuenta que una estrategia es un conjunto de acciones y objetivos que deben ser comunicados, entendidos y aceptados por todo el personal de la empresa, ya que son estos quienes las ponen en práctica y ayudan a concretar los objetivos.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

En relación con todo lo anterior se puede inferir que las estrategias son los medios que ayudan a alcanzar los objetivos y deben ser claras comprensibles compartidas coherentes y deben tener un tiempo razonable de ejecución.

4.2.8 Estrategia Competitiva

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Porter este modelo es una herramienta sencilla pero poderosa para entender dónde está el poder en una situación comercial.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la empresa; y el posicionamiento dentro de este.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector

Para Porter es fundamental Comprender las fuerzas competitivas así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia. La

²⁹ MAROTO, Juan Carlos. Estrategia de la visión a la acción. España.: Esic, 2006. 27 p.

estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas al igual que la posición de su empresa³⁰

Ilustración 5. Cinco Fuerzas De Porter



Fuente: PORTER, Michael. Ser competitivo. España.: Deusto, 1980. 32 p.

Durante el proceso de planificación estratégico, las organizaciones por lo general ponen prioridades durante los próximos dos a cinco años y se identifican como recursos principales serán asignados. De ser hecho correctamente, un plan estratégico motivará a empleados para alcanzar a los objetivos de la empresa³¹

4.2.9 Misión

La misión de una organización constituye un importante vehículo para la transmisión de ideales y un sentido de dirección, de metas a los Stakeholders internos y externos, esta ayuda a la asignación de recursos.³²

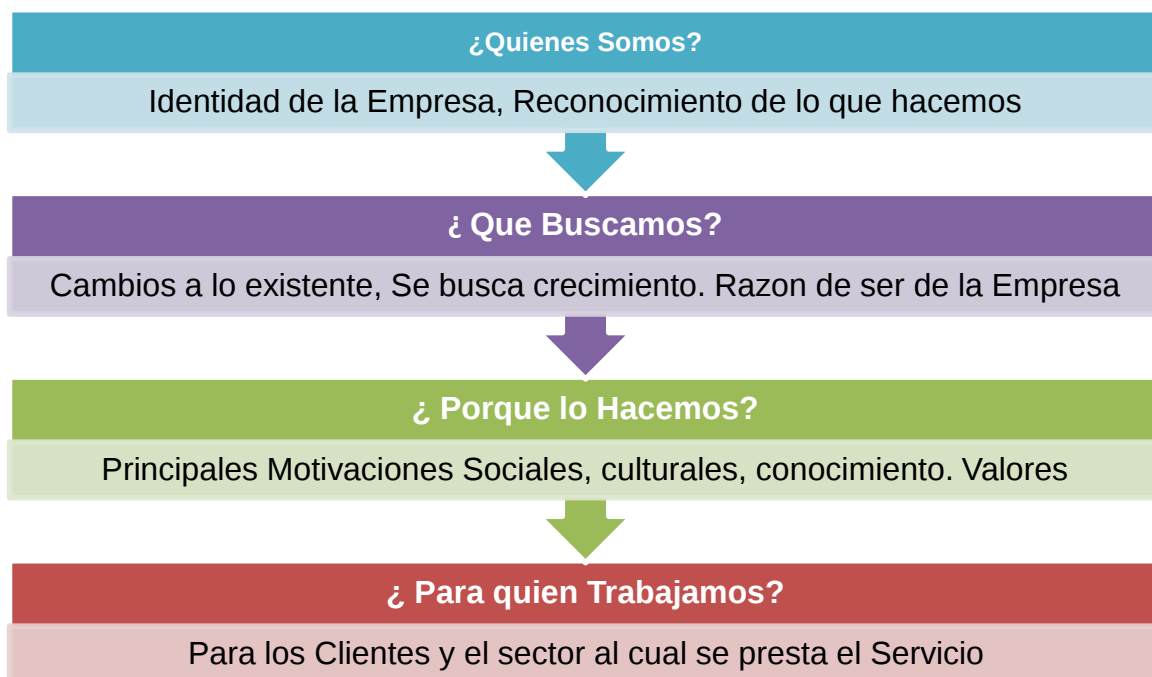
³⁰ PORTE, Michael. Ser competitivo. España.: Deusto, 1980. 32 p.

³¹ BARKDALE, Susan, LUND Teri. Laying the foundation. 10 successful strategic planning. Alexandria, Virginia.: Astd Press Editorial Staff, 2006. 6 p.

³² HARRISON, Jeffrey. Medio interno y dirección estratégica. Fundamentos de Direccionamiento estratégico. Madrid, España.: Paraninfo s.a, 2002. 61 p.

El fin último de la misión es describir lo que es la organización, reconocer la actividad, que tipo de necesidad satisface, segmento del mercado al que está dirigido, su importancia, destacar la razón de ser de la existencia de la misma todo en aras de generar un conocimiento compartido.

Tabla 3. Como Definir una Misión



Fuente: Elaboración Propia

4.2.10 Visión

La visión de la empresa representa el reto o aspiración de logro, es decir el punto de llegada al cual se pretende llegar desde el presente, se trata de ir al futuro ver en lo que se convirtió la empresa, para esto es necesario conocer la realidad actual y conocer el futuro donde se desea llegar.

La visión se refiere a la percepción creativa de los destinos y direcciones estratégicas de la organización. El proceso de establecer la visión estratégica se refiere a la capacidad de crear nuevos modelos de empresas y no únicamente de proyectar los actuales³³

³³ ARJONA, Torres, Miguel. Eficacia del proceso estratégico. Dirección estratégica un Enfoque practico. Madrid, España.: Diaz de Santos, 1999. 87 p.

Tabla 4. Como definir una Visión

¿Cual es la Imagen que se desea?	• Cambio a la situacion actual. • cual es la imagen que desea proyectar.
¿Como seremos en el Futuro?	• Visualizar la empresa en el futuro frente a los cambios del entorno y la competencia
¿Que haremos en el futuro?	• Que se hara para mejorar, adelantar proyectos, actividades pensando en crecer.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.11 Políticas

Las políticas se establecen para tener una organización ordenada, estas se hacen pensando en facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas que son bien formuladas evitan el desorden dentro de una organización, por otro lado las políticas mal diseñadas pueden traer consecuencias desastrosas para la organización como el no crecimiento por la paralización de las actividades.

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos.³⁴

Las políticas implican responsabilidad razón por la cual se debe involucrar a las personas que conoce en la organización y que son quienes trabajan en la prestación del servicio, seguido se debe informar y explicar de manera oportuna y adecuada a las personas involucradas los colaboradores, gerente, proveedores de los beneficios.

Después que se ha decidido la política a implementar se hace necesario tener vigilancia entre lo que se hace y lo que se dice para así cumplir con el objetivo, es importante la revisión continua, tomar en cuenta la opinión de las personas tanto

³⁴ ALVAREZ, Martin. Políticas. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico.: panorama s.a, 1996. 27p.

colaboradores como los clientes, todo en aras de mejorar y sin perder el propósito por el cual fueron Creadas.

4.2.12 Política de Calidad

Según el apartado 3.2.4 de la norma ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario), la definición del término Política de la Calidad es: “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección”.³⁵ En relación a esto se puede decir que la política de calidad establece el marco sobre el cual una organización desea moverse. Además de esto esta se define teniendo en cuenta la planeación estratégica (misión, visión y valores corporativos) y las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

Para ser útiles las políticas de calidad deben estas ser guías específicas de acción en asuntos específicos e importantes, tales guías ayudan a los que están adentro de la organización a comprender lo que se espera de ellos y a los de afuera a comprender lo que se espera de los directivos de la empresa.

Los directivos clave deben participar en la formulación de las políticas de calidad, pues es el gerente quien debe aprobarlas y debe exigir a los departamentos implicados y afectados sus puntos de vista³⁶

Cada empresa tiene una historia, una dirección, unas áreas, un actuar particular, los gerentes deben identificar las características que la hacen única y así estructurar sus políticas³⁷. Es claro que para que una empresa defina su política de calidad debe tener en cuenta que quiere la organización, como lo va a conseguir y los recursos con que cuenta para conseguirlo.

4.2.13 Valores Corporativos

El valor es un bien estimado por el sujeto, pero no solo por él, sino por los demás. Los valores se toman de la vida y de la experiencia colectiva³⁸ no tiene sentido llamar valor a un bien quien no sea reconocido y estimado como tal. En las

³⁵INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION. Sistema de Gestión de calidad: fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2000. Bogotá DC.: El Instituto, 2005 42 p.

³⁶ JURAN, Joseph. Políticas y Objetivos de la Calidad. Barcelona, España.: Reverte s.a, 2005. 30p.

³⁷ Ibid., p.32.

³⁸ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 43 p.

organizaciones se establecen los valores y estos son compartidos, se realizan las tareas en aras del cumplimiento de este siempre teniendo en cuenta que estos mueven a toda la organización y que son una especie de sello con el cual la empresa se distingue de las demás.

Cuando se habla de valores se trata de una unidad concreta, no abstracta, ni un modelo, no se trata de seguirlo al pie de la letra pues cada persona los interpreta de forma diferente lo que se pretende lograr al construirlos es entender que las cosas se pueden hacer sin ser tan lineales.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en los beneficios de la empresa en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad, en las relaciones humanas, calidad del servicio y en el buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional³⁹, en pocas palabras los valores se deben apropiar y compartir en toda la organización a fin de que aflore la armonía y se construya día a día un buen entorno laboral.

Los valores son el corazón del sistema humano de la empresa de modo que si funciona se facilita mucho la marcha de lo administrativo, técnico, comercial, producción y servicios, esta es una de las principales razones por la que se debe pensar en que todos los colaboradores ayuden a escoger los valores corporativos puede ser por áreas, ya que con la participación de todos se harán más equitativos y acertados.

4.2.14 Diseño Organizacional

La estructura Organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.⁴⁰

Ahora bien el diseño organizacional es el proceso para la evaluación de las estrategias de la organización para así determinar la estructura organizacional adecuada, en este caso se busca realizar el diseño más adecuado para la empresa funerales los ángeles.

El diseño organizacional es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar a la Organización total. Así el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias y planes para alcanzar metas organizacionales.⁴¹

³⁹ Ibid., p. 63.

⁴⁰ HITT, Michael. Fijar el Rumbo. Administracion. Mexico D.F.: Prentice hall, 2005. 230 p.

⁴¹ ALVAREZ, Martin. Diseño Organizacional. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico.: panorama s.a, 1996. 22 p.

A la hora de establecer el diseño organizacional se debe tener en cuenta que nada es estático, motivo por el cual se debe estar en continua revisión del diseño.

4.2.15 Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar)

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) se implementa como una herramienta de mejora continua frente a los continuos cambios que tiene el mundo empresarial, las empresas cada vez deben esforzarse para ser más competitivas, estas deben adoptar otro pensamiento frente a los procesos lineales las bases para tener un cambio inician conociendo más a fondo el concepto de calidad, con compromiso de la gerencia y la búsqueda constante de mejoramiento.

Este ciclo tiene 4 etapas donde la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y según los resultados actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información⁴² todo lo que se trabaja minuciosamente con control y verificando lo que se hace se puede mejorar a tal punto de que todo funcione con márgenes mínimos de fallas.

En la mayoría de empresas se hace el trabajo de manera lineal, con un inicio y un fin, se hace una y otra vez el mismo proceso, lo que sé que se pretende con el ciclo PHVA es tener mejora continua, se exige una modalidad circular donde un proceso lleva al otro a fin de optimizar y encontrar respuesta oportuna a inconvenientes que se presenten.

Se trabajó con procesos más allá de tareas, estos no se resuelven sino que se mejoran⁴³ el fin del ciclo phva es permitirle ver a los trabajadores las fallas en los procesos para que puedan tomar medidas.

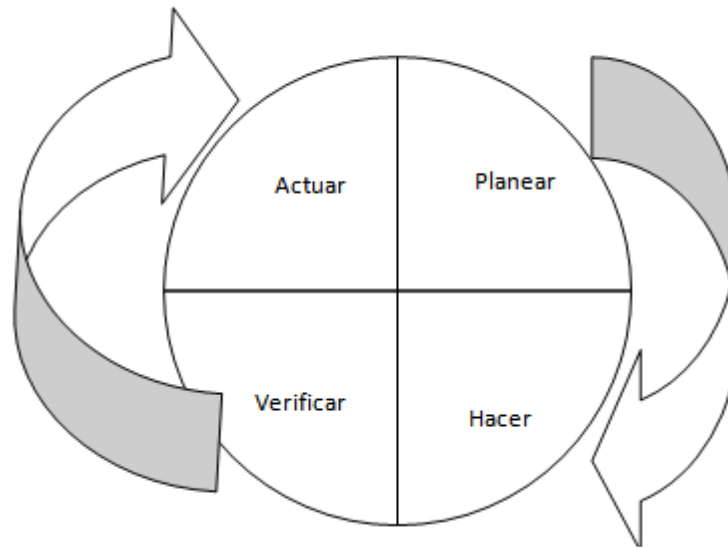
Se planifica para mejorar, instituir las mejoras, verificar los resultados y actuar para seguir mejorando o para estandarizar⁴⁴ el ciclo PHVA ayuda en la realización de las actividades de una manera más organizada.

⁴² WALTON, Mary. El método Deming en la Práctica. Bogotá.: Grupo Editorial Norma, 2004. 18 p.

⁴³ Ibíd., p. 18.

⁴⁴ Ibíd., p. 47.

Ilustración 6. Ciclo PHVA



Fuente: CAMISÓN, Cesar. "Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España.: Pearson877p.

1. Planear: es este el primer paso y quizás el más importante del ciclo se inicia con la definición de los objetivos que se quieren lograr, estos deben ser medibles, alcanzables y realizables, paso seguido se establece el método o la forma como se pretenden alcanzar los objetivos. Es de resaltar que lo que se planea y se hace bien es más fácil de alcanzar.
2. Hacer: en el paso anterior se plantearon los objetivos, en el Hacer se empiezan a desarrollar esos objetivos, aquí juega un papel muy importante la información sobre la falla o la problemática que se está presentado.
3. Verificar: como su nombre lo indica en esta fase del ciclo lo que se hace es verificar si las acciones que se han realizado hasta el momento son las indicadas, si cumplen o no con los objetivos.
Para la verificación de las acciones es necesario contar con herramientas que le permitan medir teniendo en cuenta el inicio del ciclo y lo que lleva hasta esta fase.
4. Actuar: esta fase va de la mano con la anterior y aquí se puede llegar a dos conclusiones; se logran los objetivos o no se logran los objetivos todo esto depende principalmente del proceso de planificación y las medidas tomadas para que se cumplan los objetivos

5 METODOLOGÍA

Para esta propuesta metodológica de investigación el enfoque utilizado será Cualitativo ya que “La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”⁴⁵

Teniendo en cuenta lo antes expuesto el enfoque seleccionado ayuda a la obtención de información clara y concreta de fuentes primarias que ayuda para el desarrollo del trabajo de investigación, teniendo en cuenta que no se realizarán análisis de encuestas que arrojarían datos numéricos.

De acuerdo con Hernández el diseño de la investigación no Experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir que en esta investigación no se hace variación intencionalmente de las variables independientes, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.⁴⁶

En relación a lo anterior se puede afirmar que no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes que sucedieron con anterioridad y las cuales no se pueden modificar estas se analizan y se toman con información esencial para el desarrollo de la investigación.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación tiene un tipo de investigación descriptivo según Méndez el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.⁴⁷

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.⁴⁸

Con relación a lo anterior se elige el tipo de estudio descriptivo porque este permite saber quién, donde cuando y como y porque el sujeto de estudio la

⁴⁵ RODRIGUEZ, Gregorio; GIL F, Javier y GARCIA, Edo. Tipos de Investigación. Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada, España.: Aljibe, 1996. 32 p.

⁴⁶ HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. 79 p.

⁴⁷ MENDEZ, Carlos. Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia.: Noriega editores, 2006. 230 p.

⁴⁸ Ibíd., 231 p.

información obtenida permite explicar la organización, los clientes y los conceptos propios de esta.⁴⁹

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se empleara el método de investigación Analítico este método distingue elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.⁵⁰

El análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad, podrá establecer la relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación⁵¹

Este método permite llegar a un resultado mediante la descomposición y el estudio de los elementos del tema de investigación en el caso concreto de la empresa a la cual se le realizara el direccionamiento estratégico.

Se elige el método analítico ya que mediante el direccionamiento estratégico se llegara a un plan de mejora para la empresa funerales los ángeles.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Fuente Primaria

Para la recolección de la información necearía sobre la cual se apoyara el trabajo de investigación se utilizaran fuentes primarias mediante la técnica de la entrevista semiestructurada a fin de obtener información referente a las funciones desempeñadas por cada colaborador y así poder elaborar el manual de funciones, descripción del cargo y por ende la estructura organizacional de la empresa Funerales Los Ángeles.

Entrevista: es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales, con esta

⁴⁹ NAMAUFOROOSH, Mohamnad. Metodología de la Investigación. México D.F.: Limusa, 2005. 91 p.

⁵⁰ RODRIGUEZ, Ernesto. Metodología de la Investigación. México D.F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. 30 p.

⁵¹ MENDEZ, Carlos. Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia.: Noriega editores, 2006. 236 p.

se puede llegar a conocer aspectos importantes para la realización de cualquier proceso e investigación.⁵²

La entrevista resulta una técnica apropiada de recolección de información ya que se puede aplicar a todo el personal, se obtiene información completa además de que el entrevistado cuenta con libertad para dar sus respuestas y no se limita a que siga sí o no.

Entrevista Semiestructurada: es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas y tiene una guía las respuestas son libres, permite obtener información complementaria. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable, se requiere más tiempo y da como resultado la obtención de diferente información de los diferentes entrevistados.⁵³

Se decide elegir la técnica anterior con el fin de que esta es el procedimiento mediante el cual se puede obtener más información de parte de los empleado, se puede conocer con más precisión características y modos de hacer propios de sus tareas realizadas en la empresa, esta permite al entrevistador aclarar dudas, profundizar en ciertas preguntas e identificar un lenguaje verbal no formal que se aplica en el trabajo.

5.3.2 Fuente Secundaria

Lo más conveniente es hacer uso de la información interna de la empresa (documentos, textos, información de página web etc.) de la empresa referente al tema de investigación donde se incluya los antecedentes, lamentablemente no se puede realizar un análisis documental en la empresa ya que esta no cuenta con registros ni antecedentes de la realización de un direccionamiento estratégico, es decir que el tema se diseñara e implementara por primera vez, con el objetivo de tener un plan de mejora para la empresa.

5.4 TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta la información obtenida de las encuestas realizadas al personal de la empresa permitirá realizar el diseño de los cargos y de la estructura organizacional, con su respectiva jerarquía permitiendo empezar a dar orden a la empresa funerales los Ángeles.

⁵² WAYNE, R. Mondy y NOE, Robert. Administración de Personal. México D.F.: Pearson Prentice Hall. 2004. 216 p.

⁵³ DESSLER, Gary. Administración de Personal. México.: Pearson Prentice Hall, 2004. 216 p.

5.5 PARTICIPANTES

Los participantes lo conforman los empleados de la empresa funerales los Ángeles, además del gerente quienes por medio de la entrevista suministrarán información.

Se selecciona todo el personal de la empresa iniciando con los Tanatologos (persona encargada de la preservación de los cuerpos), personal de cafetería, secretaria, el administrador (es), el contador, los cobradores y el Propietario o gerente General de la empresa funerales los Ángeles, en total se harán 8 entrevistas.

La entrevista se realiza con el fin de obtener información para el diseño de los cargos, para saber cómo está la empresa se utilizara la matriz DOFA como método de diagnóstico para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permiten tratar problemas desde múltiples perspectivas.

Se utilizan la Dofa, las cinco fuerzas de Porter para obtener información que ayuden a estudiar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta que la empresa actualmente no tiene misión, ni visión y se hace necesario diseñarla para que la empresa tenga definido que quiere cumplir es decir plantear objetivos, hacia donde va y cómo va a cumplir sus objetivos.

5.6 FASES DE LA METODOLOGÍA

A continuación se presenta la representación gráfica de las fases con su respectiva actividad y objetivo que pretende cumplir el trabajo metodológico.

Tabla 5. Fases de la Metodología



Fuente: Elaboración Propia.

6 DESARROLLO

6.1 FASE 1. REALIZACIÓN DE LOS ANÁLISIS DEL ENTORNO TANTO INTERNO COMO EXTERNO DE LA EMPRESA.

Objetivo: Obtener Información Importante de la empresa en cuanto a su competencia, clientes, proveedores además de Aspectos internos como las funciones desempeñadas por los empleados diariamente.

Desarrollo: se inicia en esta fase con el diseño de las encuestas que se van a aplicar tanto interna como externamente en la empresa, para el análisis del entorno externo se elaboran las encuestas ajustadas a las 5 fuerzas de Porter las cuales arrojan como resultado información que se utiliza en la fase dos (2).

paso seguido se aplica la encuesta al gerente y los empleados con la información obtenida se inicia con el planteamiento del manual de funciones y se conocen los aspectos que se deben tener en cuenta para la formulación de la planeación estratégica, es importante resaltar la disposición por parte del gerente y de los empleados, pues sus aportes son importantes ya que son ellos quienes conocen más la organización y su función diaria, también ellos hicieron aportes sobre aspectos a mejorar en la organización.

El desarrollo de esta fase Arrojó los siguientes Resultados:

ANALISIS DE LA ENCUESTA AJUSTADO A 5 FUERZAS DE PORTER

En la aplicación de esta encuesta se recolecta información desde diferentes aspectos de la empresa que influyen en su ambiente, se toma en cuenta tantos aspectos positivos que se pueden fortalecer y los negativos se mejoran.

La aplicación de las 5 fuerzas de Porter resulta importante porque este muestra las fuerzas que afectan al entorno competitivo de la empresa.

A continuación se presenta el análisis, el objetivo y las conclusiones de cada aspecto interrogado.

CLIENTES

Objetivo: Conocer la opinión, apreciación de los clientes sobre las empresas funerarias y los servicios que estas prestan.

Hallazgos.

- La encuesta fue realizada a 4 clase de clientes diferentes quienes tenían o no vinculación con las empresas funerarias y que además de esto conocen los servicios que estas prestan, esto es conveniente ya que los puntos de vista serán diferentes.
- Se encontró que las personas consideran que es necesario tener un plan de previsión exequial por diferentes motivos entre los que encontramos facilidad de pago, seguridad, por responsabilidad, con estas respuestas se evidencia que frente a esto las empresas funerarias deben hacer campañas para llegar a más clientes siempre resaltando los beneficios de tener un plan de previsión exequial, esta respuesta se debe tomar como una oportunidad.
- Los clientes encuestados sean afiliados o no, manifiestan que aunque las empresas funerarias se preocupan por ofrecer un buen servicio, se debe tener especial cuidado en no cometer errores ya que esto causa que la percepción respecto a la empresa cambia, ya que este tipo de servicio no admite errores frecuentes.
- Respecto a cuándo se les pregunta por la preferencia hacia la empresa los ángeles la respuesta inmediata es por el servicio completo que ofrecen, la responsabilidad y el cumplimiento con su trabajo es por esto que muchos clientes deciden depositar su confianza y toman los servicios por esta empresa.
- Para toda empresa es importante la imagen o percepción que los clientes tienen de las demás empresas, para este caso esta es buena en términos generales, para el caso de funerales Remansos de paz la respuesta es negativa, debido a diversos factores entre tantos los que cometen al prestar un servicio funerario, por otro lado está la nueva funeraria Sentir quien aún no es conocida esto es lo que manifiestan los encuestados lo que deja por decir que el camino es largo por recorrer.
- La calificación del servicio es elemental para saber aspectos a mejorar, esto aún no se hace en la empresa funerales los ángeles, razón por la cual esta encuesta sirve para conocer aspectos a mejorar, además la calificación por escala sirve para tener en cuenta que está bien y que hay por cambiar.
- Por último los clientes son quienes dan ideas para mejorar el servicio entre las alternativas este servicio de Rezo en la velación, acompañamiento musical, pago de misa por el descanso del fallecimiento, por ultimo ayuda psicológica y cubrimiento total del servicio de cremación.

En Conclusión.

Las respuestas dadas por los clientes dan información clara respecto a cómo estos ven la empresa y en general las empresas del sector funerario, además de los servicios adicionales que la empresa puede prestar para hacer un servicio funerario completo.

COMPETENCIA

Objetivo: conocer la opinión de la competencia respecto a aspectos claves como relaciones comerciales, rivalidad entre empresas, problemáticas del sector, entre otros temas.

Hallazgos.

- Importante iniciar conociendo si existe o no relación comercial entre las empresas del sector sabiendo que solo son 4 compitiendo en el mercado la respuesta a esta pregunta fue positiva lo que indica que existe colaboración y que esto fortalece al sector.
- Para las otras empresas funerarias, funerales los ángeles representa un competidor fuerte en el mercado, esto se debe quizás a que la empresa fue pionero en prestación de servicios funerarios lo que respalda que preste buenos servicios y que tenga la confianza de muchos clientes aparte de los servicios que atiende por convenios.
- La rivalidad en el sector es otro tema que orienta sobre como las empresas ven el sector y su participación en el.
- Los precios, servicios adicionales ofrecidos, planes sin límite de edad son la base de la competencia de las otras empresas funerarias, es clave en un entorno más competitivo tener estrategias para mejorar el servicio y así ganar más participación en el mercado.
- En cuanto a la estabilidad del entorno, la respuesta es compartida, el trabajo no se hace para defender el entorno, cada quien trabaja por su lado, lo que permite la entrada de nuevos competidores que debilitan el sector.
- Frente a posibles acciones para contrarrestar la desunión evidente del sector funerario en el municipio está en capacitar a los empleados, trabajo conjunto, compromiso de los gerentes con el crecimiento del sector y por último la conformación de una asociación de empresas funerarias que funcione en pro del crecimiento del sector.

En conclusión.

Las respuestas proporcionadas por los funcionarios de las otras empresas funerarias se resumen en que al sector funerario le falta unión en el municipio, además de que cada quien trabaja por su lado lo hacen con precios que no permiten el crecimiento de las demás empresas, piensan solo en el beneficio de ellos, razón por la cual es importante trabajar con lealtad, con respeto por el otro y así se evita la entrada de empresas funerarias más grandes quienes se quedarán con la mayor parte de clientes.

PROVEEDORES

Objetivo: conocer la Importancia de la empresa para sus proveedores y saber las expectativas de estos frente a la empresa.

Hallazgos.

- ❖ La empresa es importante para sus proveedores ya que la interacción entre ambos permite el crecimiento mutuo, además de ser sus aliados son sus amigos por esta razón la empresa debe procurar por mantener las relaciones, seguir con el cumplimiento de los pagos entre otras.
- ❖ En cuanto a las exigencias para ser proveedor es compartido que solo se debe tener calidez, responsabilidad, buen servicio, cosas que no son difíciles de tener.
- ❖ La forma de pago, la negociación de precios, los créditos son temas que se discuten y se acuerdan entre el proveedor y el gerente, por este motivo es elemental la buena comunicación.
- ❖ Los créditos son un tema de sumo cuidado para cualquier proveedor y empresa razón por la cual no se le dan a todo el mundo pero con el tiempo, la responsabilidad y el cumplimiento han hecho que los proveedores den ese voto de confianza al señor Aldemar Ríos.
- ❖ Por último el entorno, las oportunidades y amenazas que este trae consigo y posibilita o no establecer las relaciones proveedor- empresa.

En Conclusión.

Toda empresa debe procurar tener la mejor relación con sus proveedores pues ellos también son sus aliados, con trabajo, respeto y fidelidad se consiguen grandes cosas, para el caso de funerales los ángeles cuenta con una buena opinión de sus proveedores lo que la hace fuerte y la impulsa a seguir trabajando para el bienestar de todos.

EMPRESA- COMPETENCIA

Objetivo: conocer la opinión del gerente respecto a la competencia y el entorno que lo rodea

Hallazgos.

- Referente a la principal competencia para funerales los ángeles la respuesta por parte del gerente es que aunque las 4 empresas del sector funerario son fuertes competidores, la realidad es que aseguran que la empresa Remansos de Paz es su principal competencia.
- No se tiene información sobre el porcentaje de mercado al cual tienen acceso.
- El valor agregado que ofrecen las otras empresas funerarias a sus clientes facilita la llegada de mayor número de servicios, razón por la cual se empieza a pensar en ofrecer algo que ninguna de las demás lo tenga.
- La colaboración entre empresas funerarias no se da por completo cada quien trabaja independiente y solo buscan ventaja sobre sus competidores.
- La entrada de nuevos competidores es eminente, llegan ofreciendo más servicios como nuevos planes y precios que dificultan el funcionamiento de las demás.
- Para el gerente y propietario de funerales los ángeles el éxito de cualquier negocio está en hacer las cosas de la mejor manera y dejando a sus clientes satisfechos con el servicio, razón por la cual se preocupa por mejorar y enfrenta la competencia haciendo bien su trabajo.

En conclusión.

Para la empresa es elemental conocer a su competencia, saber que ofrece, como lo hace, que clientes tiene y sobre todo ofrecer un buen servicio para que los clientes la prefieran.

ENTREVISTA DIAGNOSTICO INTERNO.

Esta encuesta es desarrollada por el gerente y propietario de la organización donde se le hacen preguntas concretas con el fin de obtener información respecto a la empresa, sus años de trayectoria y conocer que tiene y que le hace falta por hacer.

Encuestado: Aldemar Ríos Bermúdez.

Mediante una encuesta realizada al gerente y propietario de la empresa funerales los ángeles se logra conocer aspectos internos de la organización donde se resalta lo siguiente:

1. La empresa lleva más de 10 años en el mercado y fue la pionera en prestar este tipo de servicios en la localidad.
2. La empresa no cuenta con una misión, visión, tampoco tiene un manual de funciones, por lo cual se hace necesario implementar un direccionamiento estratégico.
3. La empresa en estos años de constitución no ha tenido un crecimiento significativo este motivo preocupa mucho a su gerente.
4. No cuenta con áreas específicas, no se evalúa el desempeño, no hay plan de capacitaciones y además no hay políticas de contratación, es claro que con la implementación de un organigrama y una persona encargada de los recursos humanos tendría más orden la organización y por ende aportaría a mejorar la prestación de sus servicios.
5. No tiene página web, ni pautas publicitarias, lo que dificulta que la empresa sea más reconocida en el sector.

En conclusión y con lo que opina el gerente hay mucho por hacer por mejorar la empresa y la prestación de sus servicios, todo inicia con que una persona se motive y muestre las ventajas que trae consigo ser organizado y tener claras las funciones que cada uno debe cumplir, las metas en ventas que se deben plantear y tener la seguridad de saber para donde se va y como se va a hacer.

Conociendo la respuesta en su mayoría negativa sobre aspectos internos de la empresa que le faltan por desarrollar se evidencia la necesidad y la preocupación del gerente y de los empleados en general por tener organizada la empresa y por apoyar el trabajo de grado encaminado a implementar un direccionamiento estratégico que le ayuda a la empresa a crecer, mejorar aspectos como relación con proveedores, mejor manejo de ingresos y tener siempre presente la importancia del bienestar de sus empleados.

Conclusiones:

- mediante el análisis externo y con de las cinco fuerzas de Porter se puede entender los diferentes puntos que puede afectar a la organización, lo que ayuda a pensar en establecer las estrategias que permita solucionar los inconveniente y se evidencia la razón de realizar el direccionamiento estratégico.
- en el análisis de aspectos internos se debe resaltar que el gerente de la empresa es consciente de las fallas que se cometen y asume su

responsabilidad en la situación que cada vez va tomando más fuerza y por esta razón apoya el trabajo que se adelanta colaborando con información.

- como resultado final de esta fase se obtiene la información necesaria del entorno que se toma en cuenta permitiendo la toma de decisiones adecuadas respecto a la estructura organizacional y la planeación estratégica.

6.2 FASE 2.CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNERALES LOS ÁNGELES.

Objetivo: definir las labores a realizar por cada empleado, su aporte al crecimiento de la organización, la formulación de la misión, visión, política de Calidad, los valores corporativos, el compromiso de los empleados y la dirección para el logro de lo anteriormente planteado.

Desarrollo: se inicia el desarrollo de esta fase se teniendo en cuenta la información obtenida en la primera fase donde se evidencia debido a la carencia de estructura organizacional y la planeación estratégica la empresa se encuentra desorientada y estancamiento, con este argumento se elabora el manual de Funciones, teniendo en cuenta la participación activa de los empleados, se crea la misión, visión y política de calidad en compañía y el visto bueno del gerente de la empresa, se establecen los valores corporativos todos encaminados al servicio que la empresa presta y a la información obtenida con anterioridad.

El manual de Funciones propuesto lo encontrara en el **anexo**

Valores Corporativos

Después de realizar las encuestas de diagnóstico externo e interno procedemos a identificar mediante los hallazgos obtenidos los valores corporativos que tiene o desarrolla la compañía, en este punto es importante la opinión que tiene el gerente referente a estos razón por la cual después de ser formulados se pasaran a este para que dé su punto de vista.

A Continuación se realiza la conceptualización de las palabras y después de esto se formulan los valores corporativos de acuerdo a como la empresa los aplica en su día a día.

1. Solidaridad

- Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.⁵⁴

⁵⁴Diccionario de la lengua Española. Solidaridad. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=solidaridad>

- Es el apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, por ejemplo, en situaciones difíciles.⁵⁵

2. Compromiso

- Obligación contraída, Palabra dada.⁵⁶
- El compromiso es el valor que debe de existir acompañados de otros para lograr todo aquello que el individuo se plantee, es planear el camino o proceso que debe de cumplir el mismo para llegar a cumplir su objetivo acompañado de un trabajo constante⁵⁷

3. Confianza

- Esperanza firme que se tiene de alguien o algo, seguridad que alguien tiene en sí mismo.⁵⁸
- Se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo.⁵⁹

4. Responsabilidad

- Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.⁶⁰
- se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.⁶¹

⁵⁵ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 170 p.

⁵⁶ Diccionario de la lengua Española. Compromiso. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=compromiso>

⁵⁷ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 173 p.

⁵⁸ Diccionario de la lengua Española. Confianza. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=confianza>

⁵⁹ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 160 p.

⁶⁰ Diccionario de la lengua Española. Responsabilidad. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=responsabilidad>

⁶¹ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 165 p.

5. Trabajo en equipo

- Ocupación retribuida.⁶²
- Obra, resultado de la actividad humana.⁶³
- El trabajo de equipo se origina en el seno de un grupo de personas, orientados para el alcance de objetivos comunes. En virtud de ello, cada persona del equipo debe de aportar o realizar una parte para resolver un conflicto o un trabajo encomendado.⁶⁴

Propuesta de Valores Organizacionales

- ✓ **SOLIDARIDAD:** Somos una empresa comprometida con la sociedad quilichagueña, actuamos con el fin de ayudar a las personas en el momento de la pérdida de sus seres queridos.
- ✓ **COMPROMISO:** Entregamos incondicionalmente nuestras capacidades y conocimientos para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ **CONFIANZA:** Generamos credibilidad a la sociedad a través de nuestra experiencia y tradición en el mercado.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Hacemos las cosas de la mejor manera aportando amor, conocimiento, dedicación y asumimos el deber que tenemos con los familiares en su momento de dolor todo con el fin de acompañar a las personas en sus momentos difíciles.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** Contamos con un equipo humano comprometido que trabaja los 24 días y los 7 días de la semana y estamos listos para cuando nos necesitan.

⁶² Diccionario de la lengua Española. Trabajo [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>

⁶³ Diccionario de la lengua Española. Trabajo. [En línea]. Madrid, España. [Consultado 8 Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>

⁶⁴ YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005. 168 p.

Propuesta de Misión, Visión y política de Calidad para la empresa Funerales Los Ángeles.

MISION

Brindar tranquilidad, seguridad y asistencia a los familiares antes, durante y después de la utilización de servicios exequiales, brindando orientación, apoyo y facilitando el proceso de la pérdida de un ser querido, para que tengan un servicio integral y con calidad humana

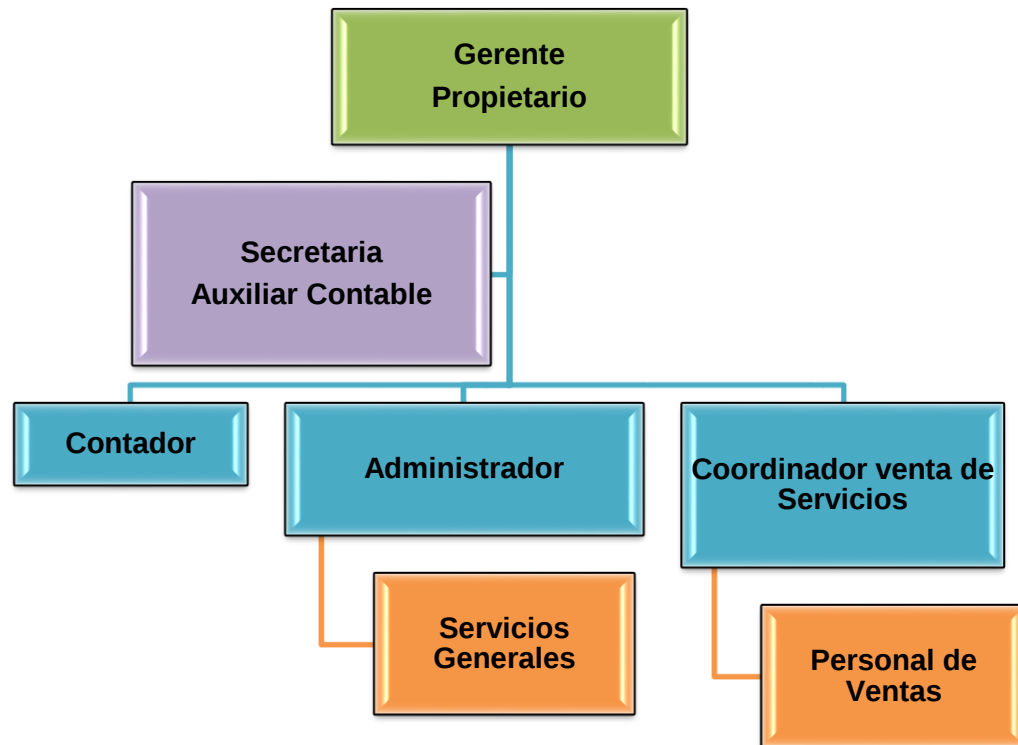
VISION

Para el año 2020 ser la empresa líder en la prestación de servicios funerarios en el municipio de Santander de Quilichao y el norte del cauca, logrando la satisfacción y la preferencia de nuestros clientes mediante el ofrecimiento de planes, productos y servicios que resuelven las necesidades de los afiliados y sus familias.

POLÍTICA DE CALIDAD

Brindar acompañamiento al cliente en la prestación del servicio exequial contando con personal comprometido y competente, en alianza con proveedores de excelente calidad, servicios con cobertura nacional, mediante procesos de mejora continua para lograr la preferencia, satisfacción y permanencia de nuestros clientes.

Ilustración 7. Propuesta de Organigrama



Fuente Elaboración Propia

Conclusiones:

- una vez analizada la situación de la empresa se definen los lineamientos para el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica para la empresa.
- con relación a la información obtenida en las entrevistas se procede a formular el manual de funciones para cada área, con sus respectivas responsabilidades, esto es clave en la organización para el correcto desarrollo de las actividades encaminadas al mejoramiento continuo.
- se obtiene información clara y detallada respecto a las funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo y el aporte que ellos realizan para el cumplimiento de la misión y visión planteadas.
- con la propuesta de planeación estratégica se busca solucionar la ausencia del área de recursos humanos y también mejorar la gestión de todos los procesos.

6.3 FASE 3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE ACUERDO AL PRESUPUESTO.

Objetivo: se definen las estrategias con las que la empresa se puede enfrentar a los continuos cambios del entorno, la competencia y ampliar su participación en el mercado.

Desarrollo: Para esta fase se desarrolla la matriz Dofa matemática, esta herramienta ayuda a conocer cuáles son los puntos favorables y desfavorables que tiene la empresa en cuanto a su entorno interno y externo (ver anexo), esta información la arroja las encuestas anteriormente realizadas, con relación a los hallazgos de esta matriz, se inicia con la formulación de las estrategias que le ayudaran a la empresa a crecer en determinado tiempo, teniendo en cuenta el personal comprometido con la realización de la misma y los costos asociados.

Matriz Dofa matemática (ver Anexo)

En este punto se le presenta al gerente de la empresa los pasos que debe desarrollar en cada estrategia, lo que debe invertir, los beneficios que trae implementarlas entre otros aspectos relevantes.

A continuación se presenta la propuesta de estrategias planteadas para la empresa.

Estrategias de Direccionamiento estratégico para Funerales Los Ángeles

- *Creación del Departamento comercial.*

Objetivo General: implementar un plan de acción general, medible a corto y mediano plazo que permita determinar los objetivos a alcanzar, el periodo de actuación y unos indicadores para medir los beneficios.

Objetivos Específicos:

- ✓ Crear y organizar un equipo comercial supone establecer una estructura apta para la ejecución de los objetivos de venta que se le asignen en la Empresa.
- ✓ Elegir personas con habilidades y dotes personales para la comunicación e interacción social. También es necesario ser creativos, ya que cada venta es distinta de las demás.
- ✓ Determinar el material de apoyo como su portafolio y documentación a utilizar y debemos supervisar su trabajo.
- ✓ La actividad comercial debe mantener nuestros clientes actuales y hacer nuevos.

Encargado: El director comercial o de marketing debe encargarse de mantener su departamento actualizado en materia de creatividad, estrategias de ventas, capacitaciones, motivaciones y otras cuestiones que mejoren la relación con los clientes, pero también debe mantener un clima laboral favorable que haga crecer a cada trabajador dentro de la empresa.

Actividades a Desarrollar.

- 1. Contratación del Director comercial:** Deberá reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.
- 2. Desarrollo de plan de ventas:** Las ventas es un tema donde se involucra el estimado de ventas de servicios que la empresa realizara en un tiempo determinado, motivo por el cual se plantea un plan de ventas con el cual un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio.
- 3. Desarrollo de políticas de contratación:** en reunión previa con la gerencia se plantea la forma de contratación de los nuevos empleados, se establece las condiciones, las responsabilidades y el plan de trabajo.
- 4. Reclutamiento, selección y contratación de la fuerza de Ventas:** Debe tenerse en cuenta para esto el perfil del personal a contratar, la divulgación, acopio de hojas de vida, criterios de selección, entrevistas y selección.
- 5. Capacitación del Personal del área de ventas:** bases de un buen programa para inducción y capacitación
- 6. Personalizado, progresivo y estimulante.**
- 7. Activo y práctico** (clínicas de ventas, muestreo del producto en el terreno)
- 8. Monográficos:-** como superar objeciones, -técnicas de cierre de ventas- planificación del trabajo del asesor, etc.
- 9. Puesta en marcha del plan de ventas**
- 10. Análisis de los primeros resultados**

COSTOS ASOCIADOS A LA ESTRATEGIA

Salarios: se le pagara a cada asesor comercial un salario básico más auxilio de transporte y se liquidaran anualmente las prestaciones sociales, adicionalmente se hará la vinculación a la seguridad social.

Cada empleado debe cumplir con las ventas propuestas para el pago total de su salario

Valor Salario: \$978,578 mensual con todas las prestaciones.

Capacitaciones.

3 secciones de 5 horas diarias

Valor Hora \$250.000

Valor Total \$ 1.250.000

Temáticas: plan de ventas, técnicas de ventas, habilidades comunicación, cierre de ventas, postventa.

Papelería

Valor Total: \$900.000

Imprevistos

Valor total: \$ 300.0000

Capacitación a ejecutivos de cartera

3 sesiones cada una de 3 horas

Valor Total de capacitación: \$ 540.000

Viáticos- refrigerios

Valor Total: \$370.000

- *Adquisición de Software de Cartera.*

Objetivo General: Adasys es un Sistema que le facilita el manejo de la Información de los contratos de Afiliados y Necesidad Inmediata a las funerarias

Además cuenta con un sencillo módulo de movimientos diarios, que le facilitará el registro de los ingresos y egresos diarios permitiéndole obtener un balance de

dichas transacciones. En este manual va a encontrar los pasos detallados de cada uno de los procedimientos y procesos que el software realiza.

Encargado: El director comercial o de marketing, quien debe encargarse por velar por que el suministro de la información sea clara, concisa y verdadera.

COSTOS ASOCIADOS A LA ESTRATEGIA

Valor Actual \$4.300.000 más iva

- *Desarrollo de propuestas para establecer alianzas estratégicas con los proveedores y las empresas del Sector Funerario.*

Objetivo General: Crecer como empresa mediante la generación de nuevos vínculos empresariales importantes con beneficios mutuos. La asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos.

Objetivos Específicos:

- ✓ Las dos partes interesadas resulten beneficiadas por igual.
 - ✓ Favorecer los potenciales en la oferta de productos y servicios de cada una de las empresas, hacia un mismo mercado objetivo; si se ha trabajado constantemente, en asociación con otra empresa.
 - ✓ Antes de establecer cualquier tipo de alianza es necesario llevar a cabo y con mucha claridad un análisis propio del potencial de la empresa e ideas concisas sobre los gastos conjuntos y medidas alternativas en caso de crisis.
 - ✓ Establecer acuerdos de pago con los proveedores aprovechando la antigüedad con la que se cuenta.
- Direccionamiento estratégico para la empresa funerales los ángeles periodo 2015-2020

Objetivo General: presentación del diseño de las estrategias organizacionales hechas para la empresa funerales los ángeles teniendo en cuenta a los clientes quienes ayudaran al crecimiento de la misma y a mejorar su Posición actual.

Conclusiones:

Con la realización del plan estratégico en el cual se formularon estrategias que tienen actividades clave a desarrollar con el fin de alcanzar un fin común crecimiento y estabilidad, para atacar los problemas se utilizan las estrategias y se pretende garantizar que el plan sea ejecutado y alcanzar los objetivos.

Como primer paso se plantea la estrategia que permitirá aumentar los ingresos, con esto se logra capitalizar la empresa y se obtienen recursos para mejorar las instalaciones, cubrir los gastos y ganar mayor participación en el mercado, permitiendo enfrentar la competencia.

Con la compra e implementación de un software de cartera facilita las operaciones y el registro de los movimientos diarios, con lo cual se agilizan los procesos y se estructuran los procesos.

Las alianzas estratégicas le permiten a la empresa tener lazos comerciales fuertes con empresas de los mismos sectores quienes tienen un gana a gana, lo que permite ganar participación en el mercado e ingresos mayores.

6.4 FASE 4.DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL.

Objetivo: se diseñan las estrategias para el crecimiento y mejoramiento continuo de la empresa, se toma en cuenta los aspectos más importantes que arroja la aplicación de la matriz Dofa y la información obtenida a lo largo del desarrollo del trabajo.

Desarrollo: se tienen en cuenta los aspectos más relevantes obtenidos después de realizar la matriz Dofa, de aquí se obtienen aspectos positivos y negativos que influyen en el quehacer diario de la empresa.

Como primera medida se busca mejorar los ingresos por lo que se plantea la creación del equipo comercial, se realiza el costeo de la estrategia para un solo vendedor, pero la propuesta está para la inclusión de 5 empleados en el área de ventas.

La empresa actualmente cuenta con alianzas estratégicas con proveedores, la propuesta está encaminada a fortalecer las alianzas con los proveedores, aprovechando el tiempo que se ha venido trabajando en conjunto, la información que estas pueden suministrar a la empresa, establecer plazos de pago entre otros.

Otra estrategia planteada es la adquisición de un software de cartera con el que se pretende establecer orden en aspectos relacionados con el recaudo, las zonas para cobros, los cobradores, los clientes en mora y diferentes aspectos que tendrán mayor importancia debido al incremento de la cartera después de implementar la estrategia número 1.

Con el software de cartera se pretende minimizar muchos inconvenientes que seguro se presentarán y también dar empleo a una persona capacitada para el desarrollo y puesta en marcha del área de contabilidad.

Con el planteamiento del direccionamiento estratégico se pretende establecer orden en la organización, en sus procesos y las funciones que cada empleado cumple en la organización, además de que se plantea la misión, visión, política de calidad y valores corporativos, todo se hace en aras de mejoramiento continuo y con el compromiso de todos.

La última estrategia se plantea pensando en el bienestar de los empleados, el empoderamiento de sus funciones, el desarrollo de sus labores y su crecimiento dentro de la organización, mediante la capacitación se obtienen conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo del personal de la empresa en el desempeño de sus actividades, además de que en las capacitaciones se hace actualizaciones en muchos temas y se toma de ejemplo muchas vivencias, casos prácticos exitosos entre otros que aportan aprendizaje constante, la capacitación es un instrumento que enseña.

Conclusiones

Para tener control sobre las estrategias planteadas se realiza el siguiente cuadro donde se relacionan los aspectos más importantes de las estrategias, se tienen en cuenta los indicadores de seguimiento con los que se pueda evaluar el cumplimiento de las mismas.

para la creación del departamento comercial se debe tener en cuenta que lo recomendado son contratar 5 a 10 personas como vendedores, un gerente comercial, a quienes se le debe hacer contrato con la empresa, con el pago total de sus prestaciones y con un salario inicial del mínimo legal vigente, se decide por este rango ya que pueden ser muchos los que se capaciten pero nada garantiza que todos continúen el proceso y salgan a vender, para justificar o mejor mostrar los beneficios de la implementación del equipo comercial en los documentos anexos se relaciona toda la información y la propuesta para el pago de las ventas.

El tiempo estimado para capacitaciones y organización del equipo comercial es de 6 meses en los cuales las personas se capacitarán y tendrán las herramientas para poder salir y vender, en cuanto al salario este se les dará después del primer mes de puesta en marcha del plan de ventas, donde ellos deben hacer ventas diarias para cumplir con la meta.

El salario estimado para el gerente es de \$1,200.000 teniendo en cuenta las responsabilidades y tareas que este debe cumplir que ya están establecidas en el manual de funciones, el salario es una propuesta este está sujeto a cambios.

Para el desarrollo de propuestas con proveedores se deben destinar recursos para transporte, viáticos y papelería además de la disposición por parte del administrador y el propietario para establecer adecuadas relaciones comerciales.

Para la adquisición del software contable se presupuesta una inversión de \$4.300.000 además de la contratación de una auxiliar contable más la capacitación en el manejo y la puesta en marcha de la estrategia.

El direccionamiento estratégico ayudara a la empresa a visualizar un horizonte para el desarrollo de esta estrategia se necesita disposición y responsabilidad para la correcta ejecución de la misma.

Por último y no menos importante esta la estrategia de la capacitación a la cual se le ha otorgado un tiempo de 3 meses para su ejecución es decir que el personal permanecerá actualizándose y aprendiendo continuamente.

Tabla 6. Plan de Control y seguimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUCION	COSTOS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
Creación de departamento comercial	Director comercial Reclutamiento personal Salarios Plan de ventas Capacitaciones	Gerente comercial	6 Meses (estimado para 5 personas vinculadas por la empresa)	\$6,500,000	$\frac{\text{N}^\circ \text{ meses de creación Dpto Ccial}}{\text{N}^\circ \text{ meses Presupuestados}}$
					$\frac{\text{Cantidad de Dinero Invertido}}{\text{Cantidad de Dinero Presupuestado}}$
					$\frac{\text{volumen de ventas actuales}}{\text{volumen de ventas presupuestadas}}$
					$\frac{\text{N}^\circ \text{ de afiliaciones antes}}{\text{N}^\circ \text{ de afiliaciones después}}$
Desarrollo de propuesta alianzas estratégicas con proveedores	Portafolio de servicios Visita a la empresas Reuniones con gerente comercial	Administradora	12 meses	\$ 750,000	$\frac{\text{N}^\circ \text{ convenios Firmados}}{\text{N}^\circ \text{ empresas visitadas}}$
					$\frac{\text{N}^\circ \text{ propuestas presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ proveedores visitados}}$
					$\frac{\text{N}^\circ \text{ propuestas a proveedores nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ proveedores nuevos vinculados}}$
					$\frac{\text{N}^\circ \text{ de convenios firmados}}{\text{N}^\circ \text{ servicios solicitados}}$

Adquisición de software de cartera	Compra software Contratación Auxiliar contable Capacitaciones	Gerente comercial	12 meses (una sola vez)	\$ 4,300,000 \$ 978,578 (aux contable) \$ 5,280,000	Valor de compra valor presupuestado Tiempo implementado Tiempo presupuestado N° operaciones (Reprocesas) después Software N° operaciones (Reprocesos) antes de Software % Cartera después de Software % cartera antes de Software N° entrega de informes después del Software N° entrega de informes antes del Software
Direccionamiento estratégico para la empresa	Análisis del entorno Matriz Dofa Desarrollo de planeación estratégica Planteamiento de estrategias	Administradora y gerencia	6 meses (cada tres años)	\$1,000,000	N° Estrategias Exitosas N° Estrategias Propuestas % efectividad de misión anterior % efectividad de misión planteada % cumplimiento planeación estratégica anterior % cumplimiento planeación estratégica planteada
Capacitaciones al personal vincular a la empresa	Contratación de asesor empresarial Selección temática Salarios capacitaciones	Administradora y gerencia	Permanente	\$450,000	N° Participantes N° Reuniones Programadas N° Personas capacitadas N° capacitadas programadas
Total plan de Acción Presupuestado:				\$ 13,980,000	

Fuente: elaboración propia

7 CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico es una herramienta muy útil para las empresas que están en crecimiento y que son conscientes de los problemas que tienen por no tener claridad en el rumbo que desean tomar, además que todas las empresas deben estar atentas a los cambios que presenta su entorno y no resulta fácil enfrentar el mercado y la competencia si no se tiene en cuenta los cambios, la evolución y los estándares en los procesos administrativos.

Para el caso puntual la empresa Funerales Los Ángeles se ve influenciada por factores externos que generan Amenazas cada vez mayor razón por la cual se opta por desarrollar e implementar estrategias eficientes para enfrentarlas.

La empresa cuenta con oportunidades de crecimiento ya que se evidencio que la competencia es poca y el mercado es cada vez mayor, este punto debe saberlo aprovechar la empresa a su favor, es aquí donde se plantea la estrategia de la creación del equipo comercial el cual impulsara el crecimiento de los ingresos.

La competencia tiene una participación importante en el mercado, para enfrentar esto la empresa los Ángeles cuenta con variables como reconocimiento en el mercado, preferencia de los clientes, buen servicio al cliente, con todo lo anterior es factible llegar a más personas y aumentar la presencia en el mercado.

La relación con los proveedores es excelente debido a los años de trabajo con los que se cuenta hasta el momento, esto será tomado como aspecto beneficioso ya que se pueden establecer acuerdos de pago, ampliación de portafolio de servicios, visitas a las empresas para aprender en la prestación de servicios todo en aras de mejoramiento continuo.

Se realizó la planeación estratégica en compañía del gerente y propietario de la empresa donde se estableció lo que se quiere lograr, teniendo en cuenta la colaboración de cada uno de los empleados que conforman la organización, además del manual de funciones donde se encuentra toda la información de los cargos esto se toma como un paso para que la empresa se fortalezca en todos los ámbitos y pueda competir en un mercado cada vez mayor.

Al analizar y diseñar las estrategias organizacionales se evidencia que estas son necesarias para salir del evidente estancamiento en el que se encuentra actualmente la empresa, se pretende la mejora continua, con el planteamiento de las 5 cinco estrategias que por difíciles o sencillas que parezcan resultan útiles para cumplir con la misión propuesta y con crecer.

El personal es una parte esencial de la organización pues son ellos los encargados de cumplir los objetivos planteados con trabajo en conjunto razón por la cual con las capacitaciones se genera empoderamiento, aprendizaje, brindan

seguridad por eso se planteó hacerlas de manera permanente en temas concernientes a su labor, con el objetivo de mejorar la atención y satisfacción de los clientes.

Después de tener en cuenta la información recolectada de los entornos, la competencia, los proveedores y todos los que intervienen en el quehacer diario de la empresa se plantean las estrategias que se consideran las apropiadas para el crecimiento y el mejoramiento continuo de la misma, teniendo en cuenta el análisis que se le hace a la fuerza de ventas, al valor de los servicios funerarios y la influencia que tienen los ingresos en una empresa, por esto es importante revisar los documentos anexos que evidencian la importancia del anterior argumento.

La propuesta del direccionamiento estratégico para la empresa es el inicio a la mejora continua que tendrá la empresa Funerales Los Ángeles, teniendo en cuenta la toma de decisiones, el trabajo en equipo, análisis del entorno, de la competencia, alianzas con proveedores, desarrollo e implementación de estrategias, seguimiento a las estrategias trabajando fuerte día a día para que sean una realidad y así lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

8 RECOMENDACIONES

Todo lo que se presenta en este trabajo se hace a modo de propuesta, la puesta en marcha del trabajo depende de la decisión que tome el gerente de la empresa.

A todo el personal se le debe entregar el manual de funciones para conocer sus responsabilidades y labores a cumplir con el establecimiento de un orden y dar cumplimiento a la misión.

Para una adecuada implementación de la misión y la visión planteada esta debe ser comunicada, explicada e interiorizada por los empleados para su cumplimiento.

La misión, la visión, valores y política de calidad deben estar en un lugar visible donde todos lo puedan leer así es más fácil de interiorizar y compartir en toda la organización y también los clientes lo conocerían.

El organigrama propuesto está sujeto a modificaciones en caso tal de que se decida formar otra área como calidad, recursos humanos, marketing entre otros, por el momento en la propuesta se ponen los cargos existentes.

Es necesaria realizar de manera continua monitoreo a los entornos de la empresa ya que con el paso del tiempo se presentan cambios que pueden influenciar en el quehacer diario de la empresa.

Mediante el análisis que se realiza al cálculo de venta de previsión exequial y las afiliaciones se resume la importancia que tiene tener un equipo comercial bien formado, capacitado y la influencia de los ingresos en la empresa para su mejoramiento, por eso se debe tener en cuenta revisar permanentemente los cuadros antes mencionados.

El tiempo estimado para el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico resulte corto por esta razón se requiere el compromiso por parte del gerente y compromiso de todo el personal para el cumplimiento de lo planteado.

Se requiere hacer el seguimiento que cada estrategia requiere para encontrar las dificultades y poder establecer las medidas necesarias para que se cumpla con éxito.

Es necesario llevar a cabo el proceso de capacitación con temas actualizados, casos exitosos que sirvan de ejemplo y motivación para todo el personal.

Con el fin de lograr mejoramiento continuo en la prestación de servicios es importante mantener el personal capacitándose continuamente

Por último la organización para el desarrollo de las estrategias invierte recursos, capacidades por esto es importante hacer seguimiento a los procesos, establecer orden para hacer las cosas, compromiso de todo el personal, todo lo anterior se une con el amor por ser mejores cada día, crecer y por prestar los servicios a toda la comunidad del norte del cauca sin limitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia: planeación y Estrategia. Colombia.: universidad santo tomas, 2007.

ALVAREZ, Martin. Diseño Organizacional. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico.: panorama s.a, 1996.

ANSOFF, Igor. La dirección estratégica en la Práctica empresarial. México, D.F.: Pearson, 1997.

ARJONA, Torres, Miguel. Eficacia del proceso estratégico. Dirección estratégica un Enfoque práctico. Madrid, España.: Diaz de Santos, 1999.

BARKDALE, Susan, LUND Teri. Laying the foundation. 10 successful strategic planning. Alexandria, Virginia.: Astd Press Editorial Staff, 2006.

BOLAND, Lucrecia. Funciones de la administración Teoría y Práctica. Argentina.: Universidad nacional del sur, Ediuns, 2007.

CAMACHO M., Manuel. Direccionamiento Estratégico: análisis de una herramienta poderosa. En: Revista Vía Salud. Julio- Septiembre, 2002 vol. 21, no. 2,.

CAPON, Noel. Corporate strategic planning. New York. Columbia university press, 1988.

D'AMBROSIO, Valeria. Importancia de la planificación estratégica de las empresas. En: Ehow en español. Octubre 2010.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9a ed. Mexico, D.F.: Pearson, 2003.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. México.: Pearson Prentice Hall, 2004.

DIAN .Codigo Ciiu.Disponible En:
<http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIIU.html>

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definiciones: Plan. Madrid, España. Disponible En: <http://www.rae.es/>

Entrevista con Aldemar Rios, Gerente General empresa funerales los Ángeles. Santander de Quilichao.

HARRISON, Jeffrey. Medio interno y dirección estratégica. Fundamentos de Direccionamiento estratégico. Madrid, España.: Paraninfo s.a, 2002.

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997.

HITT, Michael. Fijar el Rumbo. Administración. Mexico D.F.: Prentice hall, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION. Sistema de Gestión de calidad: fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2000. Bogota DC.: El Instituto, 2005

JURAN, Joseph. Políticas y Objetivos de la Calidad. Barcelona, España.: Reverte s.a, 2005.

KIECHEL, Walter. Por qué falla la planeación estratégica. En: Ehow en español. Abril 2013.

MAROTO, Juan Carlos. Estrategia de la visión a la acción. España.: Esic, 2006.

MENDEZ, Carlos. Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia.: Noriega editores, 2006.

NAMAKFOROOSH, Mohamnad. Metodología de la Investigación. México D.F.: Limusa, 2005..

PORTE, Michael. Ser competitivo. España.: Deusto, 1980.

RODRIGUEZ, Ernesto. Metodología de la Investigación. México D.F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.

RODRIGUEZ, Gregorio; GIL F, Javier y GARCIA, Edo. Tipos de Investigación. Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada, España.: Aljibe, 1996.

SAINZ, José María. El plan estratégico en la Práctica. España.: Esic, 2009.

Santander de quilichao. Información General (en línea). Disponible en http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 8 ed. 3R Editores. 2008.

SILVA, Alejandro. Direccionamiento Estratégico un herramienta para mejorar el desempeño. En: Aseduis. Diciembre, 2009. Vol.4.

VELEZ, Patricia. Hacia una humanización de la empresa funeraria. En: Pensamiento y gestión. Octubre, 2006. vol. 21.

VOGEL, Mario Héctor. DOFA Matemático. En:, <http://www.emprendices.co/dofa-matematico>

WALTON, Mary. El método Deming en la Práctica. Bogotá.: Grupo Editorial Norma, 2004..

WAYNE, R. Mondy y NOE, Robert. Administración de Personal. México D.F.: Pearson Prentice Hall. 2004.

YARCE, Jorge. El poder de los valores en las organizaciones. Naucalpan, Mexico.: Ediciones Ruz, 2005.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO

CLIENTES

1. Posee usted un plan de Previsión Exequial

Sí

No

1. Considera necesario tener un plan de Previsión Exequial

Sí

No

¿Por qué?

2. Con que empresa se encuentra usted afiliado

- ☐ Los Ángeles
- ☐ La Ermita
- ☐ Remansos de Paz
- ☐ La Santa maría
- ☐ Sentir

3. Califique de 1 a 5 siendo 1 menor y 5 mayor importancia

¿Por qué razón prefiere usted la empresa en la cual está vinculado?

Servicio	
Calidez	
Cumplimiento	
Responsabilidad	
Confianza	

4. Qué imagen tiene usted de las demás empresas funerarias

	Funerales Los Ángeles	Funeral es La Ermita	Funerales Remansos de Paz	Funerales Santa María	Funerales Sentir
Excelente					
Buena					
Mala					
No Conoce					

5. Ha solicitado o utilizado los servicios con la empresa Funerales Los
Ángeles

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta pase a la siguiente pregunta de lo contrario pase a la numero 8

6. En una escala de 1 a 5 califique los servicios que la empresa presta

Atención al Cliente	
Servicio de cafetería	
Servicio de carroza	
Servicio de sala de velación	
Servicio Acompañamiento al destino Final	

7. Como califica usted el servicio que recibió

- Excelente
- Bueno
- Malo

8. Recomendaría usted la empresa con sus familiares y amigos

Sí No

9. En caso de llegar a necesitar los servicios funerarios que le gustaría tener que nadie más le haya ofrecido:

EMPRESA- PROVEEDORES

Por favor diligencie la siguiente tabla con información correspondiente a sus proveedores

Nombre del Proveedor	Razón social	Producto	Medio de Pago	Antigüedad	Ubicación	Cupo del Crédito

1. ¿cómo considera la relación actual con sus proveedores?

- Excelente
- Buena
- Mala

2. Tiene algunas exigencias necesarias para contratar con un proveedor

Sí No

¿Cuales? _____

PROVEEDORES- EMPRESA

1. ¿Para usted es funerales los ángeles un cliente importante y por qué?
2. ¿Cómo es la relación de la empresa con usted como proveedor?
3. Debió cumplir algunas exigencias para poder ser proveedor de esta empresa
 - Cuales _____
4. ¿De cuantas empresas del municipio usted tiene contacto y es proveedor?

5. ¿Cómo es la negociación de precios por sus productos y/o Servicios?

Anual	
Semestral	
Mensual	
Otra ¿Cuál?	

6. ¿Le parece justa la forma de Pago?

- Si
- No
- Por que

7. Existen los créditos con la empresa y como es su manejo

8. ¿Existe confianza a la hora de dar créditos?

- Si
- No

9. ¿Qué valor agregado le ofrece usted a la empresa?

10. ¿Cómo es su percepción a nivel general de la empresa Funerales Los Ángeles?

- Excelente
- Buena
- Mala

11. Facilita el entorno establecer las relaciones comerciales con la empresa
Funerales Los Ángeles

	Si	No
Seguridad		
Competencia		
Vías de acceso		
Precios competitivos		
La cultura		

Porque _____

12. ¿Cómo considera usted la empresa como cliente, si cumple con sus expectativas?

	Si	No
Económicas		
Sociales		
Ambientales		
Culturales		
Tecnológicas		

Por que _____

COMPETENCIA

1. Califique de 1 a 5 siendo 1 menor y 5 mayor importancia

¿Cuál es la empresa que para usted representa mayor competencia?

Funerales Santa María	
Funerales la Ermita	
Funerales Remansos de Paz	
Funerales Sentir	

2. Conoce usted cual es el porcentaje del mercado al cual la empresa tiene acceso en el municipio

- ☐ Si
- ☐ No

En caso de ser afirmativa la respuesta pase a la pregunta 3 de lo contrario pase a la numero 4

3. ¿Cuánto es el porcentaje y como lo midió?

4. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecen las demás empresas a sus clientes?

	Funerales La Ermita	Funerales Remansos de Paz	Funerales Santa María	Funerales Sentir
Servicios adicionales (rezo, ramos, cafetería en Casa)				
Extensión de la edad límite de afiliación				
Precios más cómodos y accesibles				
Variedad de cofres				

5. Existe colaboración entre las empresas funerarias del sector en cuanto a prestación de servicios entre otros
- ☐ Si
 - ☐ No
6. Qué servicios adicionales ofrece usted que su competencia no lo haga
- ☐ Servicios Psicológicos
 - ☐ Acompañamiento en el duelo
 - ☐ Misas de aniversario
 - ☐ Ramos
 - ☐ Servicio de Rezo
 - ☐ Otro cual _____
7. Tiene conocimiento de los nuevos competidores el sector
- ☐ Si
 - ☐ No
8. ¿Qué propuestas tiene usted para enfrentar los cambios en el mercado?
-

9. ¿Qué aspectos la hacen fuerte frente a su competencia?

	Funerales La Ermita	Funerales Remansos de Paz	Funerales Santa María	Funerales Sentir
Horario extendido				
Ubicación				
Imagen Corporativa				
Aspectos Publicitarios				

10. Considera que las empresas del sector reciben buenas capacitaciones para enfrentar la competencia y los cambios en el entorno
- ☐ Si
 - ☐ No

11. Califique de 1 a 5 siendo 1 menor y 5 mayor importancia

¿Cómo protege usted sus convenios evitando que la competencia se apropie de ellos?

Reservando la información	
Prestando un excelente servicio	
Firmando compromiso de fidelidad con la empresa	
Calificando el servicio después de ser prestado	
Con visitas periódicas de las empresas a la Funeraria	

COMPETENCIA- EMPRESA

1. ¿Cómo es su relación comercial con la empresa funerales los ángeles?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ mala

2. Considera a esta empresa fuerte en el sector

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Cree usted que hay rivalidad fuerte en el sector?

Si

No

4. En que considera que se basa su competencia con la empresa Funerales Los ángeles (precio, servicios, publicidad, etc.)

5. Considera usted que el entorno está lo suficientemente blindado para no permitir el ingreso de nuevos competidores

- ☐ Si
- ☐ No

¿Por qué? _____

6. Cree usted que el gobierno local brinda las oportunidades necesarias para que las empresas del sector crezcan

☐ Si

☐ No

7. ¿Qué acciones propone usted para blindar el sector y evitar la continua llegada de nuevos competidores?

DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.

Generalidades De La Empresa

Nombre:

Fecha Creación:

Ubicación:

Propietario:

Sedes:

ASPECTOS INTERNOS.

1. ¿Cuenta actualmente la empresa con una Misión y Visión?
2. ¿tiene conocimiento de la realidad de su entorno y su competencia?
3. ¿Cuántos empleados cuenta la empresa?
4. ¿Los empleados tienen prestaciones sociales?
5. ¿La empresa está definida por áreas de trabajo?
6. ¿se manejan la designación de cargo y funciones a realizar?
7. ¿maneja usted plan de incentivos para sus empleados?
8. ¿tiene establecidas políticas de contratación?
9. ¿Se han realizado alguna vez evaluaciones de desempeño?
10. ¿posee la empresa un manual de funciones?
11. ¿tiene establecidos planes de capacitación para sus empleados?
12. ¿Cuántos años tiene la empresa?
13. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento considerable en este tiempo?
14. ¿identifica usted a la empresa que representa su mayor competencia?
15. ¿tiene conocimiento de los cambios de los gustos de los clientes?
16. ¿se ha informado usted de las nuevas tendencias del sector funerario?
17. ¿Utiliza usted la tecnología como su aliado para la prestación de un servicio funerario?
18. ¿La empresa tiene página Web?
19. ¿se realizan pautas publicitarias, entrega de volantes o cualquier otra estrategia para darse a conocer?
20. ¿realiza calificación del servicio después de ser prestado?
21. ¿tiene espacio para PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias)?

ENCUESTA PARA ASIGNAR LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Objetivo: determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO		
Departamento:		
Jefe Inmediato:		
Personas a Cargo:		
Denominación del Puesto:		
Objetivos	del	cargo:
Perfil del cargo:		
- Educación:		
- Experiencia:		
Jornada de trabajo:		
- Diurno:		
- Nocturno:		
Actividades a desempeñar en el puesto de trabajo:		
Requerimientos específicos del puesto de trabajo:		
- Sexo:		
- Edad:		
Responsabilidades del Puesto de trabajo:		

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Dependencia: Gerencia General

Número de Personas a Cargo: Todo el personal de la Empresa

FUNCIÓN BÁSICA:

- Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa.
- Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización.
- Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.
- Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- b) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.
- c) Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- d) Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- e) Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- f) Constatar que el servicio para los dolientes, sus familias, personal externo y cliente interno sea de la mayor excelencia.
- g) Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.
- h) Debe buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.
- i) Debe verificar y establecer junto con el Director Financiero, los presupuestos a asignar en los diferentes Areas que componen la Empresa, al igual que su ejecución.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Ser profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- _ Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.

_ Experiencia comprobada en cargos similares. Mínima de tres (3) años.

MANUAL DE FUNCIONES FUNERALES LOS ANGELES

_ Edad mínima de 30 años.

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA GENERAL

Dependencia: Gerencia General

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

Número de cargos: Uno (1)

Número de Personas a Cargo: Ninguno.

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Elaboración de propuestas, licitaciones públicas y privadas, tramitación de pólizas, etc.
- b) Elaboración de los documentos ordenados por el Jefe Inmediato o por el Presidente.
- c) Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.
- d) Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- e) Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato.
- f) Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- g) Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Secretaria Ejecutiva titulada.
- _ Estudiante de carreras administrativas o económicas.
- _ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- _ Edad 20 a 30 años
- _ Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- _ Experiencia comprobada en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

Dependencia: Área Financiera

Número de personas a cargo: Uno (1)

Cargo del jefe inmediato: Director Financiero

FUNCIÓN BÁSICA:

Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

MANUAL-DE-FUNCIONES-FUNERALES-LOS-ANGELES¶

- a) Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- b) Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa y del personal de su Área.
- c) Verificar el trabajo del Asistente.
- d) Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- e) Debe colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
- f) Orientar a la dirección en los servicios financieros.
- g) Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
- h) Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- i) Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización.
- j) Generar informes sobre la situación financiera y económica de la entidad.
- k) Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
- l) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

- _ Ser Contador Publico Titulado con Tarjeta Profesional.
- _ Experiencia comprobada en cargos similares.
- _ No mayor de 80 años

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABILIDAD

Dependencia: Contabilidad

Número de cargos: Uno (1)

Cargo del jefe inmediato: Contador

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable ante el Jefe inmediato por la correcta ejecución de los trabajos de orden contable que se le asignen. Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de su competencia y de la entidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos que conlleven a una mejor optimización y actualización de la información.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Recopilar, organizar, digitar y generar informes de toda la información contable.
- b) Organizar, analizar y codificar toda la información contable.
- c) Tener actualizado el Plan único de Cuentas.
- d) Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la dependencia.
- e) Generar las respectivas causaciones.
- f) Programar y elaborar los cheques para pagos a proveedores y acreedores en general.
- g) Confrontar el Balance de Prueba con los saldos de los auxiliares.
- h) Efectuar las Depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido.

- i) Efectuar los ajustes por inflación.
- j) Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área.

MANUAL DE FUNCIONES FUNERALES LOS ANGELES

- k) Efectuar y mantener actualizados los registros contables en los libros de contabilidad.
- l) Informar diariamente los ingresos y egresos al Jefe Inmediato.
- m) Realizar corte mensual de cuentas.
- n) Suministrar la información necesaria para realizar los informes requeridos.
- o) Efectuar las conciliaciones bancarias.
- p) Recibir los soportes contables y confrontar su respectiva verificación.
- q) Elaborar y expedir certificados de Ingresos y Retenciones.
- r) Actualizar los N.I.T. de terceros.
- s) Preparar mensualmente los anexos para el Balance General y confrontarlos con los saldos que arrojen las cuentas del mayor.
- t) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

- _ Ser auxiliar de Contabilidad y tener conocimientos de Tributaria, Manejo de Computadores y Software Contable.
- _ Tener mínimo VI semestre de Contaduría Pública.
- _ Experiencia comprobada en cargos similares.
- _ Edad máxima de 35 años.
- _ Conocimientos en sistemas.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

Dependencia: Área Administrativa

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

Número de Cargos: Uno (1)

Número de personas a cargo: Personal administrativo y de servicios.

FUNCIÓN BÁSICA:

Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física.
Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.
- b) Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- c) Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal de conductores y servicios generales.
- d) Estudiar solicitud de empleo, Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones la Seguridad Social, Caja de Compensación Familiar, Sena, A.R.P., etc.
- e) Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- f) Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado. Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- g) Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- h) Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores.
- i) Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.

- j) Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- k) Controlar la asistencia de los trabajadores.
- l) Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.

MANUAL DE FUNCIONES FUNERALES LOS ANGELES

- m) Elaborar el Reglamento Interno de trabajo sino existe y tramitarlo ante el Ministerio de Trabajo, colocar una copia en un lugar visible.
- n) Velar por que se cumplan las normas de Seguridad Industrial.
- o) Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.
- p) Recibir los descargos del personal amonestado e efectuar su evaluación.
- q) Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignada.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- _ Formación profesional preferiblemente Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Abogado y con experiencia en manejo de personal.
- _ Edad máxima 35 años
- _ Experiencia comprobada en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: MENSAJERO

Dependencia: Área Administrativa

Número de cargos: Uno (1)

Número de personas a cargo: Ninguna

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable del envío de los documentos generados por todas las áreas de la Empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las Areas de la Empresa.
- b) Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.
- c) Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de documentos y demás.
- d) Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc.
- e) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Conocimiento de la ciudad y experiencia mínima de dos años en cargo similar.
- _ Bachiller.

NOMBRE DEL CARGO: RECEPCIONISTA

Dependencia: Área Administrativa y de Servicios Funerarios.

Cargo del jefe inmediato: Gerente Administrativo y Gerente de Servicios.

Número de cargos: Uno por turno

Número de personas a cargo: Ninguna

MANUAL DE FUNCIONES FUNERALES LOS ANGELES

FUNCIÓN BÁSICA:

Es el responsable de la atención y ubicación de todas las personas y llamadas que llegan a la Funeraria.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Contestar el teléfono con la mayor amabilidad y direccionar cada una de las llamadas de acuerdo a la solicitud del usuario.
- b) Colaborar desarrollo de la prestación de los servicios funerarios.
- c) Dictar a la persona o Empresa responsable los carteles, tarjetas y avisos que se requieran en los servicios funerarios.
- d) Recibir diligentemente a todas las personas que ingresan a la Empresa y avisar de inmediato a la persona que buscan.
- e) Conocer todos los aspectos de la Empresa a fin de entregar información veraz y oportuna.
- f) Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Ser bachiller y tener estudios en secretariado, relaciones humanas y afines.
- _ Excelente presentación personal y experiencia mínima de dos años en el cargo.
- _ Aptitud para atención al cliente.

NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR

Dependencia: Área Administrativa

Número de cargos: Dependiendo del Número de Vehículos.

Número de personas a cargo: Ninguna

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Transportes.

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable ante el jefe, por prestar correctamente el servicio de transporte y por mantener el vehículo en perfecto estado de orden y presentación.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de orden, presentación y conservación.
- b) Efectuar el mantenimiento preventivo a los coches fúnebres.
- c) Informar oportunamente al jefe cuando observe fallas o daños en el vehículo a su cargo.
- d) Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes, previo visto bueno del vale de consumo, por parte del jefe.
- e) Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes.
- f) Avisar oportunamente a su jefe inmediato sobre las fallas, que requieran que el vehículo sea trasladado al taller por daños mayores.
- g) Mantener en regla los requisitos que, para conducir y para el tránsito del vehículo exija la secretaria de Tránsito y Transportes.
- h) Cuidar el vehículo mientras permanezca estacionado.

i) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

MANUAL DE FUNCIONES FUNERALES LOS ANGELES

- _ Acreditar licencia de conducción y experiencia mínima de dos años.
- _ Ser bachiller.
- _ Edad entre 25 y 45 años

NOMBRE DEL CARGO: SERVICIOS GENERALES: Aseo y Cafetería.

Dependencia: Área Administrativa

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Número de Cargos: Dependiendo de la Necesidad de la Empresa

Número de personas a cargo: Ninguna.

FUNCIÓN BÁSICA:

Realizar las actividades de aseo y limpieza que le sean encomendadas, además de la atención de la cafetería durante su turno.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Barrer, limpiar, sacudir, encerar, brillar, ordenar y recoger las basuras de las oficinas, pasillos y baños del sector que le sea asignado.
- b) Cuidar de mantener limpios los cofres.
- c) Transportar al colector las basuras y desperdicios.
- d) Utilizar adecuadamente el equipo e implementos de aseo y evitar el Despilfarro.
- e) Adecuar debidamente los baños con los elementos requeridos.
- f) Atender todo lo relacionado con la cafetería.
- g) Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

- _ Ser bien recomendado(a).
- _ Ser bachiller y tener conocimientos relacionados con atención al cliente, relaciones humanas y temas afines.
- _ Experiencia comprobada en cargos similares.
- _ Edad 25 a 40 años
- _ Referencias

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE MERCADEO

Dependencia: Área Comercial

Cargo del jefe inmediato: Gerente General

Número de cargos: Uno.

Número de personas a cargo: Asesores Comerciales.

FUNCIÓN BÁSICA:

Deberá reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Seleccionar el personal de ventas de la Empresa.

b) Programar y ejecutar todos los planes de venta de Pre-Exequiales, servicios directos, captación de pensionados, convenios empresariales y demás acciones tendientes al crecimiento de la Empresa.

MANUAL-DE-FUNCIONES-FUNERALES-LOS-ANGELES¶¶

- c) Formulación, preparación, ejecución y evaluación de campañas de publicidad, técnicas de comunicación, manejo de eventos promocionales, planeación estratégica, servicio al cliente.
- d) Controlar y coordinar la venta y recaudo de Planes Pre-Exequiales.
- e) Es responsable por la motivación del personal de Mercadeo, al igual que la creación de estímulos y capacitación permanente.
- f) Elaborar y supervisar los presupuestos de Ventas mensuales.
- g) Elaborar programas de alianzas estratégicas en beneficio de la Empresa.
- h) Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Profesional en Administración de Empresas o áreas afines, con experiencia mínima de 3 años en el manejo de mercadeo corporativo.
- _ Tener experiencia en Mercadeo hacia la venta de intangibles.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE SERVICIOS

Dependencia: Gerente General

Cargo del jefe inmediato: Gerente General

Número de cargos: Uno

Número de personas a cargo: Cinco

FUNCIÓN BÁSICA:

Es el responsable de la atención y buen desempeño del personal en la prestación de Servicios Funerarios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Supervisar las labores de los Coordinadores de Servicio y demás personal que tenga relación directa con el cumplimiento del objeto social de la Empresa.
- b) Atender los reclamos de los clientes de pre-exequial.
- c) Elaborar y hacer cumplir los turnos de los Coordinadores de Servicios.
- d) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Tener conocimiento absoluto de la prestación de Servicios Funerarios.
- _ Estudios profesionales en administración o carreras afines
- _ Experiencia de tres (3) años en coordinación de servicios.

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE SERVICIOS

Dependencia: Área de Servicios Funerarios

Cargo del jefe inmediato: Gerente de Servicios

Número de cargos: Trece

Número de personas a cargo: Diez

FUNCIÓN BÁSICA:

Es el responsable de la atención de los Servicios Funerarios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Perfeccionar la prestación de Servicios Funerarios, mediante contrato celebrado con el cliente y la Funeraria.
- b) Cuidar todo lo concerniente al desarrollo de la prestación de los servicios funerarios, prestando atención absolutamente a todos los detalles de atención en salas, horarios, etc.
- c) Cuidar de que las Licencias de Inhumación y Cremación lleguen al cementerio con la debida anticipación.
- d) Coordinar lo relativo a transportes, tanto en traslados urbanos, traslados a campo santo, cementerios y viajes.
- e) Verificar que los usuarios de pre-exequial tengan derecho al servicio.
- f) Ingresar la información al sistema.
- g) Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Ser bachiller y tener estudios en áreas administrativas.
- _ Poseer conocimientos básicos en sistemas.
- _ Aptitud para atención al cliente.

Nombre del cargo: TANATOPRAXIA

Dependencia: Área de Servicios Funerarios

Cargo Jefe Inmediato: Coordinador de Servicios

FUNCIÓN BÁSICA:

Ejecutar las labores concernientes a la preservación de cadáveres, cuidando su parte estética.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Inyección fluido germicida, antiséptico y cosmético por el sistema vascular desde la aorta, hasta los capilares en la misma dirección de la sangre en vida.
- b) Drenaje de sangre y otros líquidos que se presentan de acuerdo a la causa de la muerte para lograr una acción exitosa en la desinfección.
- c) Organizar el laboratorio y vigilar que tenga los suficientes elementos de seguridad.
- d) Cumplir con todas las normas de Seguridad para el desarrollo de su labor.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

- _ Ser digno por su adiestramiento y preparación técnico y ético profesional.
- _ Ser bachiller y tener estudios que certifiquen su conocimiento.

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE SISTEMAS

Dependencia: Área de Sistemas

Cargo del jefe inmediato: Jefe de Sistemas

Número de cargos: Uno

FUNCIÓN BÁSICA:

Implementar y ejecutar las herramientas y programas para la permanente actualización de la Empresa de lo que a Sistemas se requiere.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Digitar y actualizar la información de cada una de las áreas de la Empresa.
- b) Desarrollo de programas para áreas específicas de la Empresa.
- c) Generar los diferentes informes a cada una de las áreas de la Empresa.
- d) Atender y recibir los reportes de los afiliados al programa exequial, verificando que sus datos estén completos.
- e) Mantener la información actualizada de las pólizas que comercializa el Área de Mercadeo y actualizar el área de contabilidad.
- f) Las demás inherentes a su cargo o las que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- _ Tecnólogo en Sistemas o carreras afines.
- _ Experiencia no menor a tres (3) años en desarrollo de aplicaciones, capacidad para dar soporte en software y hardware, conocimientos básicos en redes Windows NT.
- _ Edad entre 25 y 35 años.

MISION

Criterios para la elaboración de la Misión.

1. Razón de ser: enuncia la actividad que justifica la existencia.
R// Prestación de servicios funerarios y venta de planes pre exequiales.
2. Ventajas competitivas: ¿cuáles son las ventajas competitivas claves?
Lo que los diferencia
R// brindar cumplimiento, responsabilidad, seguridad, confianza a los todos los clientes.
3. Valores y políticas: tiene en cuenta los valores y políticas características de la organización
R//
4. Clientes: quienes son los clientes internos y externos
R// los clientes están conformados por los que tienen planes con nosotros (afiliados), los que no tienen planes con nosotros (futuros clientes), los proveedores y nuestros colaboradores
5. Necesidades: Enuncia las necesidades que Satisface
R// Prestación de servicios funerarios, acompañamiento antes, durante y después de la pérdida de un ser querido
6. Productos y Servicios: ¿cuáles son sus servicios y/o productos más importantes?
R// servicio funerario integral.
7. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología que utiliza?
R//
8. Talento Humano: identifica con que personas cuenta y sus potencialidades
R// la empresa trabaja con personal capacitado y comprometido en el cumplimiento de sus labores, dando así un voto de confianza a los clientes.
9. Preocupación por la Imagen: ¿cuál es la imagen pública a la que aspira
R// empresa confiable, responsable
10. Calidad Inspiradora: motiva y estimula a la acción la lectura de la misión.
R// Si

VISION

Criterios para la elaboración de la Visión.

1. Dimensión en el tiempo: Como veo la empresa en el futuro
R// en 5 años será la empresa líder en prestación de servicios funerarios del municipio de Santander de Quilichao y el norte del cauca
2. Compartida: todos los integrantes de la empresa la conocen y están de acuerdo con ella
R// el trabajo se desarrolla en equipo con los empleados y los clientes en pro de ofrecer un servicio completo.
3. Realista: es realizable y posible
R// si, mediante la implementación de estrategias que permitan lograr el fin propuesto además de contar con la participación y opinión de los colaboradores.
4. Inspiradora: motiva las acciones diarias para llegar al futuro que visualizo
R//
5. Positiva: está redactada en forma positiva
R// Si
6. Integradora: las visiones personales están alineadas con la visión de la empresa
R// si
7. Transformadora: contiene conceptos que impulsan la transformación positiva en la organización.
R// si

Anexo G. Matriz Dofa Matemática

PROYECTO / SERVICIO:	FUNERALES LOS ANGELES - SDER DE QUILCHAO		
EDICIÓN:		REVISIÓN:	FECHA: 20/05/2015

TABLA DE CLASIFICACION	
3	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial
2	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar

ANÁLISIS FODA

Debilidades		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org. 3)
1	Falta de estrategias organizacionales	20	0	0		0		0
2	Falta de departamento comercial	20	0	0		0		0
3	Falta de Capacitacion para enfrentar la competencia	20	1	20		0		0
4	Falta planteamiento mision, vision y politicas	20	0	0		0		0
5	Debilitamiento de la exclusividad de los convenios	20	1	20		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		40		0		0

Amenazas		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org. 3)
1	Llegada de nuevos competidores	25	0	0		0		0
2	Falta de union de la empresas del sector	25	1	25		0		0
3	Crecimiento de competencia desleal (precios)	25	0	0		0		0
4	Competencia agresiva con ofrecimiento planes y productos adicionales	25	0	0		0		0
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		25		0		0

Fortalezas		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org. 3)
1	Percepcion positiva por parte de los clientes	30	3	90		0		0
2	Experiencia en el sector	15	2	30		0		0
3	Buen servicio al cliente	20	2	40		0		0
4	Conocimiento de la competencia	25	3	75		0		0
5	Talento humano comprometido con su trabajo	10	2	20		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		255		0		0

Oportunidades		Peso (suma100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org. 3)
1	Mercado potencial aun sin penetrar	25	3	75		0		0
2	Posibilidad de crecimiento	20	2	40		0		0
3	Alianzas estrategicas	25	3	75		0		0
4	Ubicacion geografica	15	2	30		0		0
5	reconocimiento de la empresa	15	3	45		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		265		0		0

[Menu principal](#)
[Borrar Datos](#)
[Ver Gráfico DAFO](#)

Fuente: Elaboración a Partir de la Información de la Empresa

Matriz Dofa.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en las encuestas realizadas para diagnóstico externo e interno se evidencian los pro y contra que enfrenta la empresa funerales los ángeles respecto a su entorno, competencia y aspectos internos, de los cuales se extraen los más importantes y se utilizan en el siguiente análisis Dofa

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	DEBILIDADES
• Percepción positiva por parte de los clientes • Experiencia en el sector • Buen servicio al cliente • Conocimiento de la competencia • Talento humano comprometido con su trabajo	✓ Desarrollar campañas de afiliación a planes de previsión exequial en todo el norte del Cauca. ✓ Presentar propuestas a empresas grandes de otras ciudades con planes y precios competitivos y así lograr alianzas estratégicas.	- Falta de estrategias organizacionales - Falta de departamento comercial - Falta de capacitación - Falta planteamiento misión, visión y políticas - Debilitamiento de exclusividad de los convenios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DA	AMENAZAS
▪ Mercado asequible ▪ Competencia en crecimiento ▪ Alianzas estratégica ▪ Ubicación y reconocimiento de la empresa	✓ Diseñar estrategias organizacionales que le permitan a la empresa competir en el mercado. ✓ Creación del departamento comercial Determinar el tiempo para capacitaciones y ajustes al plan de ventas. ✓ Desarrollar planes de capacitación en diferentes temas con periodicidad a fin de que los empleados apliquen los conocimientos adquiridos en su día a día. ✓ Plantear el direccionamiento estratégico para la empresa ✓ Planear reuniones de seguimiento con los gerentes comerciales de las empresas y tener Retroalimentación (ciclo PHVA-mejora continua) ✓ Realizar la revisión periódica (tiempo mensual, semestral) a los planes Preexequiales y ajustar a las necesidades del cliente.	○ Llegada de nuevos competidores ○ Falta de unión de la empresas del sector ○ Crecimiento de competencia desleal (precios) ○ Competencia agresiva con planes y productos adicionales

Fuente: elaboración a partir de la información de la empresa

Anexo I. Calculo de venta previsión exequial.

SALARIO MINIMO COMPLETO				
BASE SALARIAL			PORCENTAJE	
Basico	644.350			
Auxilio				
Transporte	74.000			
Aporte Salud		25.774	4,00	
Aporte Pensiones		25.774	4,00	
SUMA	718.350	51.548		
DEVENGADO MES			718.350	73,41
SEGURIDAD SOCIAL				
Salud	-	-		
Fondo Pensiones	0,120	77.322		
Riesgos Profesionales	0,0052	3.364		
Caja Compensación	0,04	25.774		
SUMA			106.460	10,88
CARGA PRESTACIONAL				
Cesantías	0,083	59.862		
Intereses Cesantías	0,01	7.184		
Vacaciones	0,04	26.869		
Primas	0,083	59.862		
SUMA			153.778	15,71
TOTALES			978.587	100,00
DIARIO			32.620	

Fuente: elaboración a partir de la información de la empresa

Anexo J. Calculo de ventas requeridas

VENTAS REQUERIDAS			
VALOR MES PLAN	VENTA ANUAL PROMEDIO PLAN	COMISION VENTA	DEVENGADO POR VENTA
15.000	180.000	25,00%	\$ 45.000
NUMERO PLANES A VENDER			
	UNIDAD VENTA		MONTO ANUAL PESOS
VENTAS NECESARIAS PARA GANAR UN SALARIO MINIMO	15,96	718.350	\$ 2.873.400
VENTAS NECESARIAS PARA PAGAR LA SEGURIDAD SOCIAL	2,37	106.460	\$ 425.838
VENTAS NECESARIAS PARA CUBRIR CARGA PRESTACIONAL	3,42	153.778	\$ 615.111
PROMEDIO VENTA GRUPOS FAMILIARES MES	21,75	978.587	\$ 3.914.349
PROMEDIO VENTAS DIARIAS	0,87	PRODUCCION MINIMA PARA GANAR 1 SMMLV MAS SEGURIDAD SOCIAL Y CARGA PRESTACIONAL	

VENTAS PREVISION CON BASICO		
META MINIMA VENTAS MENSUAL POR ASESOR	\$ 3.914.349	\$ 7.500.000
1 SALARIO MINIMO MENSUAL LEGAL	\$ 644.350	
AUXILIO TRANSPORTE	\$ 74.000	
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 106.460	
CARGA PRESTACIONAL	\$ 153.778	

COSTO TOTAL ASESOR SOBRE BASE \$
MINIMO 978.587

Fuente: elaboración a partir de la información de la empresa

Anexo K. Tabla Provisional de Afiliaciones

contratos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
afiliax cont	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	INGRESOS PERCIBIDOS												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	165.000
			15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	150.000
				15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	135.000
					15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	120.000
						15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	105.000
							15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	90.000
								15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
									15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
										15.000	15.000	15.000	45.000
											15.000	15.000	30.000
												15.000	15.000
SUMA	15.000	30.000	45.000	60.000	75.000	90.000	105.000	120.000	135.000	150.000	165.000	180.000	1.170.000
RESPONSABILIDAD	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	
No CONTRATOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	No ASESORES			1							mortalidad 8	0,7	
	VALOR AFILIACION			15.000							mor 9	0,8	
	NUMERO VENTAS			C/U - MES	1						mor 10	0,8	10
	TOTAL VENTAS MES				1								

Fuente: elaboración a partir de la información de la empresa

Anexo L. Tabla Provisional de Afiliaciones para cinco asesores

contratos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
afiliax cont	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
INGRESOS PERCIBIDOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	900.000
		75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	825.000
			75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	750.000
				75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	675.000
					75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	600.000
						75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	525.000
							75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	450.000
								75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	375.000
									75.000	75.000	75.000	75.000	300.000
										75.000	75.000	75.000	225.000
											75.000	75.000	150.000
												75.000	75.000
SUMA	75.000	150.000	225.000	300.000	375.000	450.000	525.000	600.000	675.000	750.000	825.000	900.000	5.850.000
RESPONSABILIDAD	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	
No CONTRATOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	No ASESORES			5							mortalidad 8	0,7	
	VALOR AFILIACION			15.000							mor 9	0,8	
	NUMERO VENTAS		C/U - MES	1							mor 10	0,8	10
	TOTAL VENTAS MES			1									

Fuente: elaboración a partir de la información de la empresa