

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA “MEMORIAL SALAS  
DE VELACION” EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**MARIA MERCEDES CUELLAR  
JANNETH AMPARO TREJO GIRON**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA “MEMORIAL SALAS DE  
VELACION” EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**MARIA MERCEDES CUELLAR  
JANNETH AMPARO TREJO GIRON**

**Trabajo final como requisito parcial para optar al título  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Presidente de trabajo de grado Dr. DIEGO MARTINEZ  
Economista, Especialista en Proyectos de Desarrollo**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, abril del 2008

## DEDICATORIA

*A mi esposo Armando, expresarle mi amor y gratitud  
por su apoyo incondicional, su comprensión y su  
tolerancia a mis pretensiones intelectuales.*

*A mi hija Nathalia, razón de mi ser y sentido en la vida,  
ojala pueda servirle de ejemplo para su superación en  
la esperanza de que verá un mundo mejor.*

*María Mercedes Cuellar*

## DEDICATORIA

*A mi esposo Alvaro, a familia que siempre me apoyaron y  
creyeron en mí,  
a mi hijo José Javier Guerrero Trejo, quien ha sido un  
verdadero ejemplo  
de superación y supo entender que a pesar de su gran  
sacrificio y  
con el paso del tiempo, pude lograr lo que tanto queríamos  
Mil gracias*

*Janneth A. Trejo*

## CONTENIDO

	Pág
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTAMIENTOS CORPORATIVOS</b>	<b>3</b>
<b>1.2 TITULO</b>	<b>4</b>
<b>1.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>4</b>
<b>1.4 TEMA</b>	<b>4</b>
<b>1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
1.5.1 La sala de Velación Memorial	5
1.5.2 Formulación del Problema	5
1.5.3 Sistematización del Problema	5
<b>1.6 OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
<b>1.7 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
1.7.1 Justificación Teórica	6
1.7.2 Justificación Metodologica	6
1.7.3 Justificación Práctica	7
<b>1.8 MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>1.9 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>15</b>
<b>1.10 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>17</b>
<b>1.11 ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>18</b>
1.11.1 Tipo De Estudio	18
<b>1.12 POBLACIÓN</b>	<b>18</b>

<b>1.13 MUESTRA</b>	<b>18</b>
<b>1.14 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>19</b>
1.14.1 Fuentes Primarias	19
1.14.2 Fuentes Secundarias	19
<b>2. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE MEMORIAL SALA DE VELACION</b>	<b>19</b>
<b>2.1 PERFIL ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA</b>	<b>20</b>
2.1.1 Tamaño de la empresa	20
2.1.2 Situación Organizacional y relaciones de autoridad	20
2.1.3 Composición de la planta de trabajadores	22
2.1.4 Descripción de Cargos	23
2.1.5 Función Directiva	25
2.1.6 Relaciones Laborales	31
2.1.7 Seguridad y Bienestar Social	33
<b>2.2 PERFIL EXTERNO DE LA EMPRESA</b>	<b>34</b>
<b>2.3 ANALISIS DE LA ENTREVISTA.</b>	<b>41</b>
<b>3. DETERMINACION DE LAS CAPACIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA</b>	<b>43</b>
<b>3.1 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>43</b>
<b>3.2 ANALISIS EXTERNO</b>	<b>45</b>
<b>3.3 ANALISIS DE LAS MATRICES INTERNAS Y EXTERNAS (MEFI) (MEFE)</b>	<b>46</b>
<b>3.4 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>47</b>
<b>3.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BOSTON</b>	<b>49</b>
<b>3.6 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION (PEEA)</b>	<b>51</b>
<b>3.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</b>	<b>53</b>
<b>3.8 ANALISIS DE MATRIZ DOFA</b>	<b>55</b>
<b>4. PROPUESTA ESTRATEGICA</b>	<b>58</b>

<b>4.1 SINTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO</b>	<b>58</b>
<b>4.2 CONTROL AL DIAGNÓSTICO</b>	<b>59</b>
<b>4.3 MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>62</b>
<b>4.4 PLANEACIÓN Y PLAN DE ACCION</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>



## LISTADO DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Evaluación fortalezas y debilidades	43
Tabla 2. Evaluación amenazas y oportunidades	45
Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno	46
Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo	47
Tabla 5. Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)	48
Tabla 6. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	52
Tabla 7. Elaboración de Matriz DOFA	57
Tabla 8. Plan de Acción	65

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág
Grafico 1. Organigrama actual de la empresa memorial salas de velación	21
Grafico 2. Áreas de trabajo	22
Grafico 3. Tiempo que labora en la empresa	23
Grafico 4. Grado de la Formación Intelectual	24
Grafico 5. Como definiría usted sus funciones dentro de la empresa	25
Grafico 6. Que dificultades tiene la empresa en general	27
Grafico 7. Cree usted que sus funciones están definidas mediante un manual de funciones	28
Grafico 8. Tipo de contrato	30
Grafico 9. . Cree usted que existen Incentivos y reconocimientos a los trabajadores.	31
Grafico 10. Relaciones interpersonales	32
Gráfica 11. Estratos socio económico	34
Gráfica 12. Salas de Velación que conoce	35
Gráfica 13. Servicios utilizados en Salas de Velación Memorial	36
Gráfica 14. Que opinión tiene de los costos del servicio	37
Gráfica 15. Cómo calificaría los servicios	38
Gráfica 16. Porqué medio publicitario le gustaría recibir la información sobre los servicios ofrecidos por Memorial Salas de Velación	39
Gráfica 17. Cómo Calificaría usted las instalaciones de Sala de Velación Memoria	40
Grafico 18. Matriz Grupo Consultor De Boston	50
Grafico 19. Propuesta de Organigrama	61

## TABLA DE ANEXOS

ANEXO A	Encuestas	19
ANEXO B	Encuestas	19
ANEXO C	Entrevista	19
ANEXO D	Manual de funciones y procedimientos	62

## INTRODUCCION

La estructura social de los países y su evolución económica, han permitido, a través de los avances tecnológicos, la creación de una serie de instrumentos que facilitan al hombre de negocios, visualizar con mayor detenimiento los problemas que afronta el crecimiento de las empresas. Quizá el principal obstáculo de cuya solución dependerá en alto grado el éxito empresarial es el de proveer adecuadamente los recursos de capital que requiere la empresa, en las condiciones más favorables de financiamiento, que permitan un máximo de liquidez y rentabilidad con un mínimo costo de capital. Sin embargo no es este el único factor que debe tener en cuenta, tanto el empresario como el analista financiero, puesto que es, así mismo importante, comprender básicamente las demás funciones de la administración y mantener un contacto permanente, con todas las fases que abarca su complejo operativo.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Es por ello que el trabajo de investigación titulado PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA MEMORIAL SALAS DE VELACION EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, se presenta como una opción para la optimización de las actividades, recursos y comercialización de los servicios de la empresa, cuya implementación generara mayor aprovechamiento de los diferentes recursos que se encuentran en ella, por consiguiente reinversión de la misma permitiendo que se realice una contribución efectiva al desarrollo de la ciudad, al ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

La implementación de la metodología de planeación estratégica le permite al empresario tener una mejor misión, visión y metas por alcanzar en un determinado tiempo (mediano y largo plazo), y por esto es importante desarrollar un plan de mejoramiento estratégico para la empresa, enfocado a permitirle a la unidad económica obtener mayores niveles de competitividad y productividad que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

Inicialmente se elaborara una fase diagnóstica en el sistema empresarial determinando políticas, enfoques y procedimientos de dirección y administración;

en un segundo momento, como parte primordial y de complemento se realizara una reestructura organizativa, proponiendo un plan de acción para tal fin.

Desde luego esta investigación es descriptiva de conceptos y su interacción le servirá a los interesados como documento de consulta, no pretende ser un documento creador de nuevo conocimiento, sino más bien un centro de acopio del conocimiento. Tratando de tomar el camino mas sencillo, este documento una vez definidos los conceptos penetra en el área estratégica pasando luego a las acciones y por último a los sistemas de verificación del cumplimiento y concordancia de las acciones con la estrategia y las formas de medición y corrección asociadas.

# 1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

## 1.1 PLANTEAMIENTOS CORPORATIVOS

La empresa "MEMORIAL SALAS DE VELACION" se dedica a la prestación del servicio funerario integral, inscrita como persona natural, Régimen simplificado ante la DIAN, presta sus servicios en la ciudad de San Juan de Pasto y municipios aledaños. Entre los servicios que presta son:

### ❖ FUNERARIO:

- ✚ Atención y orientación permanente
- ✚ Suministro del cofre fúnebre
- ✚ Preparación del cuerpo
- ✚ Traslado del cuerpo hasta el campo santo en coche fúnebre
- ✚ Velación de la persona fallecida en la sede
- ✚ Tramites legales, previa presentación del certificado medico (muerte natural)
- ✚ Servicio de cafetería
- ✚ Servicio de teléfono local
- ✚ ofrenda floral
- ✚ Tres (3) series de carteles
- ✚ Diez (10) tarjetas de agradecimiento
- ✚ Un recordatorio
- ✚ Cinta membreteada
- ✚ Transporte para acompañantes (un bus)

### ❖ CREMACION:

- ✚ Atención y orientación permanente
- ✚ suministro del cofre fúnebre en calidad de préstamo
- ✚ Preparación del cuerpo
- ✚ traslado del cuerpo hasta el campo santo en coche fúnebre
- ✚ Velación de la persona fallecida en la sede
- ✚ Tramites legales, previa presentación del certificado medico (muerte natural)
- ✚ Servicio de cafetería
- ✚ Servicio de teléfono local
- ✚ ofrenda floral
- ✚ Tres (3) series de carteles
- ✚ Diez (10) tarjetas de agradecimiento

- + Un recordatorio
- + Exequias en la parroquia correspondiente
- + Cinta membreteada
- + Transporte para acompañantes (un bus)
- + Cremación
- + Urna cenizaria

Además se ofrece el servicio de venta de lotes en:

- + Parque cementerio jardines de las mercedes.
- + Parque cementerio jardines cristo rey.

MISION ACTUAL: Organizar y orientar al personal de la empresa, de tal forma que se logre el máximo desempeño de sus capacidades intelectuales y físicas en el desarrollo de las tareas administrativas, operativas y de ventas, buscando satisfacciones mutuas trabajador - empresa, con sentido de equidad.

El diagnóstico en la empresa MEMORIAL SALAS DE VELACION, se concentró en aspectos internos que determinan la forma como actualmente se direcciona el área administrativa, y las condiciones para hacer que la gente trabaje según sus capacidades.

El diagnóstico constituyó una herramienta valiosa para la propuesta estratégica de conformación de una estructura administrativa, que contribuya a la transición de una cultura empresarial de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo en la empresa MEMORIAL SALAS DE VELACION, atendiendo la importancia decisiva del talento humano en la prestación de servicios de calidad.

## **1.2 TITULO**

Propuesta de Mejoramiento en la Empresa “MEMORIAL SALAS DE VELACION”

## **1.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se encuentra enmarcada en el área administrativa.

## **1.4 TEMA**

El tema propuesto tiene relación con diagnósticos empresariales, la planeación estratégica anticipa y decide sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, cuya finalidad es que se tome los riesgos correctos en el momento oportuno.

## **1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.5.1 MEMORIAL SALAS DE VELACION**, creada en el año 2002, una empresa nariñense de gran reconocimiento en su medio, contando con 5 salas para el mejor servicio al cliente. SALAS DE VELACION MEMORIAL en el momento presenta grandes deficiencias en la planeación y control en general.

Como se sabe la administración es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección y control para lograr los objetivos mediante el empleo de diferentes recursos, características que se están cumpliendo de una manera muy superficial en SALAS DE VELACION MEMORIAL, debido a que la toma de decisiones en los mecanismos de control y de organización a nivel jerárquico, misional, visional, de funcionamiento y de estructura física, se encuentran con grandes deficiencias por lo cual han traído como consecuencias debilidades y dificultades en las operaciones internas y externas de la empresa, además por la falta de planeación, no posee un debido control y seguimiento de las actividades y no se puede verificar si los objetivos se cumplen o no, o si se podrá alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y beneficio organizacional.

La ausencia de una estructura general de organización, expone a la empresa a ser superada, por la competencia, además que entorpece el logro de los objetivos y el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el medio para fortalecer sus políticas de desarrollo, innovación y servicio.

Por tal razón la aplicación de un modelo de planeación estratégica, sería de vital importancia en la empresa para diseñar e implementar objetivos operacionales y estratégicos, que lograrán con el compromiso y la participación directa de todo el personal que conforma la empresa.

**1.5.2 Formulación del Problema:** ¿La aplicación de una herramienta como la Planeación Estratégica permite a la empresa MEMORIAL SALAS DE VELACION el logro de sus objetivos, metas y políticas organizacionales?



### **1.5.3 Sistematización del Problema:**

- ¿Se requiere un diagnóstico de la situación actual de Salas de Velación Memorial, para identificar las variables internas y externas más importantes?
- ¿Es necesario analizar la información recolectada de la situación actual de la empresa?
- ¿Se han formulado estrategias para garantizar los procesos realizados en la empresa?

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo General:** Diseñar un Plan Estratégico para la empresa MEMORIAL SALAS DE VELACION en San Juan de Pasto, que permita el perfeccionamiento de los objetivos como también la elaboración de metas y políticas para el año 2009 al 2013.

### **1.6.2 Objetivos Específicos:**

- Diseñar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa.
- Analizar la información recolectada en Memorial Sala de Velación, de su desempeño en los años 2002 al 2007.
- Formular un plan estratégico para la empresa Memorial Sala de Velación, para los años 2009 al 2013.

## **1.7 JUSTIFICACION**

**1.7.1 Justificación Teórica:** la realización de la presente investigación busca la aplicación de una planeación estratégica mediante un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La

planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Enfocada a toda clase de empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes, como también un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

**1.7.2 Justificación Metodológica:** Dentro de la investigación realizada se utilizarán diferentes instrumentos, como:

Entrevista: se dialogará en forma directa con los empleados, en donde se realizarán preguntas con respecto a la función desempeñada, organización de tiempo y trabajo, las relaciones directas e indirectas, su superior o subalterno, y otras de carácter personal para el historial de la hoja de vida del empleado.

Definir el diagnóstico: interno y externo: permite efectuar un análisis detallado y obtener los resultados que desea la organización a corto, mediano o largo plazo, en cumplimiento de la misión o razón de ser de la empresa. Además permite realizar un análisis de brechas, establecer objetivos para lograr las estrategias, formular planes de acción, adecuación y asignación y el emprendimiento del talento humano para lograr la propuesta.

Observación Directa. En forma directa se pudieron observar las funciones y procedimientos organizativos y movimientos comerciales importantes de la competencia.

Encuestas. Permitted conocer a través de muestra representativa los comportamientos y expectativas de la utilización del servicio en la Ciudad de San Juan de Pasto.

Unidades de Análisis. El proceso de análisis de la información obtenida a través de las diferentes fuentes fue el siguiente:

Clasificación: Los datos se clasificaron con el fin de alinearlos en las diferentes variables de investigación.

Revisión: Una vez clasificada la información, se realizó una revisión cuidadosa de ésta, con el fin de verificar sus contenidos y observar lo más sobresaliente y representativo.

Tabulación y análisis: Se recopiló la información en distribuciones (tablas) para observar mejor los resultados y facilitar el cruce de variables. Se procesó la información disponible por medio de aplicación de técnicas estadísticas.

Presentación de informe final: El análisis emanado del diagnóstico, sumado a una propuesta técnica y conclusiones finales, se compilaron en el presente informe final.

**1.7.3 Justificación Práctica:** El diagnóstico empresarial por el cual se realizará una localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización.

Este diagnostico se lo realizara en el menor tiempo posible como también el plan que se elabore con el fin de mostrar la forma de obtener buenos resultados, preferiblemente a corto plazo. Se practicaran dos clases:

El diagnostico preventivo: Se realiza periódicamente, respondiendo a políticas. Se presenta sin necesidad de que existan señales de algún mal funcionamiento y su finalidad es la de detectar problemas incipientes.

El diagnóstico correctivo: Se aplica cuando existe un “problema” en la empresa. Permite establecer cuales y de que tipo son las medidas correctivas necesarias para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema.

## 1.8 MARCO TEORICO

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

*“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alfredo Acle Tomasini

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes **principios son:**

- ❖ Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- ❖ Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- ❖ Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- ❖ Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- ❖ Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- ❖ Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, concededor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- ❖ Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- ❖ Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.
- ❖ La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ✚ QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- ✚ EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- ✚ QUÉ SE PUEDE HACER
- ✚ QUÉ SE VA A HACER

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino. La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades. Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Son las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase propositiva.

*“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.*<sup>2</sup>

**Antecedentes:** Las exequias son el ritual religioso propio del enterramiento de los difuntos. El funeral, llamado también *exequias*, debe su nombre a que en las antiguas costumbres se enterraba a los muertos por la noche y a la luz de las antorchas. La antiquísima creencia de la inmortalidad del alma, de

---

<sup>2</sup> Mintzberg y Waters

la resurrección de los cuerpos o del paso de la vida de un lugar del mundo a otro desconocido, ha hecho que se diera gran importancia en todas las culturas al ritual de la muerte y a la exequias. En Grecia y Roma utilizaban grandes ceremoniales.

Cada religión tiene sus propios ritos especiales. En el rito católico, las exequias constan del Oficio de Difuntos y del acompañamiento del cadáver por el cortejo hasta el cementerio, donde el sacerdote pronuncia los últimos responsos y da la bendición. El arte tiene un vínculo importante en los enterramientos y formas de celebrar los funerales. A través de las tumbas, momias, enseres, lápidas funerarias, etc. se han podido descubrir grandes tesoros artísticos y conocer capítulos importantes de la historia de las culturas y civilizaciones.

La tradición bíblica y la tradición cristiana. En el Antiguo Testamento, los israelitas llevados por su sentido religioso, y alimentado éste por la Palabra divina, se preocupaban mucho de rodear en amor y respeto los cuerpos de los difuntos. Ante todo se les cubría de expresiones externas de duelo y tristeza por su muerte, como las lamentaciones y los llantos, pareciendo a todos que llorar por los difuntos era una manera afectuosa de honrarlos.

Los israelitas consideraban un deber sagrado dar sepultura a los muertos y miraban como una desgracia y un deshonor que un cuerpo humano permaneciera insepulto, incluso enterrar a quienes no tenían a nadie que les prestara este servicio es elogiado, en el libro de Tobías, como un obra excelente de misericordia, meritoria delante de los ojos de Dios, que recompensó a este santo israelita con la devolución de la vista por haber practicado esta obra de caridad.

Este cuidado israelita por los difuntos y estas señales de respeto y afecto tributadas a ellos, pasaron a la praxis y tradición cristiana, la cual nunca olvidó. Los cristianos de la primitiva comunidad no dejaron - afirma el libro de los Hechos - de hacer un gran duelo por el primer mártir, San Esteban, y de darle conveniente sepultura.

Subsisten, aún hoy en Roma y en otros lugares, las catacumbas donde el cristianismo, al enterrar a sus difuntos, pudo dar expresiones, incluso artísticas, de su propia fe y esperanza. Más tarde se crearán los cementerios al aire libre o se dispondrán los enterramientos dentro de las propias iglesias en donde entre fueron sepultados la mayoría de los fieles.

Desde el principio, la Iglesia ha rodeado la muerte de ritos y expresiones de su propia fe y esperanza, y a lo largo de los siglos que tiene la comunidad cristiana el

entierro es un acto religioso y las tumbas de los fieles, junto con las iglesias, se bendicen y se consideran lugar sagrado.

**El hecho de la muerte en la sociedad actual.** El fallecimiento de una persona es acontecimiento ineludible que, sin embargo, la sociedad actual tiende a silenciar y marginar. En medio de una sociedad donde se destacan los valores del disfrute personal, no es extraño que se intente ignorar o vivir con la mayor brevedad todo lo que supone dolor, sufrimiento y, por supuesto, la misma muerte.

El creyente y el no creyente, con distinto sentido, viven con especial intensidad el hecho de la muerte del ser querido o simplemente conocido, que se presenta de formas muy diversas. Para todos es difícil la celebración exequial, en especial cuando la relación con las familias se produce a través de las empresas prestadoras de este servicio y de las compañías de seguros. En todo caso, es experiencia común que las exequias son momentos de particular sensibilidad para los dolientes y las amistades más cercanas de la persona fallecida.

La muerte de un ser querido supone un cambio radical en la vida de los familiares más próximos, lo cual conlleva una innegable repercusión social: a través de todo lo que supone el misterio de la muerte, se tejen diversas relaciones sociales y comerciales. La muerte produce una amplia gama de sentimientos que pueden ir desde la sensación de liberación, hasta el descanso; pero también provoca sentimientos de tristeza y de dolor, o bien produce una sensación de crisis, a veces, difícil de superar.

En las exequias cristianas la Iglesia honra el cuerpo de los difuntos, porque están destinados a la resurrección y porque ha sido instrumento del Espíritu Santo. Deposita con solicitud amorosa el cuerpo de los difuntos en las entrañas de la tierra, como el agricultor siembra la semilla en el surco, con la esperanza de que un día quedará transfigurado en un cuerpo celeste.

Es por puro simbolismo, por el que la iglesia conserva y prefiere la piadosa costumbre de sepultar a sus difuntos con el tradicional rito de la inhumación; sin embargo tampoco excluye, ni pone inconveniente la incineración, así lo recoge el mismo Código de Derecho Canónico. Incluso tiene previsto en el Ritual de exequias, una celebración apropiada para esta circunstancia, cuando se ha optado por elegir esta forma de la cremación.

**Salas de Velación en San Juan de Pasto:** “Pocas personas se preparan para situaciones difíciles que impliquen soluciones inmediatas. Los servicios funerarios en la ciudad de Pasto están a la altura de los mejores del país siendo los más destacados en el sur occidente de Colombia, lo cual ha dado paso a que en el municipio de Pasto se desarrollen varias empresas dedicadas a esta actividad.

Entre los servicios funerarios que ofrecen está la inhumación, exhumación, venta de lotes a perpetuidad y temporales, salas de velación. Las tarifas que se manejan

en los servicios exequiales están dentro de los presupuestos que estén acordes a las condiciones de pago de los clientes, es decir que están al alcance de todas las personas que se ven enfrentados a atravesar este tipo de situaciones difíciles de las que nadie está exento. Entre los servicios que se ofrecen está el funerario, el cual consiste en la velación en las salas amplias, elegantes y ante todo sobrias, las cuales invitan al recogimiento. En las salas de velación se encuentra personal especializado y capacitado para la cafetería, atención a los visitantes y dolientes. Este servicio consta de la velación como tal, por espacio de 24 horas, en las cuales los dolientes pueden permanecer junto a su ser querido durante toda la noche si así lo desean, esto se logra garantizando las máximas medidas de seguridad.

Así mismo, en caso de que fuera necesario, se ofrece el servicio de fax y de teléfono fijo local. Una vez termina este proceso se ofrece la denominada carroza fúnebre y un autobús a disposición de los dolientes, allegados y acompañantes para que puedan acompañar al difunto hasta su último destino. La ceremonia religiosa que ofrece para los acompañantes y las respectivas invitaciones radiales en las que se informa sobre el deceso y las honras fúnebres constituyen un punto muy importante durante estos difíciles momentos.

La finalidad de este tipo de servicios es darle un tratamiento humano y digno a los difuntos y a los dolientes brindarles, en parte, el consuelo que ellos requieren durante esos momentos. El servicio de inhumación se refiere a los trabajos que se desarrollan en el parque cementerio, dentro de éste la apertura y el cierre de los lotes, así como la adecuación con placa de concreto. Estos lotes tienen una capacidad para dos cuerpos. La adecuación con las placas de ferroconcreto mantienen el cofre funerario como un sarcófago bajo tierra, con el fin de mantener una mayor seguridad dentro de las medidas exigidas por salud ambiental.

Otra de las ayudas que se ofrecen con personal capacitado es el servicio de preparación y transporte de cadáveres. Esta es una de las actividades más difíciles para los dolientes; sin embargo, la buena atención hace que en el difícil trance que pasan los familiares de los difuntos puedan encontrar la tranquilidad y el sosiego que la situación amerita. Por otra parte la variada gama de cofres y ataúdes que se ofrece deben estar acordes con lo que los allegados buscan para sus difuntos.

**Servicios pre exequiales:** Dentro de estos servicios se busca, ante todo, que las personas se concienticen de la importancia de acceder a este tipo de alternativas que son definitivas para prever situaciones difíciles. En este sentido se ofrecen planes empresariales que incluyen a todo el grupo familiar. En caso de fallecimiento se ofrece todos los servicios establecidos.

La verdad es que pocos se detienen a analizar o siquiera a pensar en el momento de la muerte, pero este tipo de situaciones se presentan cuando las condiciones



económicas son precarias, es decir muchas personas no están preparadas para hacerle frente a una situación difícil. El servicio pre - exequial busca que la comunidad en general se sensibilice sobre la importancia que tiene prever este tipo de situaciones.

**Cremación:** La cremación es otra opción o método para la disposición final de restos humanos. Es un proceso que mediante el uso del calor reduce un cuerpo a pequeños fragmentos óseos y cuyo resultado final se denomina cenizas. La cremación es un proceso muy antiguo y data desde la edad de piedra. A través de la historia de la humanidad la cremación fue muy común, tanto en Oriente como en Occidente.

A principios de la era cristiana el uso de la cremación disminuyó en Occidente y se prefería la inhumación en tierra, su uso fue revivido en el mundo occidental a finales de 1800. Este proceso es un asunto simplemente de preferencia y elección. Las personas tienen varias razones para optar por la cremación: aspectos étnicos, tradición familiar, aspectos a nivel de costos, escasez de espacio para enterrar en la tierra o por considerarlo totalmente inadecuado para ese uso. La mayoría de religiones (católicos, cristianos, evangélicos, hinduistas, budistas, etc.) acepta la cremación y consideran que es una decisión de cada persona.

Los judíos, ortodoxos y la ley Islámica no consideran la cremación como una posibilidad para sus practicantes. Después de completado el proceso de la cremación, las cenizas son colocadas en un cofre y entregadas a la familia, quienes se encargarán de llevarlas al cementerio donde tengan la propiedad, en la ciudad, el interior del país o el exterior. Pueden ser colocadas en mausoleo, propiedad jardín, bóveda, osario o columnario. Si se opta por la cremación, también puede haber servicio funerario dado que la mayoría de personas que van a ser cremadas tienen algún servicio funerario o rito religioso con el cuerpo presente. Incluso esto es recomendado por la mayoría de psicólogos y consejeros de dolor, ya que ello constituye una parte importante dentro del proceso del duelo de los familiares y amigos de la persona fallecida. El propósito de la preparación es preservar el cuerpo por un período de tiempo determinado. Como por ley se deben esperar de 24 a 36 horas, esto la hace más necesario.

Para el transporte del cuerpo a nivel nacional desde el sitio de fallecimiento hasta determinada ciudad, es necesario hacerlo en cofre y en el interior una caja de lámina y la respectiva documentación.

Es importante destacar que una persona no puede ser cremada en forma inmediata, la ley exige que hayan transcurrido de 24 a 36 horas después de haber fallecido la persona para poder efectuar la cremación; tiempo durante el cual se aprovecha para realizar los trámites y obtener las autorizaciones necesarias. Cabe señalar que cualquier persona, siempre y cuando la(s) causa(s) del fallecimiento

sean por muerte natural, basta con que así lo haya dispuesto en vida o los familiares más cercanos lo autoricen directamente en la funeraria. Además, deberá presentarse el certificado médico de defunción y el documento de identificación. Si el fallecimiento es por causa accidental o violenta, se deberá contar con la autorización del juez que investigue el caso.

**Bajo costo:** En general la cremación sustituye al cementerio y el valor es menor que adquirir un lote doble a perpetuidad en estos, ya que para la utilización de estos espacios hay que pagar además los derechos de inhumación (apertura del lote).

**Floristerías:** Cuando queremos regalar algo muy especial, regalamos flores. Es rara la persona que no aprecia unas flores y siempre se pueden combinar con algún otro detalle. Todo es cuestión de buen gusto y de presupuesto. Es por esto que para que un arreglo sea agradable no necesariamente tiene que ser costoso, incluso hay arreglos caros que están mal hechos o mal combinados. Un(a) buen florista conoce su oficio, está preparado para ayudarlo en la selección de su arreglo y para hacer sugerencias, tomando en cuenta algunos detalles básicos, siendo el más importante la ocasión. Es así como unas ocasiones se caracterizan por el uso de las flores, una de ellas son los funerales.

**Colores florales:** También debemos recordar que los colores en las flores dan cierta connotación al arreglo. Por ejemplo: el rojo es pasión o amor, el amarillo es amistad o lealtad, el blanco denota pureza, el azul celos y el rosado ternura. Colores como el morado y el violeta se usan mucho, solos o combinados, para arreglos funerarios.

En la ciudad de Pasto las diversas floristerías se dedican a la creación de maravillosos arreglos, utilizando la increíble diversidad y belleza de las flores de Colombia: Orquídeas, rosas, aves del paraíso, girasoles, azucenas, margaritas, anturios, garberas, lirios, crisantemos, definíos, enneas, papiros, stasis, entre otras.

Aquí se diseña todo tipo de productos decorativos para regalo basados en elementos naturales, incluyendo ramos de flores, fruteros y cajas. Es importante que las flores de funeral se distingan por su calidad, diseño y frescura. Estas deben lograr un impacto en el observador, los dos ramos de pedestal deben ser apropiados, hermosos y diferentes. Para un Rosario Católico el ramo para ataúd debe ser un arreglo tradicional de claveles rojos y rosados, asimismo alhelíes, astromelias y tulipanes que caigan hacia el frente del cofre.

Las flores de condolencia que se envían a los hogares de los familiares y dolientes deben diferenciarse de aquellos arreglos que se mandan a las capillas funerarias. Las floristerías se dedican a la creación de maravillosos arreglos utilizando la increíble diversidad y belleza de las flores colombianas. Diseñamos todo tipo de

productos decorativos para regalo basados en elementos naturales incluyendo ramos de flores, fruteros y cajas”<sup>5</sup>

## 1.9 MARCO CONCEPTUAL

**Amenazas:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Aseguro.** Es la forma de denominación estricta para el seguro de vida, porque la cobertura se establece en contra del advenimiento de un suceso que es inevitable. La prestación del servicio de previsión exequial, corresponde al campo del seguro.

**Debilidades:** son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Estrategia:** es la ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos, donde, todos son responsables del éxito o fracaso de una empresa.

**Fortalezas:** son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

**Misión:** es la formulación de los propósitos de una empresa que la distinga de otros negocios, en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano, soporta el logro de estos propósitos.

**Objetivos:** Los objetivos o las metas son fines hacia los cuales se encamina la organización, el desarrollo del personal, la dirección y el control.

**Oportunidades:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y en forma adecuada.

***PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL QUIENES TOMAN DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN OBTIENEN, PROCESAN Y ANALIZAN INFORMACIÓN PERTINENTE INTERNA Y EXTERNA, CON EL FIN DE EVALUAR LA SITUACIÓN PRESENTE DE LA EMPRESA, ASÍ, COMO SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD CON EL PROPÓSITO DE ANTICIPAR Y***

---

<sup>5</sup> DIARIO DEL SUR PUBLICACION mayo 17 2006

## *DECIDIR SOBRE EL DIRECCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL FUTURO.*

**Políticas:** Pueden ser consideradas como planes. Son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones.

**Póliza.** En general, es el contrato de seguro realizado por escrito. En especial, es un documento escrito o impreso, así como las formas de cobertura y los respectivos anexos. La póliza es un documento justificativo del contrato de seguros, fletamentos, operaciones de bolsa, exportaciones, importaciones y otras negociaciones comerciales

**Presupuestos:** Es un estado de resultados esperados expresados en términos numéricos, horas-hombres, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otra medida determinada en términos numéricos.

**Procedimientos:** Son planes en el sentido de que establecen un método habitual en el manejo de actividades futuras, son guías que detallan paso a paso la manera exacta en que ciertas actividades deben ser cumplidas.

**Programas:** Son un complejo de políticas, procedimientos, reglas y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción, están basados en presupuestos de capital y de operación.

**Reglas:** Son líneas de acción, las cuales requieren que se tome una acción específica y definida con respecto a una situación. Una regla puede o no ser parte de un procedimiento.

**Seguro de previsión exequial.** Es el seguro que se garantiza mediante póliza a favor de un asegurado, por la cual se ampara en su totalidad el servicio funerario de quienes están cubiertos por la prima pagada con anticipación, en el tiempo concertado entre las partes.

**Servicio Funerario.** Es el servicio que se ampara con la previsión exequial. Se pacta mediante un contrato en el que se consignan las condiciones específicas y que expresa el valor y forma de pago, y el tiempo de cobertura de ese servicio

**Ventaja competitiva:** una ventaja sobre los competidores que se obtienen ofreciendo a los consumidores precios mas bajos o proporcionándoles mayores benéficos que justifique los precios mas altos.

**Visión:** es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera a ver en el futuro.

## **1.10 MARCO CONTEXTUAL**

MEMORIAL SALAS DE VELACION nace de la iniciativa empresarial de una familia nariñense, encabezada por el señor Edgar Mauricio Melo Flórez. Su nacimiento jurídico fue el 11 de abril del año 2002, bajo la forma organizativa de persona natural, según registro mercantil número 77333 – 1 otorgado por la Cámara de Comercio de Pasto, ubicada en la Carrera 30 No. 19-01 esquina Las Cuadras.

La empresa ingresó exitosamente en el negocio de prestación y comercialización de servicios funerarios en Pasto con una visión renovada, que parte de una inversión importante en su propia logística del servicio. De hecho, Memorial Sala de Velación ocupa una infraestructura física propia, concebida y diseñada arquitectónicamente para tal fin, y estratégicamente ubicada en el sector del barrio Las Cuadras. Sector donde se encuentran ubicadas las más importantes salas de velación de la ciudad como son la de Jardines Cristo Rey, Monte de los olivos, los Olivos Sercofún Ltda. y Jardines de las Mercedes.

La empresa vista como organización prestadora de servicios, representa un salto cualitativo en el tema funerario en Pasto, donde las salas de velación históricamente se habían acondicionado en diferentes inmuebles, no dispuestos para este propósito, como viviendas, salones comunales, salones sindicales. Desde 1980 el servicio se empezó a prestar en residencias antiguas que se habilitaron para tal fin, también en el sector de Las Cuadras como Jardines de Las Mercedes que llevó a analizar su demanda y se observó que esta sala de velación no satisfacía completamente las necesidades de los clientes, por tal motivo, el dueño de Memorial pensó en la creación de una sala de velación con el fin de cumplir con estos deseos insatisfechos de los clientes y prestar el mejor servicio con sentido humano.

## **1.11 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.11.1 Tipo De Estudio:** La investigación es de tipo descriptivo y analítico, ya que el diagnóstico ha permitido conocer la situación de la empresa, durante su vida histórica. El análisis de la situación anterior permite formular correctivos en los aspectos débiles y a su vez sostener las fortalezas.

## 1.12 POBLACIÓN

Para el presente estudio se realizaron 382 encuestas tomando como base la población urbana de la Ciudad de San Juan de Pasto, según censo año 2005. En cuanto al análisis interno de la empresa se tomo como población base el personal administrativo y operativo de MEMORIAL SALA DE VELACION compuesto por 17 personas.

## 1.13 MUESTRA

Muestra: esta fuente se obtuvo aplicando la fórmula para determinar el grupo representativo, se toma como población universo las 80.000 familias existentes en la ciudad de San Juan de Pasto.

n	:	Tamaño de la muestra necesaria
N	:	Tamaño de la población (80000)
P	:	Probabilidad de que el evento ocurra 0.5
Q	:	Probabilidad de que el evento no ocurra 0.5
e	:	Nivel de riesgo o Margen de error 5% (0.05)
Z	:	Valor doble de la desviación típica 1.96

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 80000}{(0.05)^2 (80000-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{76832}{200.9579} = 382$$

## 1.14 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**1.14.1 Fuentes Primarias:** Estas fuentes están dadas por el acceso a fuentes de contacto, como encuestas, entrevistas y observación constituyendo como objeto primordial de investigación las entrevistas y observación del personal que labora en MEMORIAL SALA DE VELACION.

- La Observación: Permitirá el grado de necesidad de las personas en el momento de solicitar los servicios entre los clientes internos. Además mostrara las actividades y tiempos utilizados como también responsabilidades para distribuir funciones.

- Encuestas: Técnicas que se las puede aplicar a manera de charla informal o mediante un cuestionario semi estructurado, según lo amerite las circunstancias y la necesidad de información, se relaciona mucho con la encuesta pero al tiempo difiere de ella, en esta caso se pretende realizar entrevistas informales con el personal administrativo de la empresa.(Ver Anexo A y B )
- Entrevista: se dialogara en forma directa con los empleados, en donde se realizaran preguntas con respecto a la función desempeñada, organización de tiempo y trabajo, las relaciones directas e indirectas, su superior o subalterno, y otras de carácter personal para el historial de la hoja de vida del empleado. (Ver anexo C)

**1.14.2 Fuentes Secundarias:** Se investigará y utilizara material escrito en diferentes archivos y fuentes de información como:

- Tesis, libros y trabajos de grado, que se encuentran en los distintos establecimientos de educación superior y bibliotecas de la ciudad, los cuales sirven para argumentar los antecedentes de estudio.

## 2. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE MEMORIAL SALA DE VELACION

El diagnóstico constituye una herramienta valiosa para la propuesta estratégica de planeación administrativa, que contribuye al cumplimiento de los objetivos y al mejoramiento continuo en la empresa MEMORIAL SALA DE VELACION, atendiendo la importancia decisiva del talento humano en la prestación de servicios de calidad.

El diagnóstico se llevó a cabo a partir de tres referencias fundamentales:

- ✚ Perfil Organizativo de la Empresa
- ✚ Perfil Humano de la Empresa
- ✚ Perfil de la Dirección del Talento Humano
- ✚ Perfil del cliente

### 2.1 PERFIL ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA

**2.1.1 Tamaño de la empresa.** MEMORIAL SALA DE VELACION es una empresa clasificada como PYME, según las directrices otorgadas por el IFI en su Carta Circular No. 04-99, que establece la clasificación de las empresas colombianas de acuerdo con el número de empleados y el volumen de sus activos. En la actualidad la empresa acoge a 17 trabajadores y cuenta con activos por valor de 900 millones de pesos.

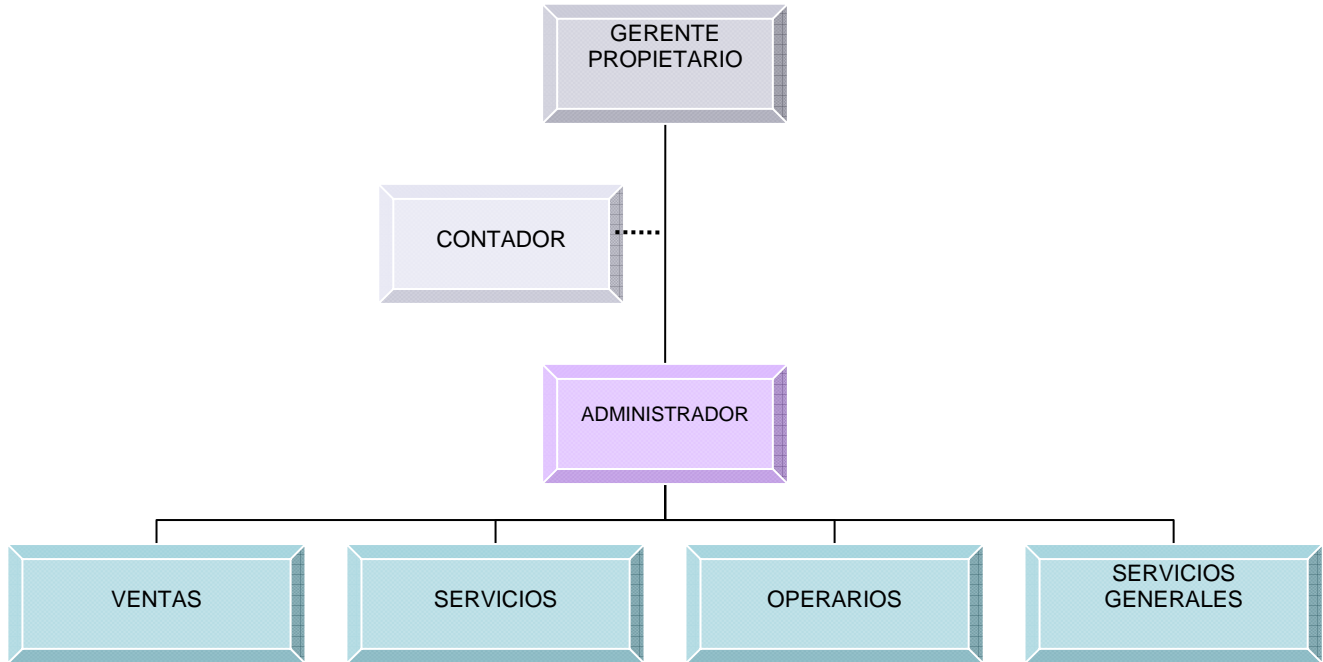
**2.1.2 Situación Organizacional y relaciones de autoridad:** El análisis de la composición organizativa indicó que la empresa cuenta con una estructura no formal, integrada por un mínimo grupo de empleados, quienes cumplen múltiples funciones.

La empresa está encabezada por su propietario, quien ejerce la dirección general de la empresa, apoyado en una segunda unidad de mando representada en una administradora general. El contador público se encuentra en un nivel staff, ejerciendo apoyos puntuales en asesoría contable y tributaria.

El área de ventas es atendida por 2 personas, para la prestación directa del servicio cuenta en la parte operativa con 3 personas, y 8 personas en servicios generales, al carecer de un manual de funciones se requiere de turnos según la necesidad. Gráficamente la organización es como sigue:



**Gráfica 1. Organigrama actual de la empresa memorial salas de velación**



Fuente: Gerencia, Salas de Velación Memorial.

En el presente organigrama nos muestra una estructura simple en donde el propietario o directivo asume todas las responsabilidades de la dirección, con una relación y control personal de un solo individuo. Es evidente la necesidad de una nueva estructura funcional en donde existan nuevos apoyos humanos, especialmente en las áreas administrativas y ventas, además de una nueva línea de apoyo en la estructura interna, capaz de fortalecer el direccionamiento del talento humano.

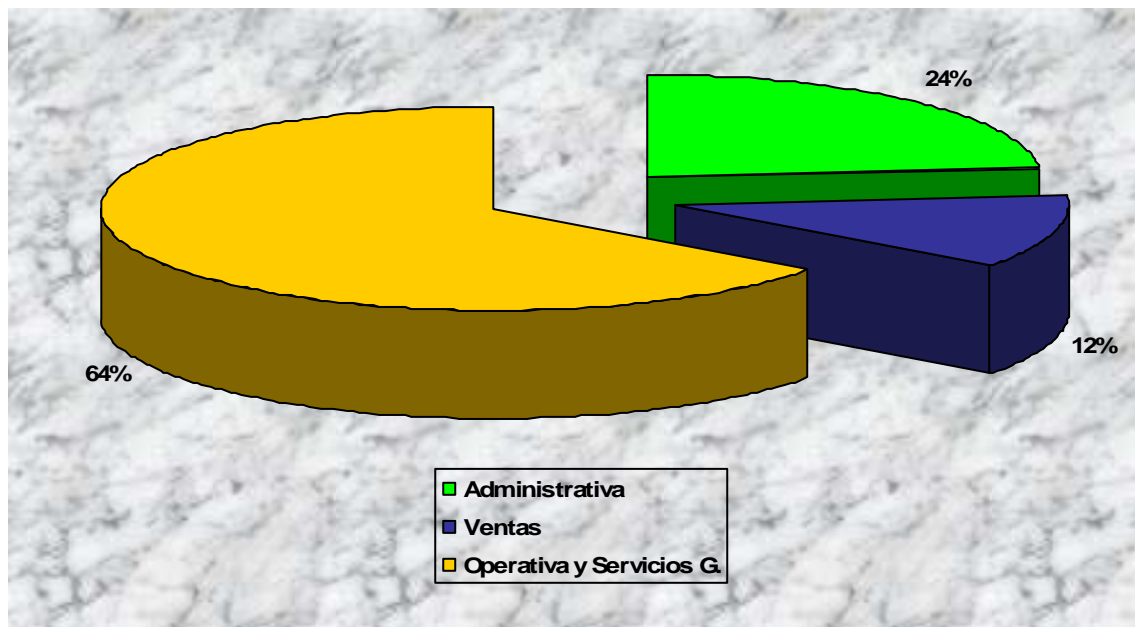
La unidad principal de mando se centra en el propietario y la administradora. Cotidianamente la administradora es responsable de toda la operatividad del servicio y de los movimientos administrativos (acciones secretariales, organizativas, atención al cliente y la prestación diaria del servicio).

La alta concentración de funciones en la franja administrativa, encabezada por dos personas, dificulta la especialización de la función de dirección del personal y el desarrollo de las funciones de sus subalternos. A esto se suma la falta de un modelo de funciones diseñado para cada cargo y la jerarquía existente en la empresa. Esta forma organizativa impide que las relaciones entre las diferentes

áreas administrativa, operativa, ventas y servicios generales sean más fluidas y eficaces.

**2.1.3 Composición de la planta de trabajadores.** La planta de trabajadores está conformada actualmente por 17 personas. La administración dispone de cuatro personas, el área operativa (servicios generales y operativos) dispone de 11 personas y el área de ventas sólo cuenta con dos personas.

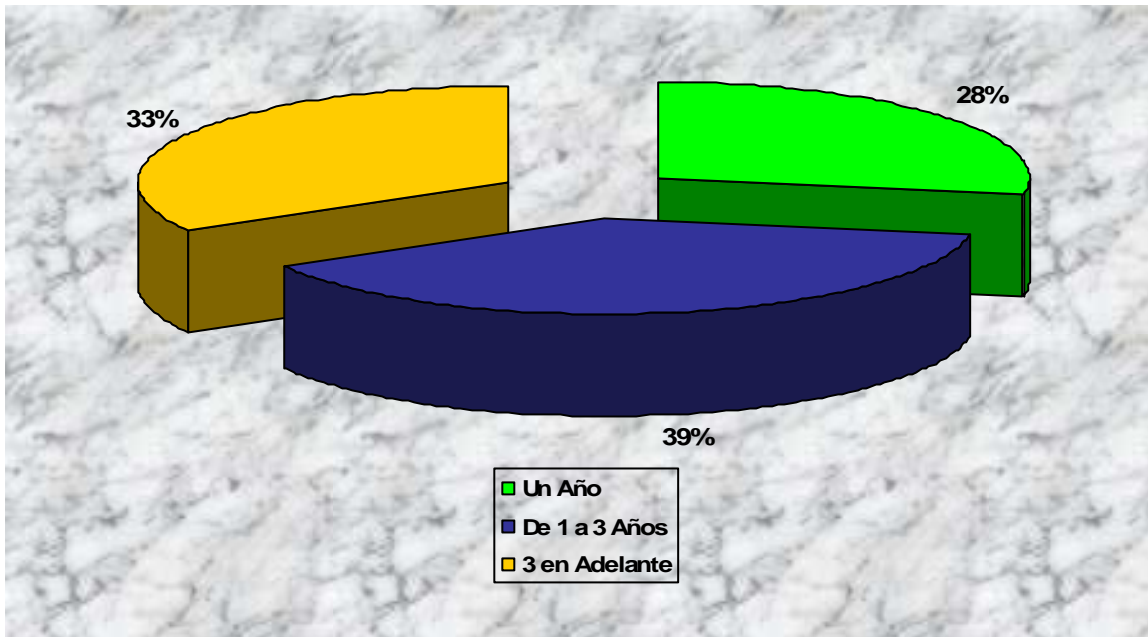
**Gráfica 2. Áreas de trabajo**



**Fuente:** Esta investigación

El personal operativo y de servicios generales debe atender las diferentes salas, cuya ocupación es permanente por medio de turnos que toman las 24 horas del día. De acuerdo con las necesidades diarias, este personal se contrata por la modalidad de prestación de servicios, por tal razón ocupa el mayor porcentaje del total de trabajadores de las Salas de velación. En tanto en menor porcentaje se encuentra los vendedores de la empresa, los cuales ejercen sus actividades igual que la parte administrativa en horas normales de oficina y ofreciendo los servicios que tiene la sala de velación

**Gráfica 3. Tiempo de vinculación con la empresa**



**Fuente:** Esta Investigación

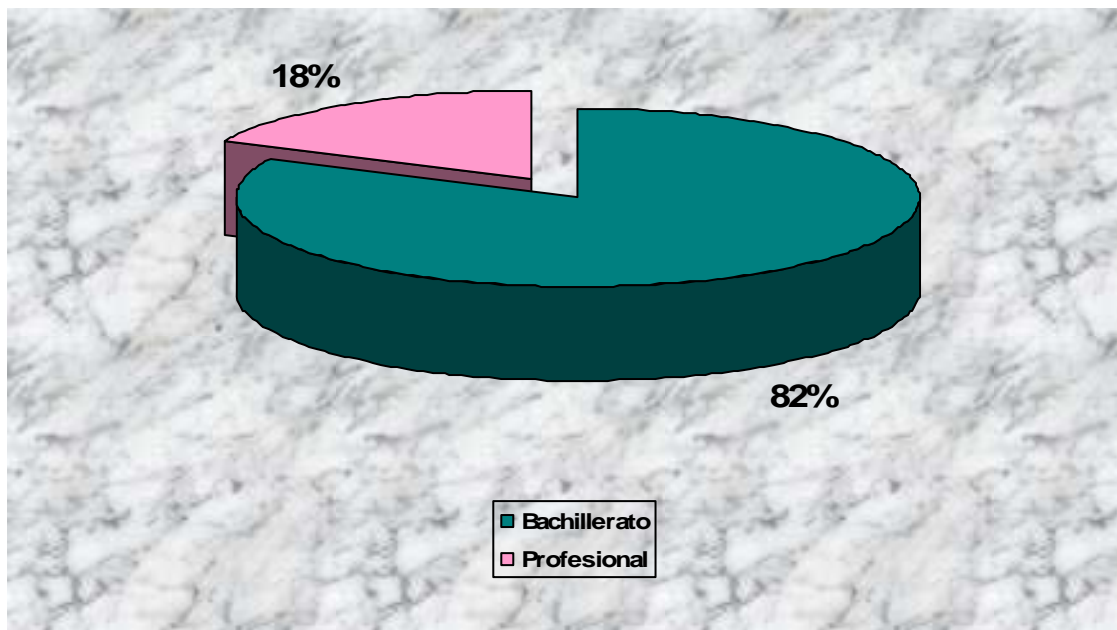
Al analizar la estabilidad ofrecida por la empresa a sus trabajadores, se encontró que desde los inicios de la empresa en el año 2002, algunos empleados han estado vinculados ininterrumpidamente. De hecho, cinco trabajadores llevan entre 4 y 6 años, y 6 de ellos han trabajado tres años continuos. El personal de servicios generales lleva menos de 1 año trabajando en la empresa, siendo el que más se releva en períodos cortos.

**2.1.4 Descripción de Cargos.** Los siguientes son los cargos ocupados y sus respectivas funciones al interior de la empresa:

- ❖ **GERENTE:** Es quien encabeza el organigrama, y lleva la gestión administrativa de Memorial, Salas de Velación
- ❖ **CONTADOR:** En el organigrama es un staff, encargado de los asuntos contables y tributarios. Depende únicamente del gerente.
- ❖ **JEFE ADMINISTRATIVO:** Es quien cumple con la planeación, organización, dirección y control de quienes laboran para cumplir un objetivo. Esta persona depende del gerente.

- ❖ **VENDEDORES:** Personas que ofrecen y venden los servicios que presta la empresa. Dependen del jefe administrativo
- ❖ **OPERARIOS:** son quienes realizan tareas operativas que en suma constituyen el servicio funerario. Dependen del jefe administrativo.
- ❖ **SERVICIOS GENERALES:** Personal que desempeña tareas de atención al público usuario de las diferentes salas, mantiene limpias las instalaciones de la empresa. Depende del jefe administrativo.

**Gráfica 4. Grado de la Formación**



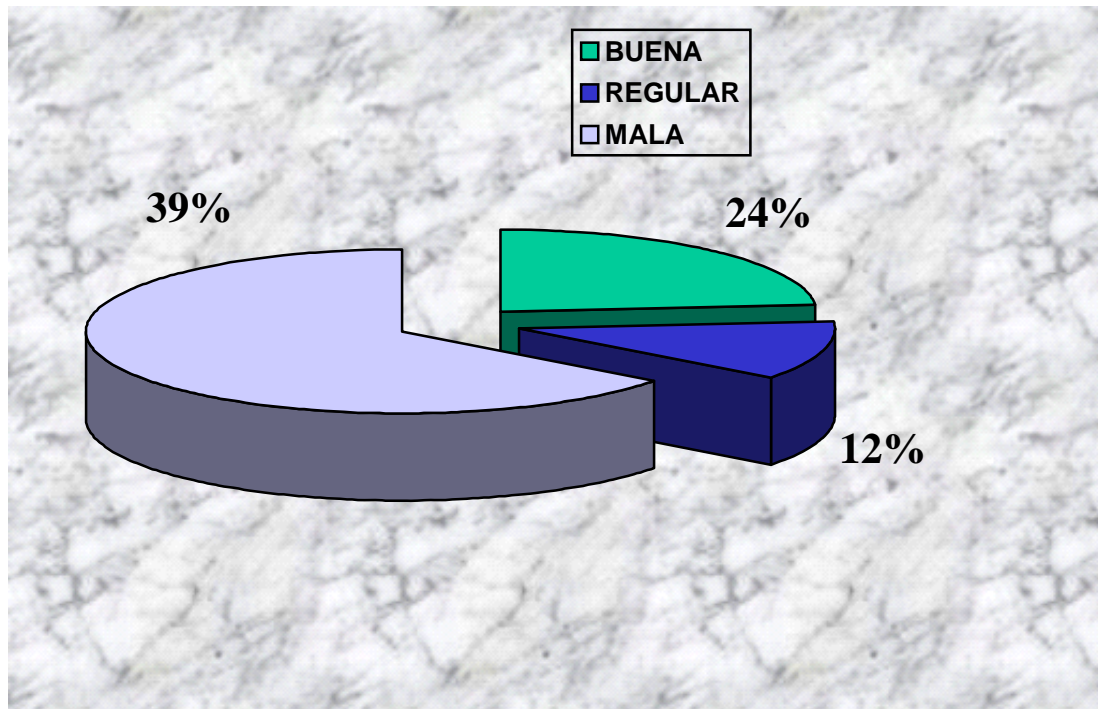
**Fuente:** Esta investigación

El grado de formación de los trabajadores, hombres y mujeres, en promedio se encuentra en el nivel secundario. Los profesionales con los que cuenta la empresa se concentran en el área administrativa

La planta de trabajadores de la empresa señala elementos homogéneos en su composición, en referencia a la edad, sexo y niveles formativos, sin que se perciban hondas diferencias individuales, grupales, generacionales o sociales. Esta homogeneidad es una fortaleza que facilitará en determinado momento el

direccionamiento del talento humano, y la promoción de su capacidad conjunta, conocimientos, destrezas y habilidades.

**Grafico 5 ¿Como definiría usted sus funciones dentro de la empresa?**



**Fuente:** Esta investigación

De acuerdo a la entrevista realizada en la presente investigación se observa que de los 17 empleados existentes, 11 funcionarios que se sienten mal en las labores realizadas, 4 funcionarios se sentían bien, y los 2 restantes se sienten regular, por lo cual se concluye que se debe realizar un análisis de las funciones y ubicar de acuerdo a las capacidades y habilidades existentes del personal. Para poder realizar esto, se debe tener en cuenta el manual de funciones y procedimientos el cual no existe.

**2.1.5 Función Directiva.** La función directiva se estudió desde la perspectiva del proceso de administración que aborda la empresa en la actualidad, considerando subprocesos como la planeación, organización, dirección y control del talento humano.

- **Planeación del Recurso Humano:** Desde la creación de la empresa en el año 2002, la filosofía de planeación que opera puede denominarse actividades rutinarias, es decir, que se desarrollan esfuerzos para satisfacer necesidades inmediatas o en el mediano plazo.

Como no se cuenta con directrices concretas, los objetivos de la dirección de personal no se alcanzan. De hecho, la franja administrativa no cuenta con mecanismos suficientemente efectivos que permitan determinar con claridad el número de personas, sus aptitudes y períodos adecuados, para responder a las necesidades del servicio funerario.

Se necesita dotar a la empresa de un plan que permita direccionar el recurso humano, buscando satisfacer los requerimientos de manejo del personal de la empresa, de tal forma que se puedan alcanzar sus objetivos.

- **Organización:** La organización del personal y la toma de decisiones referidas a él está en cabeza del propietario, quien establece las políticas generales encaminadas a administrar ese talento. El gerente propietario se encarga de asignar directamente las funciones, según cada área operativa de la empresa, y las responsabilidades al personal a su mando, con el apoyo permanente de la administradora. Este modelo organizativo hace que la empresa concentre los esfuerzos en dos personas quienes responden a los retos que se le presentan sin delegación de funciones. No obstante, ante cambios bruscos del mercado del servicio la empresa delata algunas debilidades en el manejo de personal, tal es el caso del área de ventas.

- **Dirección:** La dirección del personal es un aspecto muy importante en la empresa, sin embargo a lo largo de estos años, en Memorial se ha descuidado situaciones relevantes, pese a lo anterior, el trabajador se ha identificado cumpliendo adecuadamente las labores asignadas.

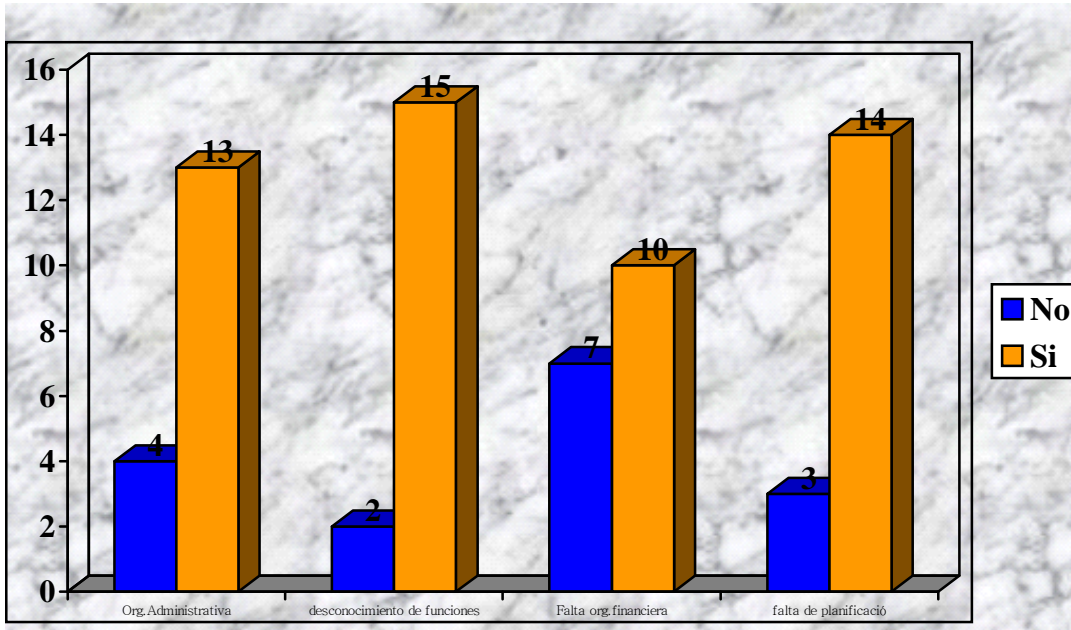
A pesar de esto, el análisis mostró que hasta el momento no se han desarrollado mecanismos para conocer a fondo las características e intereses que identifican a cada trabajador, lo cual limita conocer qué fuerzas intervienen en sus conductas individuales y grupales, con el fin de establecer las formas de lograr la máxima cooperación y el cumplimiento de tareas.

En estas circunstancias, es clara la necesidad de apoyar a la labor de dirección con el diseño de un sistema más estratégico que influya positivamente sobre el talento humano, mejorar resultados y desarrollar máximos potenciales.

El diagnóstico de la función de dirección de personal, precisó aspectos puntuales como la pertinencia, eficiencia y eficacia del personal, con los siguientes hallazgos:

- La administradora asume otras funciones que le impiden especializar el manejo del personal. La empresa no cuenta con un reglamento de trabajo.

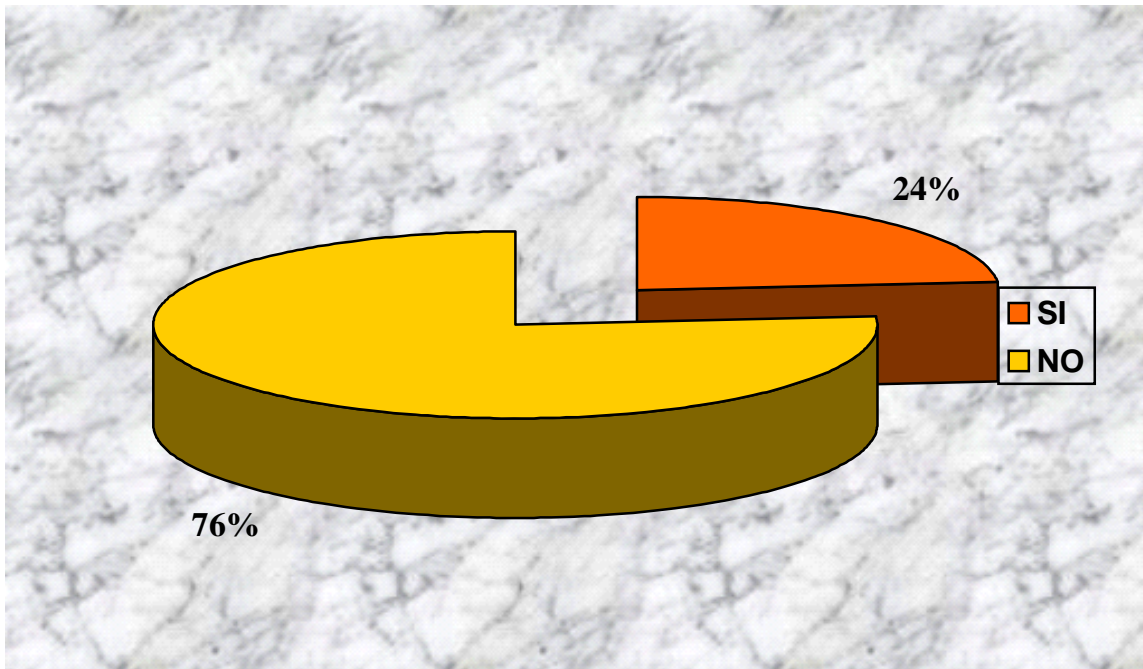
**Grafico 6. ¿Que dificultades tiene la empresa en general?**



**Fuente: Esta investigación**

Con respecto a las preguntas realizadas, como si le falta a la empresa organización en la parte administrativa? Trece de los encuestados respondieron afirmativamente, falta manual de funciones? quince contestaron afirmativamente, organización financiera? diez respondieron afirmativamente, y falta de planificación? en general catorce contestaron afirmativamente. Por tanto los puntos a tener en cuenta para su respectivo análisis y aplicación de estrategias serian todos pero haciendo mas énfasis en el desconocimiento de funciones.

**Grafico 7. ¿Conoce usted si sus funciones dentro de la empresa están definidas por un manual?**



**Fuente:** Esta investigación

El porcentaje del 76% que en total son 13 de los encuestados, nos demuestra la falta y el desconocimiento del manual de funciones y procedimientos en la empresa, aunque 4 cuatro de los encuestados manifestaron conocer sus funciones, más no la lectura o el texto escrito del manual de funciones como también del reglamento interno de la empresa.

- **Control:** La función del control del personal está a cargo, fundamentalmente de la administradora, quien vigila el cumplimiento de las tareas propias del servicio funerario. Las medidas de corrección del desempeño se llevan a cabo rutinariamente, en el desarrollo cotidiano de las actividades. El control se torna complicado porque la administradora debe atender funciones administrativas, operativas y de ventas, cada una con sus necesidades y exigencias específicas.

Considerando que la empresa no cuenta hasta el momento con un plan rector para el direccionamiento del personal, resulta difícil establecer las comparaciones necesarias frente a los resultados esperados del personal, impidiendo además conocer si el rendimiento se ajusta o no a lo esperado por la empresa.

Con frecuencia se presentan en la empresa problemas propios de la prestación del servicio, pero es difícil determinar en quién o en quiénes recae exactamente la



responsabilidad del problema, justamente porque no se cuenta con mecanismos que faciliten el control de las operaciones y de las personas.

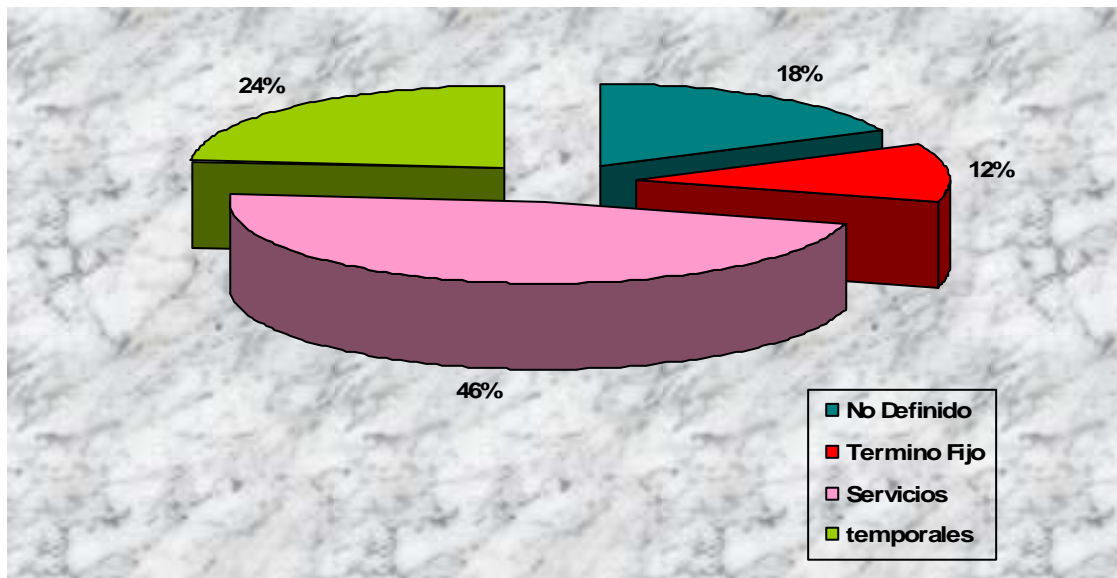
En la empresa se vislumbran algunos peligros por las debilidades en el sistema de control en las diferentes áreas funcionales, en relación con el talento humano. La ausencia de mecanismos más efectivos de control impiden que el personal tenga aceptación frente a la administración, propicia indisciplina y genera resistencias a colaborar con el cumplimiento de funciones y tareas. El liderazgo de la administración frente a la planta de empleados se debilita por las flaquezas del control.

Los procedimientos de control de personal, incluyendo coyunturas como inasistencias, incapacidades y otros sucesos, están a cargo de la administradora y se realizan en forma espontánea. Los permisos y vacaciones se otorgan previa autorización y análisis de caso. Los turnos del personal de servicios generales están acordes con la necesidad diaria de atención del servicio funerario, y son previamente programadas por la administradora.

Este estilo organizativo tiene un carácter informal que permite ver debilidades claras, como las expresadas por el propio personal de trabajadores, quien en el 65% de los casos manifiesta que su desempeño no es objeto de seguimiento constante. La mayoría de los trabajadores manifestó que su desempeño no tiene el suficiente control, propiciando el descuido de funciones. Esta situación redundo en apatía frente a las obligaciones y crea un sentimiento colectivo de despreocupación que perjudica la eficiencia.

En la empresa existen dos cabezas de control, el gerente y la administradora, aunque la tarea se concentra en ésta última. En general los trabajadores perciben y manifiestan debilidades administrativas, y la necesidad de crear procedimientos sistemáticos que permitan al gerente y la administradora medir y controlar la calidad del aporte del trabajador.

**Gráfica 8. Tipo de contrato.**



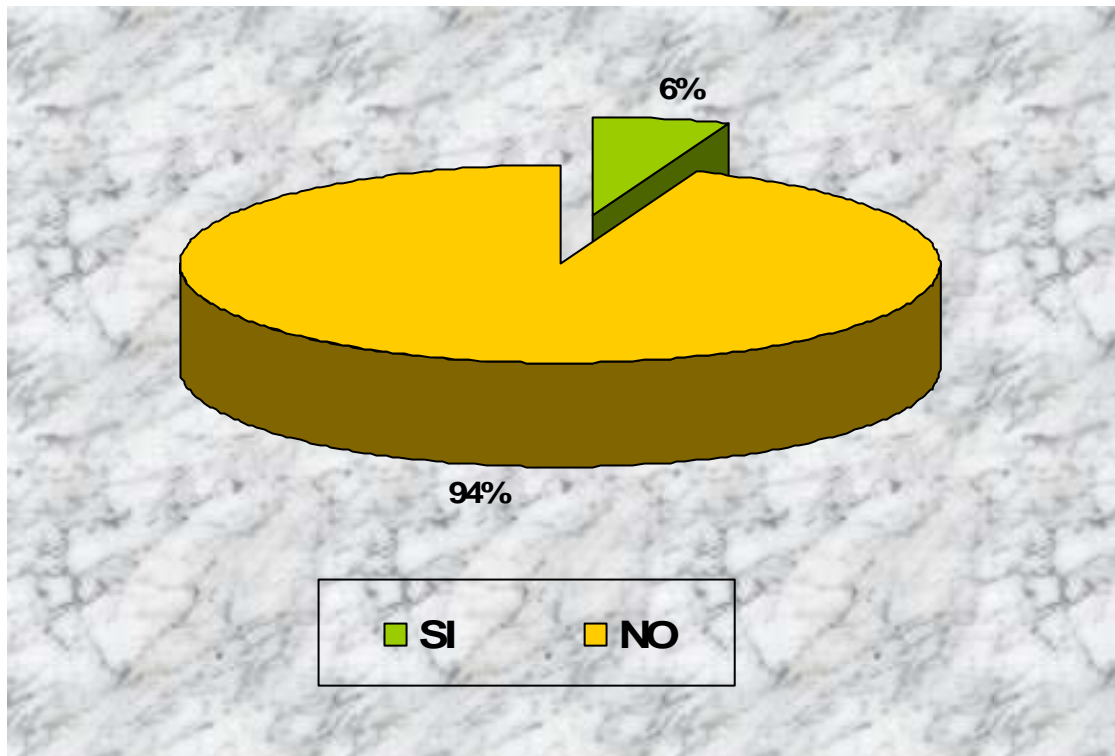
**Fuente:** esta investigación

El gráfico 8 muestra que existen debilidades en los procesos de contratación de los trabajadores, lo que incrementa riesgos de demanda laboral. El personal vinculado por órdenes de prestación de servicios, ejercen labores con horarios determinados, horas extras y subordinación, lo que legalmente constituye un contrato laboral, con explícitas exigencias para la empresa. La empresa necesita contar con asesoría jurídica que apoye la toma de decisiones en materia laboral, de tal forma que se minimicen los riesgos de posibles demandas.

El procedimiento de reclutamiento, selección, inducción y contratación como se aborda hoy en día en la empresa, constituye una verdadera debilidad, por cuanto la falta de rigor permite errar fácilmente en la escogencia de los candidatos, optando finalmente por personas no óptimas para la organización.

En el proceso de inducción, la empresa otorga indicaciones y orientación para el desarrollo de una función específica, y hace el recorrido inicial del nuevo trabajador por sus instalaciones, introduciéndole al ambiente de trabajo. Aún así, es notorio que el procedimiento de inducción necesita ajustarse y complementarse en forma planeada, puesto hoy no se cuenta con un instructivo específico de cargo y función, ni se dispone de un manual de organización específico para esta labor de tal forma que la empresa pueda determinar con mayor certeza si se interesa definitivamente por la persona.

**Gráfica 9. Cree usted que existen Incentivos y reconocimientos a los trabajadores.**



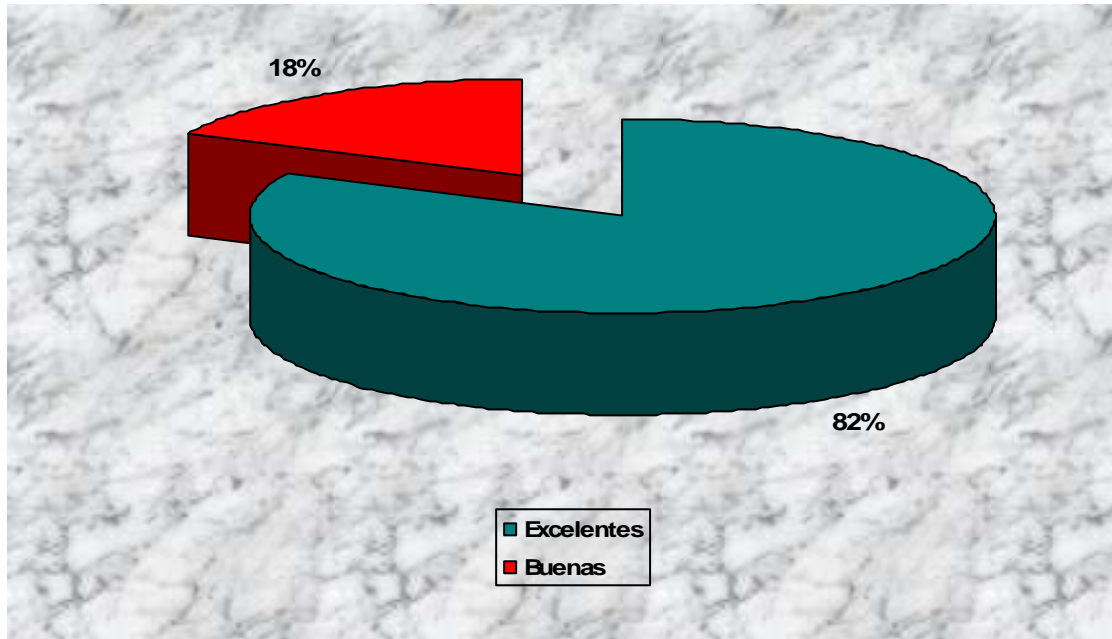
**Fuente:** Esta investigación

Un factor importante dentro del bienestar de los empleados son los incentivos, practica que las directivas de la empresa no han tenido en cuenta tomando esta situación como una debilidad.

**2.1.6 Relaciones Laborales.** En el ámbito formal, las relaciones laborales individuales al interior de la empresa están determinadas por el vínculo que crea el contrato de trabajo, cualquiera sea su modalidad, según los parámetros del Código Sustantivo del Trabajo.

En un ámbito no formal, las relaciones interpersonales conforman en suma el clima de trabajo de la empresa, y están bien calificadas por las personas que lo constituyen. Al preguntar que calificaran las relaciones interpersonales en la empresa, se obtuvo la siguiente información.

**Gráfica 10. Relaciones interpersonales internas y externas**



**Fuente:** Esta investigación

El gráfico 10 informa según las encuestas realizadas que las relaciones entre clientes y empleados y viceversa son excelentes, factor que debe ser aprovechado por parte de la administración para obtener mayor beneficio en las operaciones de la empresa.

**Capacitación y Desarrollo.** La empresa hasta el momento no ha consagrado esfuerzos y recursos en una forma continua en la capacitación del personal y en el desarrollo empresarial.

El 100% de los trabajadores perciben la inexistencia de programas de capacitación y desarrollo con una continuidad favorable. Esto conlleva a que la empresa no propicie el crecimiento organizativo por falta de generación de capacitación en su personal. No obstante, en forma intermitente se ha brindado alguna capacitación priorizando el área administrativa, con descuido de las otras áreas funcionales que, igualmente, demandan este acompañamiento.

La empresa no ha investigado sus propias necesidades de formación, según las áreas, los cargos y las funciones. No ha desarrollado actividades como talleres participativos, mesas redondas, estudios sobre la estructura organizativa, o análisis de procedimientos y métodos que permitan conocer con precisión

necesidades y requisitos que deban acreditar las personas que desempeñan cada tarea al interior del sistema empresarial.

La inversión en cursos, seminarios, conferencias, prácticas internas o impartidas por instituciones especializadas no se desarrollan al interior, constituyendo una debilidad interna que se convierte en freno al desarrollo del servicio y el crecimiento empresarial, en tanto impide el crecimiento del talento humano vinculado. A corto plazo esta situación podrá entorpecer la ampliación del abanico de servicios, las metas económicas propuestas y en general, el crecimiento empresarial.

**2.1.7 Seguridad y Bienestar Social.** El diagnóstico sobre la seguridad y bienestar social al interior de la empresa, se hizo considerando algunos referentes, como condiciones de trabajo, accidentalidad y organización para la seguridad y bienestar de las personas.

- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura empresarial consiste en un amplio espacio físico, diseñado exclusivamente para la prestación del servicio exequial. El conjunto arquitectónico ofrece condiciones de iluminación, aireación y áreas de circulación adecuadas, y una sobria dotación de mobiliarios y decoración, acordes con la naturaleza del servicio, con correcta utilización del espacio cúbico. El colorido de pisos y paredes es agradable a los sentidos y genera en usuarios y trabajadores efectos de armonía y tranquilidad.

Esta moderna infraestructura permite un ordenamiento apropiado de los factores técnicos, permitiendo un correcto trámite de las funciones de la empresa, como la atención al público y el ejercicio de tareas internas. Dispone de tres baterías sanitarias y cuenta con un extintor de fuegos tipo A

- **Salud Ocupacional:** El riesgo de ocurrencia de accidentes, podría calificarse como bajo; no obstante amerita extremar los cuidados del personal y del usuario en el uso de las escaleras y aproximación a ventanales en los pisos superiores.

Actualmente la empresa no dispone de un programa de salud ocupacional, que incluya planes específicos de prevención del riesgo estructural, habida cuenta de que la ocupación plena de su capacidad instalada, puede acoger alrededor de 250 personas.

La supervisión diaria de condiciones de orden, limpieza y ambiente en general es rigurosa. No se cuenta actualmente con dotación apropiada y suficiente para la atención de primeros auxilios.

- **Organización para la seguridad y el bienestar de los trabajadores:** Desde la perspectiva de la organización para la seguridad y el bienestar de los trabajadores,

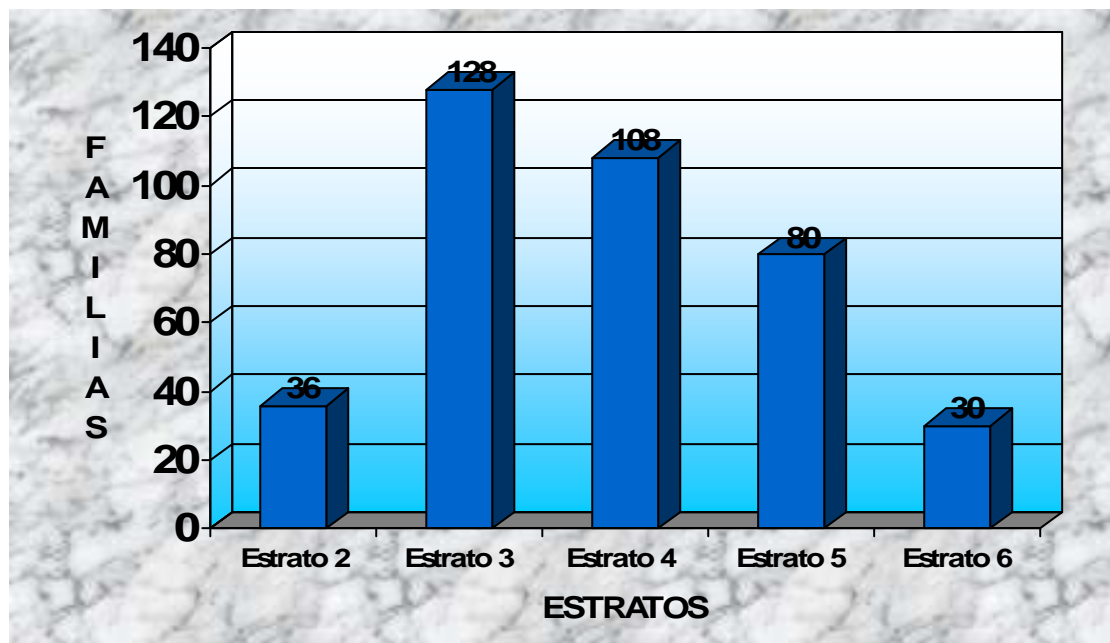
se encontró que la empresa, aunque dispone de adecuadas condiciones de trabajo, no dispone de un sistema ordenador para tales fines, de tal forma que pueda otorgar instrucción puntual en materia de prevención, seguridad e higiene física y mental.

El servicio, por su naturaleza, enfrenta diariamente al personal a distintas cargas de estrés, ocasionado por el manejo del hecho de la muerte, y el contacto cotidiano y permanente con los dramas personales y familiares. En el área administrativa, especialmente, amerita cuidado esta situación, puesto que el personal debe afrontar las naturales tensiones de los usuarios del servicio.

## 2.2 PERFIL EXTERNO DE LA EMPRESA

Para el análisis del presente perfil se toman los resultados obtenidos de la encuestas que se realizaron a las familias de la ciudad de San Juan de Pasto, para conocer su opinión acerca de los servicios que ofrece “MEMORIAL SALA DE VELACION “

**Gráfica 11. Estratos socio económico.**

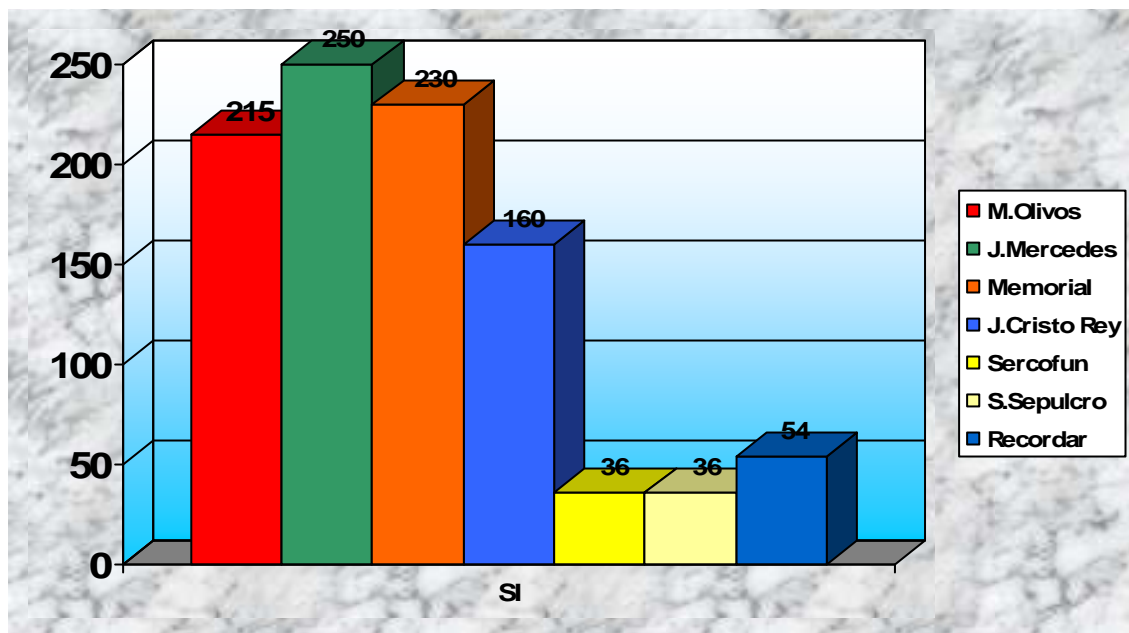


**Fuente: Presente investigación**

En el anterior gráfico nos muestra que del total de las familias encuestadas el 34% corresponde al estrato tres y el 29% corresponde al estrato cuatro, que son los estratos en

donde predomina la utilización del servicio de las salas de velación. Los estratos dos y cinco que cubren en total un 29% los cuales serian también parte clave para realizar un estudio y ofrecer los servicios y planes que tiene la sala de velación.

**Gráfica 12. Salas de Velación que conoce**



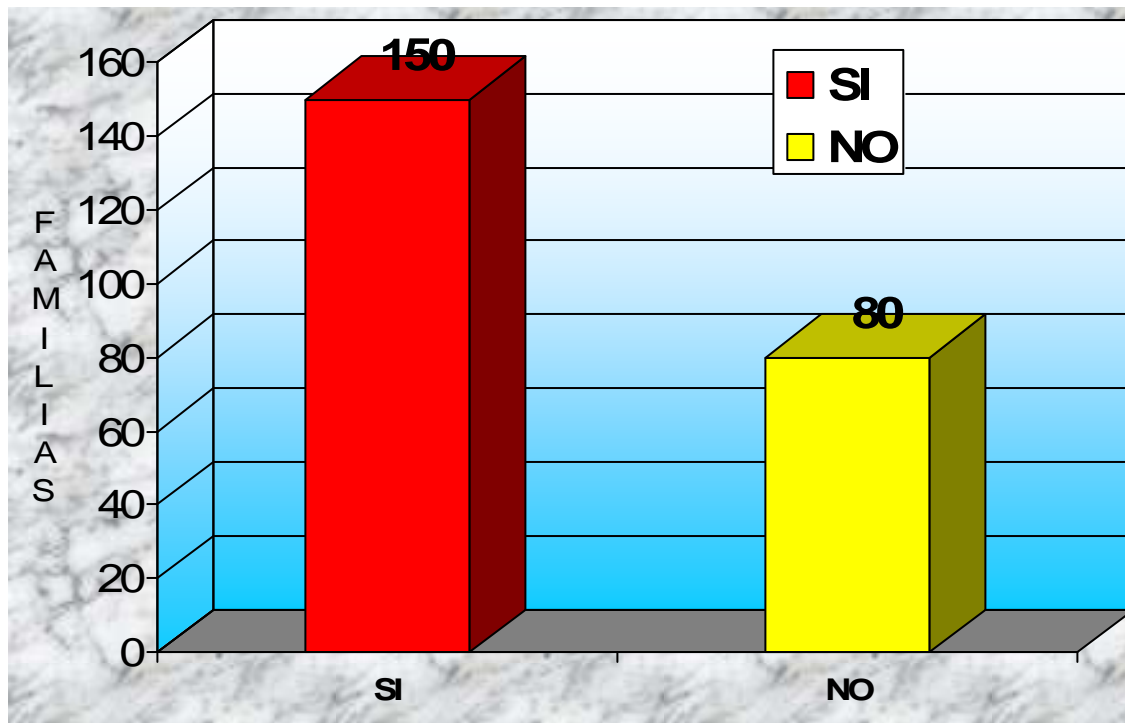
Fuente: Presente investigación

El grafico 12. a la pregunta que salas de velación conoce en la ciudad de Pasto las personas encuestas respondieron de la siguiente forma:

- Jardines de las Mercedes un 65%
- Memorial salas de velación 60%
- Monte de los olivos 56%
- Jardines Cristo Rey 42%

Que el posicionamiento que ha logrado salas de velación Memorial es muy bueno con respecto a las demás salas y alcanzado ponerse a la par incompetencia con salas de tradición como lo es jardines de las Mercedes.

**Gráfica 13. Servicios utilizados en Salas de Velación Memorial**

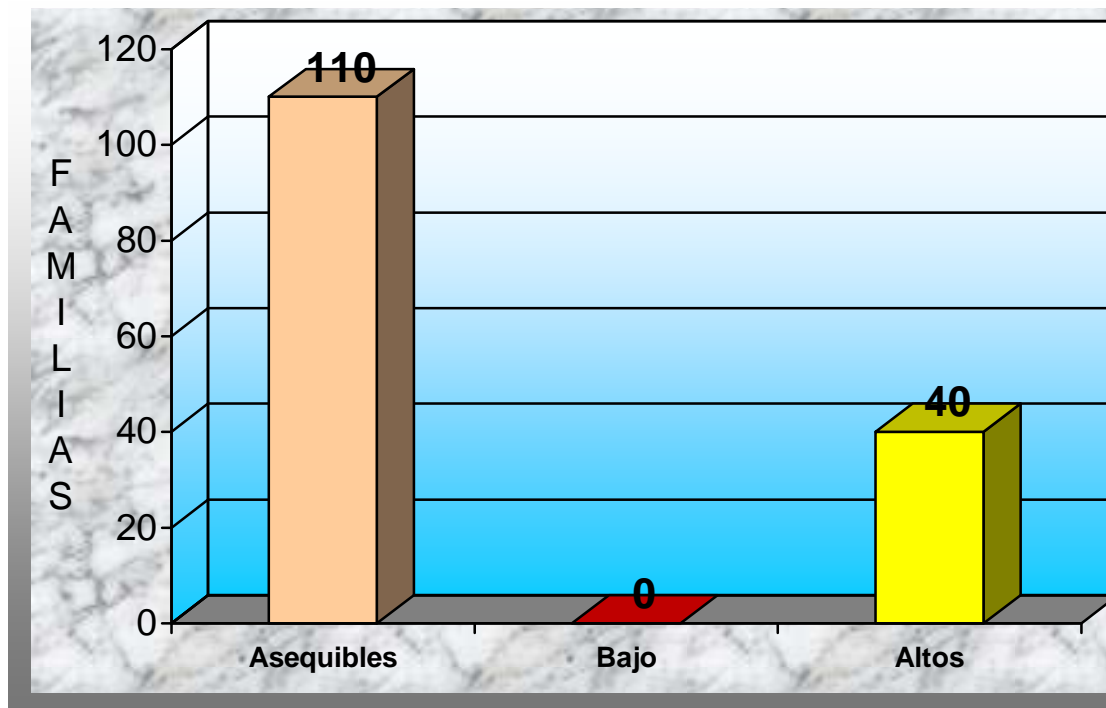


Fuente: Presente investigación

El grafico 13. Dentro de las familias encuestadas que conocen a MEMORIAL SALAS DE VELACION un 65% utilizaron los servicios.



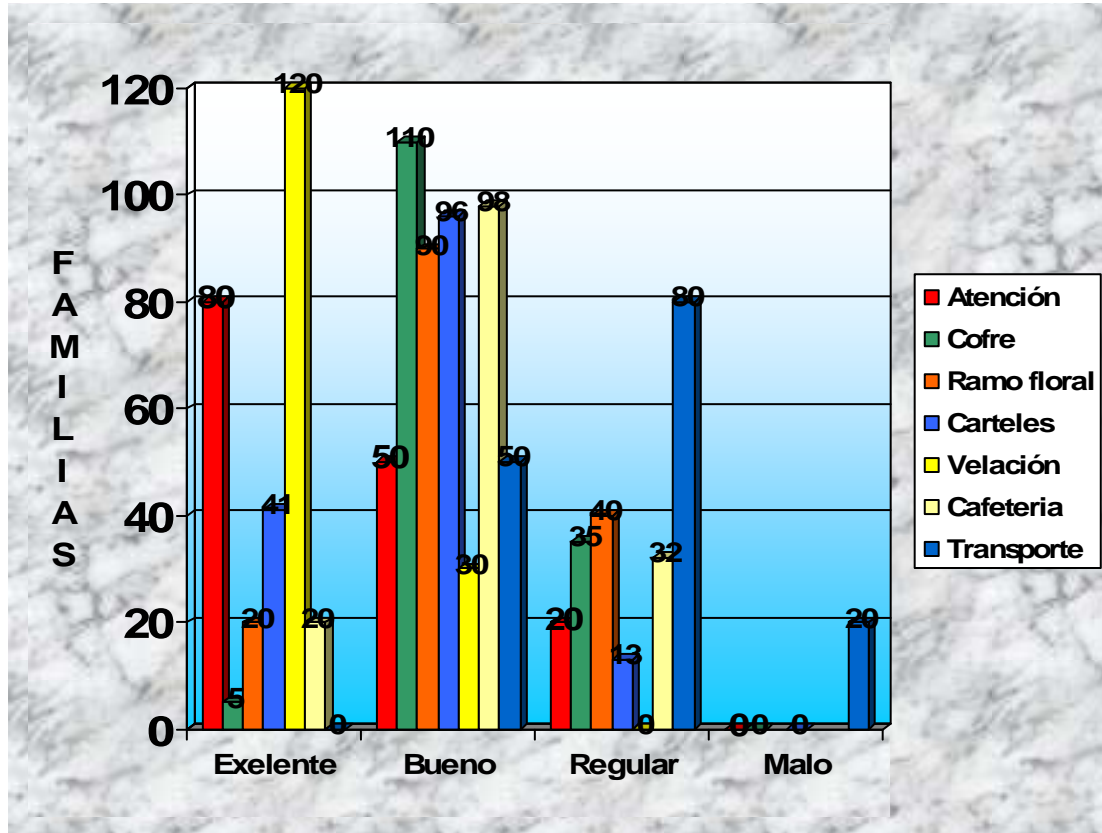
**Gráfica 14. Que opinión tiene de los costos del servicio**



Fuente: Presente investigación

Para las familias que han utilizado el servicio de salas de velación de Memorial tenemos que un 73% respondieron que son asequibles los planes ofrecidos mientras tanto un 27% le parecieron costos.

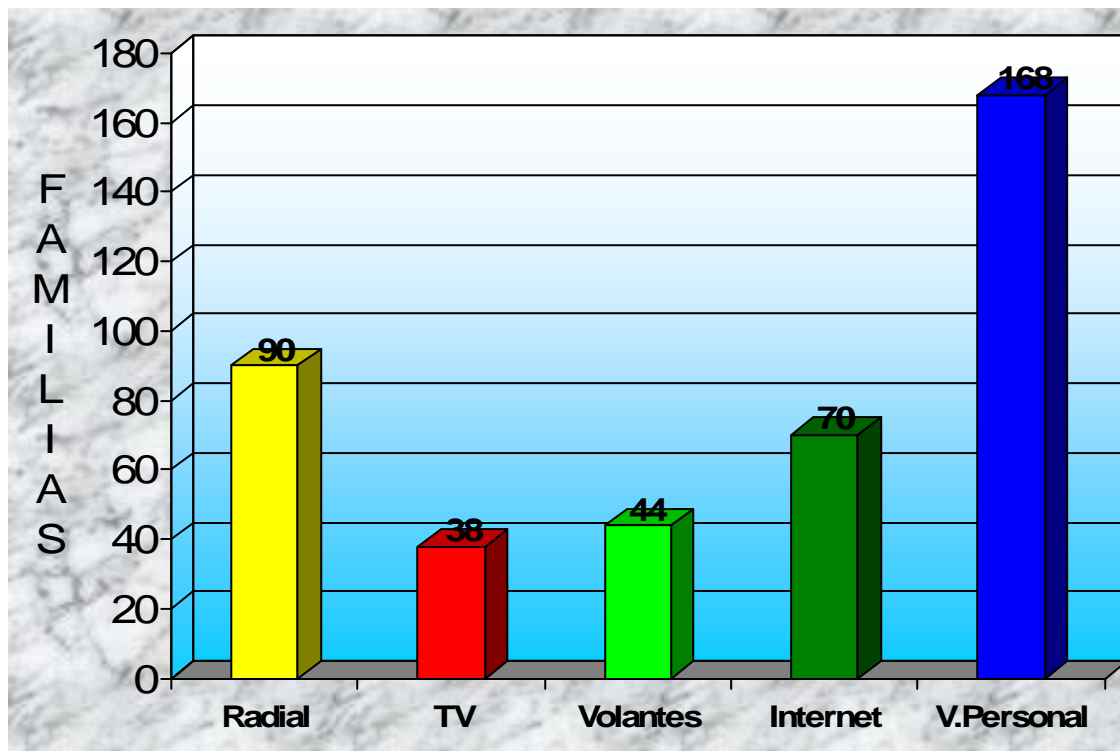
Gráfica 15. Cómo calificaría los servicios



Fuente: Presente investigación

A la pregunta de cómo califica los servicios de Memorial obtuvimos diferentes respuestas de las personas encuestadas, donde se destacan que el servicio principal que es la velación, lo calificaron como excelente en un 73% como también la atención en general en un 53%. Los servicios complementarios se calificaron como bueno teniendo en cuenta que el servicio de transporte está calificado como malo donde se deben tomar acciones correctivas.

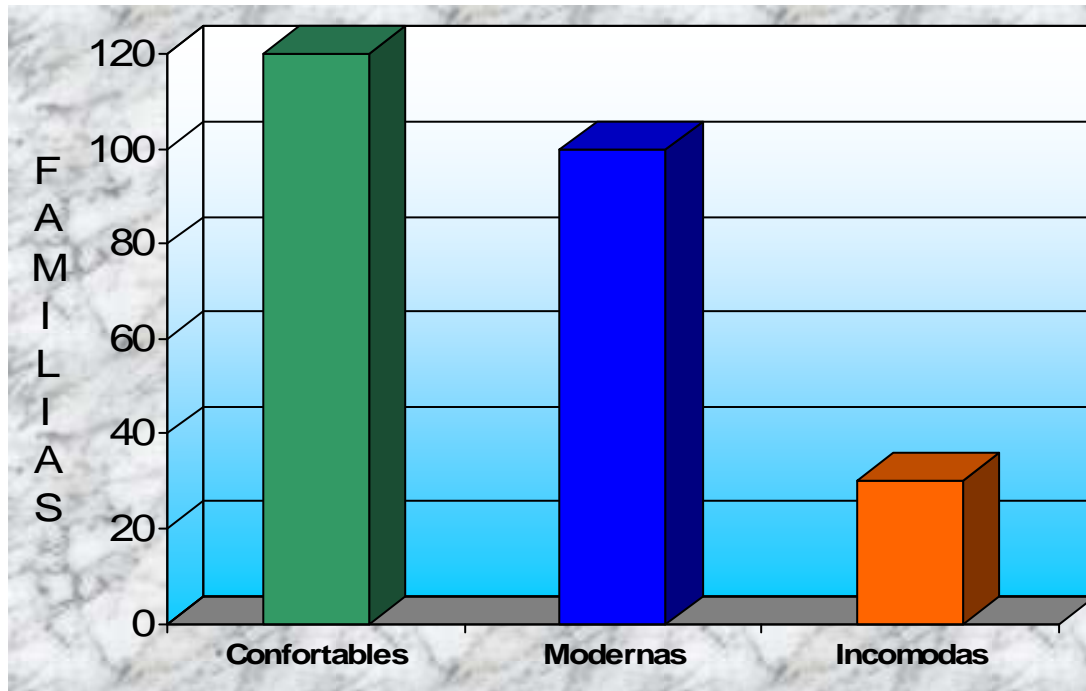
**Gráfica 16. Porqué medio publicitario le gustaría recibir la información sobre los servicios ofrecidos por Memorial Salas de Velación**



Fuente: Presente investigación

En la anterior grafica nos muestra que el medio por el cual les gustaría obtener información es el de forma personal en un 44%, seguido por la información en medios radiales, e Internet, medios masivos y de fácil acceso.

**Gráfica 17. Cómo Calificaría usted las instalaciones de Sala de Velación Memoria**



Fuente: Presente investigación

La anterior grafica nos da a conocer que la opinión de la mayoría de los encuestados consideran que las salas son confortables en un 52%. Se debe tener en cuenta que el 13% de ellos consideraron que las salas son incomodas por tal razón también se debe tener algunas acciones correctivas.

### 2.3 ANALISIS DE LA ENTREVISTA

La presente entrevista se realiza al Gerente propietario Edgar Mauricio Melo Flórez al cual se le realizaron las siguientes preguntas.

- 1 ¿La empresa Sala de Velación Memorial cuenta en el momento con unas metas y objetivos claramente definidos?

Rta: Si. Llegar a ser la empresa líder en previsión exequial y contar con 3.000 afiliados a diciembre del 2008, organizando un excelente departamento de ventas haciendo presencia en el sector comercial y empresarial.

- 2 ¿Posee la organización una estrategia general para competir dentro del sector de servicios excequiales.?

Rta: No. En este momento, pero es uno de los objetivos inmediatos.

- 3 ¿Dentro de la estructura jerárquica de la empresa, existen una organización en la que se evidencie la misma mediante un organigrama, que muestre la estructura y los alcances deseables de control?

Rta: Aunque es una empresa familiar existe estructura jerárquica, pero faltan algunos aspectos de control.

- 4 ¿Usted se anticipa y controla en la empresa las acciones y reacciones de los competidores en el medio?

Rta: Tratamos siempre de ofrecer un mejor servicio en cuanto a atención instalaciones, planes de previsión, etc.

- 5 ¿La dirección controla y se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores y empleados claves?

Rta: Por lo general si.

- 6 ¿La empresa posee un manual de funciones y procedimientos, misión, visión, portafolio de servicios, políticas de calidad y reglamento interno.

Rta: En parte, No poseemos manual de funciones y procedimientos.

- 7 ¿Describanos de que forma la dirección delega las funciones a sus subalternos?

Rta: Se delega al gerente y administradora esta funciones , también por escrito, en reuniones, etc.

- 8 ¿Cree usted que en la empresa existe un buen sistema de comunicación y que además sea recíproca?

Rta: Por el hecho de haber 2 sedes, hay cierta deficiencia en cuanto a pagos, cobros, etc.

- 9 ¿Cree usted que los empleados de su empresa son capaces de satisfacer las necesidades de la organización y de sus clientes?

Rta: Únicamente los empleados de oficina.

- 10 ¿La empresa cuenta con un sistema de control financiero, ventas, gastos, gerencial y de calidad de los servicios prestados?

Rta: Se lleva control aunque no contablemente.

### 3. DETERMINACION DE LAS CAPACIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA

#### 3.1 ANÁLISIS INTERNO.

Dentro de este proceso se evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de la empresa donde se identifican las fortalezas y las debilidades, partiendo de la base que la dirección y la áreas administrativas realizan actividades básicas, donde analizan:

- La Planeación y la Dirección
- La Organización administrativa de la empresa
- El control y la evaluación
- La gestión financiera

La matriz de factor interno es una herramienta que permite evaluar las áreas descritas anteriormente, realizando una lista de las debilidades y fortalezas de la organización dando una ponderación que indica la importancia relativa en el éxito de la empresa que va desde 0.0 y 1.0 en donde la sumatoria de todas las ponderaciones es 1. Los factores se clasifican de la siguiente forma:

Fortaleza importante	4
Fortaleza menor	3
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2

**Tabla 1. Evaluación fortalezas y debilidades**

VARIABLES	Debilidades		Fortalezas	
	DM	Dm	Fm	FM
<b>1. PLANEACIÓN Y DIRECCION</b>				
➤ Planeación de las actividades realizadas.	1			
➤ Claridad en las funciones Realizadas.	1			
➤ Sistemas de Comunicación			3	
➤ Se toman decisiones enfocándose en la administración empírica		2		
➤ Declaración escrita de su misión y visión	1			
➤ Liderazgo Gerencial	1			

<b>2. ORGANIZACION</b>				
➤ Dentro de la organización no se maneja el manual de funciones.	1			
➤ Los cargos dentro de la empresa no son bien remunerados.	1			
➤ Trabajo en Equipo				4
➤ Existe un buen Clima Organizacional				4
➤ Personal capacitado para el desempeño de las funciones	1			
➤ Seguridad en las condiciones del trabajo		2		
➤ Existe respeto y confianza entre el gerente y los empleados				4
➤ Infraestructura adecuada				4
<b>3. CONTROL Y EVALUACIÓN</b>				
➤ Control de calidad del servicio		2		
➤ Control financiero	1			
➤ Control de gastos	1			
<b>4. GESTIÓN FINANCIERA</b>				
➤ Crecimiento de las utilidades			3	
➤ Realización de inversiones			3	
➤ Aumento en la rentabilidad				4

Fuente: Esta investigación

### 3.2 ANALISIS EXTERNO

Para el análisis de los factores que intervienen en forma externa, se realiza la matriz de factor externo. Los factores a analizar son:

- FACTORES ECONOMICOS
- JURIDICO POLITICO
- CULTURALES
- COMPETENCIA

Conforme a los factores internos se asignara una ponderación que oscila 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización



dada. La sumatoria de todas las ponderaciones designadas a los factores deberá ser 1.

También se realiza la calificación de uno a cuatro de la siguiente manera:

Amenaza importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Los resultados de 4.0 indicaran que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas. Un resultado de 1.0 mostrara a la empresa que dentro de la competencia poco atractiva con múltiples amenazas.

**Tabla 2. Evaluación Amenazas y oportunidades**

VARIABLES	Amenazas		Oportunidades	
	AM	Am	Om	OM
<b>1. FACTORES ECONOMICOS</b>				
➤ Crisis económica	1			
➤ Nivel de Ingresos de la población bajo	1			
➤ Políticas Gubernamentales (tributarias)		2		
<b>2. COMPETENCIA</b>				
➤ Análisis de servicios			3	
➤ Análisis de precios			3	
➤ Análisis de innovaciones y actualizaciones a nuevos servicios				4
<b>3. JURIDICO</b>				
➤ Normatividad para el fortalecimiento de las Pequeñas Empresas				4
➤ Normatividad P.O.T. (apertura de nuevos hornos crematorios, parqueaderos, creación de nuevos jardines)	1			
<b>4. CULTURALES</b>				
➤ Socioculturales		2		
➤ Geográficos			3	

Fuente: Esta investigación

### 3.3 ANALISIS DE LAS MATRICES INTERNAS Y EXTERNAS (MEFI) (MEFE)

**Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
➤ Planeación de las actividades realizadas.	0,06	1	0,06
➤ Claridad en las funciones Realizadas.	0,06	1	0,06
➤ Sistemas de Comunicación	0,04	3	0,12
➤ Se toman decisiones enfocándose en la administración empírica	0,02	2	0,04
➤ Declaración escrita de su misión y visión	0,05	1	0,05
➤ Liderazgo Gerencial	0,06	1	0,06
➤ Dentro de la organización se maneja el Manual de funciones.	0,06	1	0,06
➤ Los cargos dentro de la empresa son bien Remunerados.	0,05	1	0,05
➤ Trabajo en Equipo	0,05	4	0,20
➤ Existe un buen Clima Organizacional	0,05	4	0,20
➤ Personal capacitado para el desempeño de las funciones	0,05	1	0,05
➤ Seguridad en las condiciones del trabajo	0,04	2	0,08
➤ Existe respeto y confianza entre el gerente y los empleados	0,03	4	0,12
➤ Infraestructura adecuada	0,05	4	0,20
➤ Control de calidad del servicio	0,06	2	0,12
➤ Control financiero	0,06	1	0,06
➤ Control de gastos	0,05	1	0,05
➤ Crecimiento de las utilidades	0,06	3	0,18
➤ Realización de inversiones	0,05	3	0,15
➤ Aumento en la rentabilidad	0,05	4	0,20
<b>RESUTADOS TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>2,11</b>

**Fuente:** Esta investigación

La anterior matriz muestra que la empresa posee debilidades, que se centran en la toma de decisiones como también en la planeación administrativa y de costos, y la puesta en práctica de manuales que son exigidos por la ley, que le servirán para una mejor estructuración de la empresa. La empresa posee grandes fortalezas que se deben tener en cuenta para las decisiones y las estrategias a tomar. El resultado de 2.11 nos indica que la entidad está dentro de un resultado medio en su posición estratégica interna.

**Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
➤ Crisis económica	0,06	1	0,06
➤ Nivel de Ingresos de la población bajos	0,06	1	0,06
➤ Políticas Gubernamentales (tributaria)	0,03	2	0,06
➤ Alianzas de los servicios	0,3	3	0,9
➤ Análisis de los precios	0,2	3	0,6
➤ Análisis de Innovaciones y actualizaciones de nuevos servicios	0,2	4	0,8
➤ Normatividad para el fortalecimiento de las Pequeñas Empresas	0,06	4	0,24
➤ Normatividad del P.O.T.	0,04	1	0,04
➤ Socioculturales	0,03	2	0,06
➤ Geográficas	0,02	3	0,06
<b>RESUTADOS TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>2,88</b>

**Fuente:** Esta investigación

La matriz (MAFE) con su ponderado de 2.88 da ha conocer que la empresa se encuentra en un entorno, donde las oportunidades para crecer están dadas pero con unos limitantes como la economía que maneja el país, la pobreza existente en nuestra región, que son las mayores amenazas que posee por diferentes factores que influyen en su desarrollo.

### **3.4 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Para su realización se aplicara los siguientes pasos:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asignar un valor ponderado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El ponderado indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero

estas, a su vez, pueden tener ponderados altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los ponderados adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en [grupo](#) y llegando a un consenso. La suma de todos los ponderados asignados a los factores debe sumar 1.0.

4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

**Tabla 5. Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)**

FACTOR	Ponde.	MEMORIAL		JARDINES DE LAS MERCEDES		MONTE DE LOS OLIVOS	
		Calificación	Resultado.	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación en el mercado	0,1	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>	2	<b>0,2</b>
Variedad de los servicios	0,1	3	<b>0,3</b>	4	<b>0,4</b>	4	<b>0,4</b>
Competitividad de los precios servicios	0,3	2	<b>0,6</b>	2	<b>0,6</b>	2	<b>0,6</b>
Atención al cliente	0,3	4	<b>1,2</b>	4	<b>1,2</b>	3	<b>0,9</b>
Trayectoria	0,2	2	<b>0,4</b>	4	<b>0,8</b>	3	<b>0,6</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>		<b>3,3</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Esta investigación

Analizando los factores de competencia que tiene la empresa observamos que donde obtuvimos menor calificación son la competitividad de los precios y la trayectoria de la empresa, siendo estas debilidades no tan recurrentes dentro de la actividad de la prestación de los servicios en Memorial.

Un factor donde la fortaleza es mediana es la variedad de los servicios que presta Memorial, en comparación con Jardines de las Mercedes y monte de los olivos por lo tanto sería un factor a estudiar y aplicar estrategias correspondientes.

En conclusión dentro de los dos competidores analizados, Jardines de las Mercedes se encuentra por encima de Memorial con un ponderado de 3.3, en tanto con Monte de los

Olivos se encuentran en igualdad de condiciones a pesar que esta tiene mayor trayectoria y mayor variedad de servicios.

### **3.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BOSTON:**

Se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

- ❖ Interrogantes: Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.
- ❖ Estrellas: Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.
- ❖ Vacas lecheras: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.
- ❖ Perros: los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo

está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

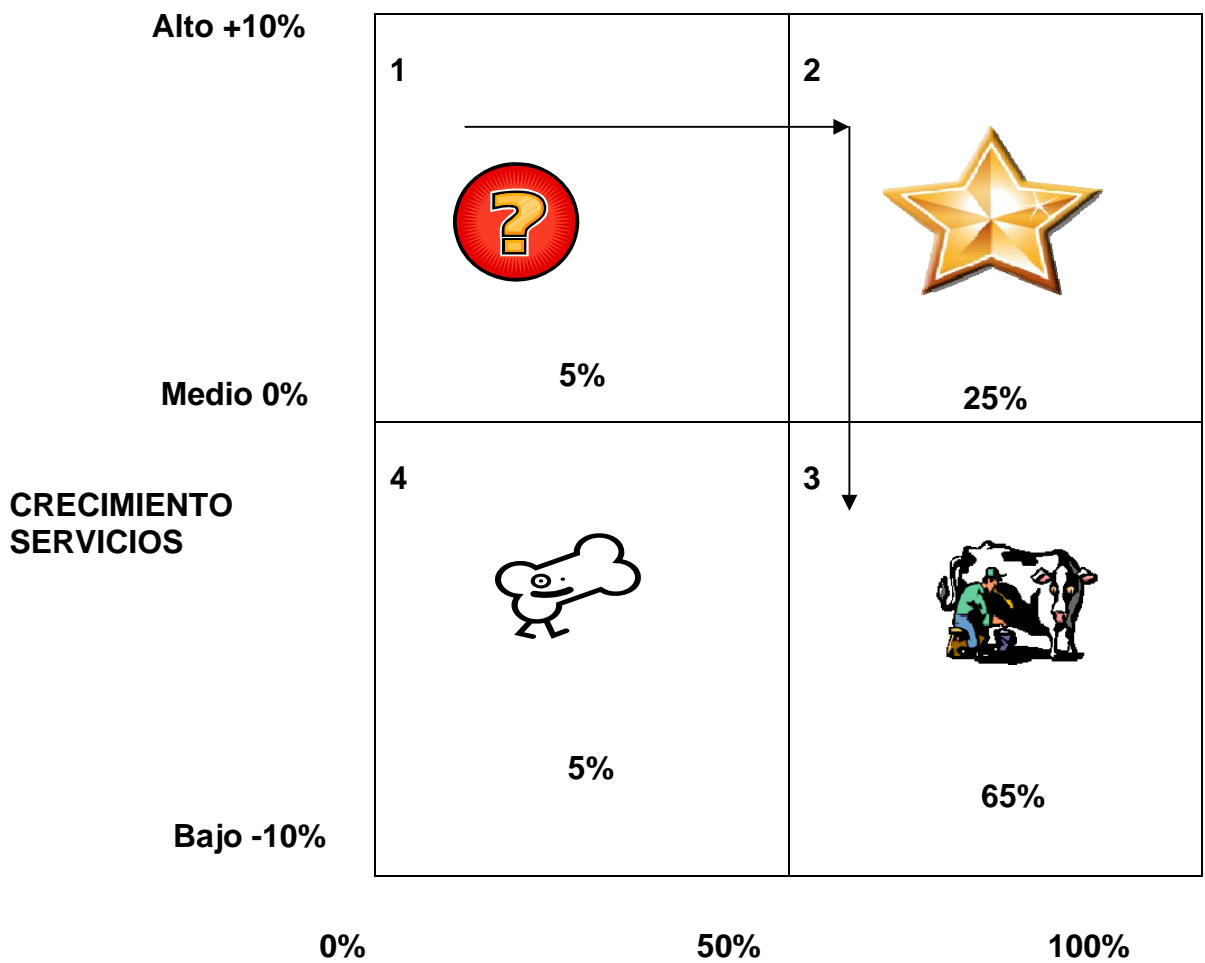
La matriz GCB nos muestra gráficamente las diferencias entre las divisiones en cuanto a:

- ❖ Porcentaje de participación en el mercado
- ❖ Tasa de crecimiento de cada división

La posición relativa de participación en el mercado se define, como la relación entre:

$$\frac{\text{PARTICIPACION DE AL DIVISION EN EL MERCADO} \times 100}{\text{PARTICIPACION DE LA EMPRES RIVAL MAS GRANDE}}$$

**Grafico 18. Matriz Grupo Consultor De Boston**



## PARTICIPACION EN EL MEDIO

Memorial Sala de Velación por ser una empresa prestadora de servicios, el análisis que se puede realizar con esta matriz es el posicionamiento en el mercado de tales servicios. De tal forma que dentro de nuestros principales servicios y que se ha mantenido con el tiempo (vacas lechera) es el funerario, que por medio de la atención y la comodidad de las salas ha venido en un crecimiento constante por que nos eligen para tal fin. Hay servicios estrellas los cuales se quieren convertir en vacas lecheras uno de ellos es el de cremación, los paquetes exequiales. Por ultimo los servicios que están próximos a implementar, o que se han implementado y no arrancan que los clasificamos en el cuadrante de interrogación.

### 3.6 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION (PEEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la empresa se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.



Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la empresa a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

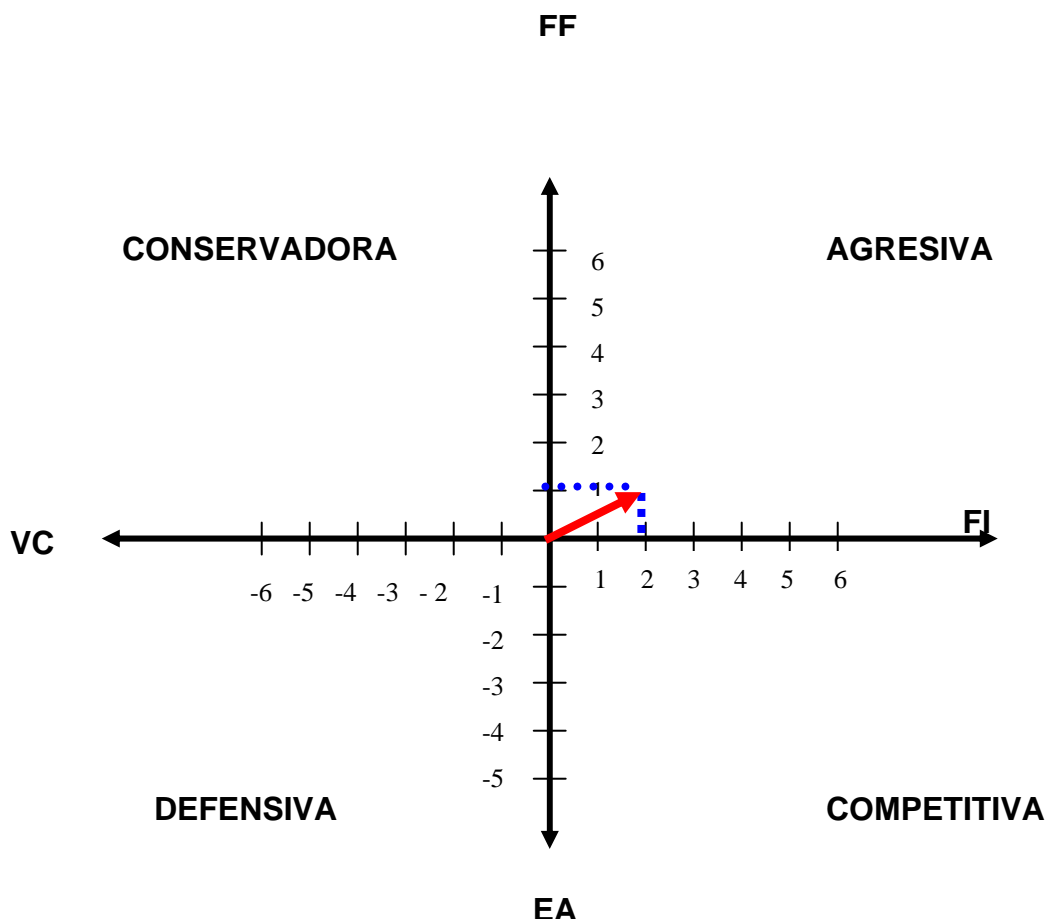
**Pasos Para Construir La Matriz PEEA:** Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

**Tabla 6. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortalezas Financieras (FF)	Calificación	Estabilidad Ambiental (EA)	Calificación
Ingreso por venta de servicios.	5	Crecimiento de la competencia.	-5
Liquidez	5	Tasa de Inflación	-2
Capital de trabajo	5	Adelantos Tecnológicos	-2
Relación Beneficio Costo	4	Nuevos esquemas de Servicios	-1
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,75</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,5</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza Industrial (FI)</b>	
Calidad en el Servicio	-3	Potencial de Crecimiento.	4
Cobertura geográfica	-3	Estabilidad financiera	5
Competencia desleal	-5	Utilización de recursos	4
Conocimientos Tecnológicos	-2	Conocimientos Tecnológicos	2
Participación en el mercado	-2	Facilidad del mercado	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,2</b>
<b>EJE X</b>	<b>1,75</b>	<b>EJE Y</b>	<b>0,7</b>





Para la Sala de Velación Memorial es satisfactorio encontrarse localizado su vector direccional en el cuadrante agresivo de la matriz, lo cual significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mismo y sus servicios, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

### 3.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las empresas pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas:

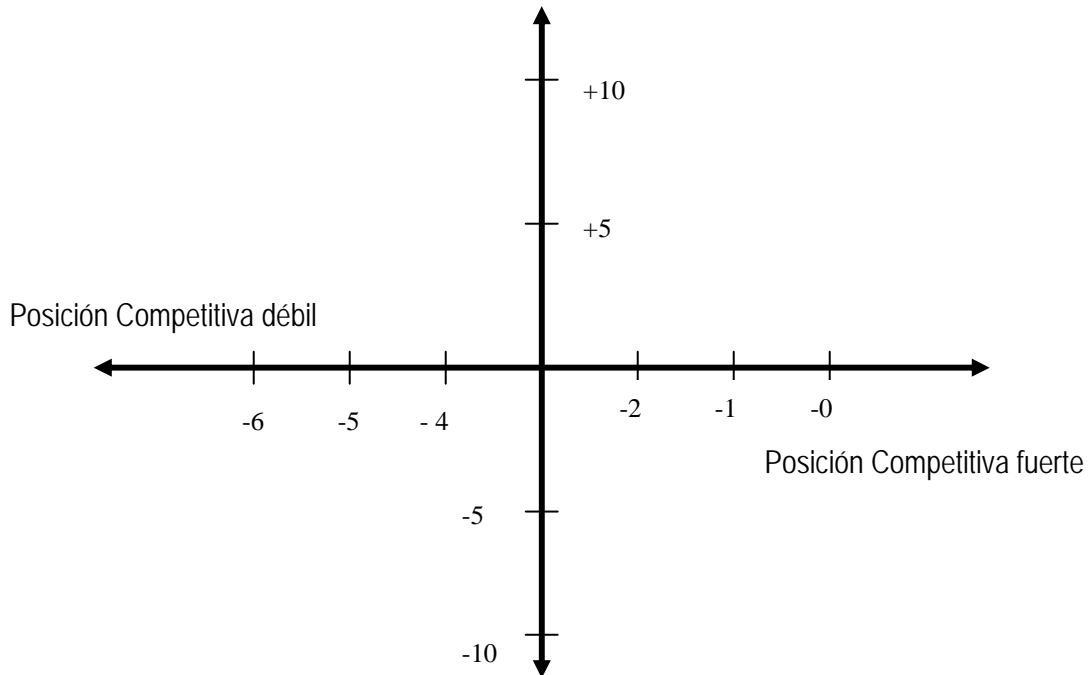
posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.



Eje X: es similar al eje de Ventajas Competitivas (VC) de la matriz PEEA, con la escala de 0= Posición fuertemente competitiva a -6 posición competitiva débil. Así -3 posición competitiva promedio sería el punto de intersección con el eje Y

Eje Y: Este eje de crecimiento de los servicios de la empresa de la matriz BCG con escala porcentual de -10%= disminución rápida del mercado a +10%= rápido crecimiento del mercado. Por ello 0% sería el punto de intersección con el eje X.

## CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO



## CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Los factores situados en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Los factores del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Los factores del cuadrante III compiten en una empresarial de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, los factores del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una empresa de crecimiento lento.

### 3.8 ANALISIS DE MATRIZ DOFA

El lanzamiento de estrategias tiene que estar apoyado por todas las personas que intervienen en el proceso de expedición de los certificados. Podríamos afirmar, para finalizar, que la planificación, el planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y el control de toda esta actividad para poder proporcionar satisfacción al cliente, son las principales preocupaciones en las que trabaja un responsable de mercadeo actual.

Planificar es, ante todo, poner racionalidad en el futuro, es un intento por dar una dirección positiva, orientando los recursos y acciones a fortalecer la comercialización de productos y servicio.

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, lo que comúnmente se conoce como análisis DOFA, proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. El análisis DOFA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de la compañía. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia de hecho se convierte en una proposición arriesgada”.<sup>1</sup>

La combinación de los cuatro aspectos se recoge en un cuadro matriz que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades).
- DO (debilidades/ oportunidades).
- FA (Fortalezas/amenazas)
- DA (debilidades/amenazas)

Las estrategias de tipo FO son las más obvias ya que tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presenta la situación ideal puesto que un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y con recursos y capacidades para lograrlo avala una estrategia exitosa.

Las estrategias de tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas permiten aprovechar las oportunidades del mercado.

Las estrategias de tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede, en muchas ocasiones, minimizar su impacto.

Por ultimo, las estrategias de tipo DA son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno.

---

<sup>1</sup> Thompson Ctrickland, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, 2001, p. 112

**Tabla 7. Elaboración de Matriz DOFA**

		VARIABLES EXTERNAS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1.Análisis de servicios O2.Análisis de precios O3.Análisis de innovaciones y actualizaciones a nuevos servicios O4.Normatividad para el fortalecimiento de las Pequeñas Empresas O5. Geográficos	A1.Crisis económica A2.Nivel de Ingresos de la población bajo. A3.Políticas Gubernamentales. A4.Gran Competencia A5.Normatividad P.O.T. (apertura de nuevos hornos crematorios, parqueaderos, creación de nuevos jardines) A6.Socioculturales
VARIABLES INTERNAS	<p><b>F</b></p> <p>F1. Sistemas de Comunicación F2. Trabajo en Equipo F3. Existe un buen Clima Organizacional F4. Existe respeto y confianza entre el gerente y los empleados F5. Infraestructura adecuada F6. Crecimiento de las utilidades F7. Realización de inversiones F8. Aumento en la rentabilidad</p> <p><b>D</b></p> <p>D1. Planeación de las actividades realizadas D2. Claridad en las funciones Realizadas D3. Se toman decisiones enfocándose en la administración empírica D4. Declaración escrita de su Misión y Visión. D5. Liderazgo gerencial D6. Dentro de la organización no se maneja el manual de funciones. D7. Los cargos dentro de la empresa no son bien remunerados. D8. Personal capacitado para el desempeño de las funciones D9. Seguridad en las condiciones del trabajo D10.Control de calidad del servicio D11.Control financiero D12.Control de gastos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1. Realizar capacitaciones al personal con respecto al manejo de PYMES y su normatización en Cámara de Comercio. 2. Elaborar presupuestos para realizar visitas y promociones en las poblaciones cercanas a la ciudad de Pasto. 3. Realizar capacitaciones en cuanto la norma ISO 9000 en miras de una posible certificación por ICONTEC.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1. Capacitar al personal administrativo, en todos los niveles jerárquicos, con el fin de lograr un mayor conocimiento de las áreas en donde realizar sus labores agilizando así los procesos. 2. Capitación al personal sobre normas y políticas de Calidad. 3. Estar a la vanguardia en comercialización y mercadeo por parte del personal de ventas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1. Aprovechar la experiencia de los propietarios y la trayectoria del negocio en el sector, para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. 2. Elaborar un presupuesto como también guías de seguimiento para promoción y publicidad de los servicios. 3. Realizar encuestas de seguimiento a la competencia actual y rescatar la opinión de los usuarios.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. Realizar una planeación estratégica en los factores en los cuales la empresa tiene falencias frente a su competencia. 2. Realizar los manuales de funciones y procedimientos y demás que la ley lo exige, base para el control y rendimiento de los servicios. 3. Definir por medio de precios al consumidor las tarifas especiales para gente de escasos recursos.</p>

## **4. PROPUESTA ESTRATEGICA**

### **4.1 SINTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO.**

- ❖ En la empresa, como es característico en la mayoría de las PYMES, la función de personal se confunde con las funciones de la gerencia y la administración operativa.
- ❖ La acumulación de funciones y el movimiento diario de las operaciones impiden mayor concentración en la dirección, seguimiento y control de cada trabajador. Las debilidades en la dirección del talento humano han determinado y lo seguirán haciendo la fidelización o huida del usuario del servicio funerario.
- ❖ El trabajador de la empresa, en los diferentes niveles de la estructura organizativa, es responsable, productor y autor del servicio, constituyéndose en la primera percepción del usuario del servicio, ejerciendo efectos sobre la decisión del usuario.
- ❖ Al determinar los procesos en la prestación del servicio desde cada uno de los dos canales comerciales, y desde las cuatro funciones esenciales del proceso administrativo (Administrativa, operativa y ventas), se determinaron los siguientes puntos críticos:
- ❖ MEMORIAL SALAS DE VELACION no cuenta en la actualidad con una estructura organizacional.
- ❖ La planeación de las actividades no están acordes a las necesidades de la organización.
- ❖ Se observan debilidades generadas por la improvisación en la toma de decisiones.
- ❖ La concentración de acciones en la dirección operativa de la empresa, debilita la comunicación entre las diferentes personas que integran la organización, reduciéndola a lo básico. Lo anterior trae como consecuencia el rompimiento de los canales de comunicación, por la gran acumulación de tareas.

- ❖ Las acciones de control muestran debilidades en el reclutamiento y selección, dificultándose la escogencia por idoneidad para el trabajo y por el nivel de desempeño. En la actualidad no es posible obtener mayor información del empleado con el fin de detectar las necesidades que pueda tener tanto personales como de entrenamiento y capacitación, dificultando la toma de decisiones.
- ❖ La desatención a los medianos niveles de formación del personal vinculado, especialmente en el área operativa tiene efectos nocivos en la imagen que proyecta hacia el usuario del servicio. Esta situación es fácilmente percibida por la competencia.
- ❖ La multiplicidad de funciones limita a los responsables de la pre-venta, venta y post-venta, prestar una atención de calidad, desconociendo los aportes que puede brindar cada persona en beneficio de la organización.
- ❖ Si bien es cierto la política de remuneración de la empresa se apega a los requerimientos de Ley, no se tiene en cuenta incentivos importantes para el personal, es necesario plantear estrategias para incentivar a los trabajadores lo cual incrementa el sentido de pertenencia.
- ❖ En el campo de la salud, seguridad y bienestar del trabajador, son escasas las acciones de la empresa para facilitar medios que permitan protegerse de factores perturbadores para el normal desempeño del trabajo, como los accidentes, las enfermedades profesionales, el estrés y la fatiga.
- ❖ Actualmente no se ha atendido el mandato mediante Decreto Reglamentario 614 de 1984, por el cual toda empresa, institución pública o privada, cualquiera sea su forma de organización, que tenga a su servicio 10 o más trabajadores está obligada a conformar un comité de medicina, higiene y seguridad industrial.

#### **4.2 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO**

- ❖ Se propone a la empresa definir una estructura donde se fijen funciones, niveles jerárquico, manual de procedimientos y fijación de responsabilidades.
- ❖ La empresa debe definir una política clara respecto al desarrollo futuro de la función de administración del personal, permitiendo el desempeño adecuado de las tareas asignadas.

- ❖ La selección del director o jefe de personal deberá recaer en un profesional idóneo y capaz que responda por el reclutamiento, adiestramiento y crecimiento de un grupo de colaboradores competentes.
- ❖ La planeación en MEMORIAL SALAS DE VELACION deberá ser continua, o técnico, para responder las demandas del servicio.
- ❖ En la actualidad MEMORIAL SALAS DE VELACION se ocupa de los asuntos económico - financieros, descuidando el talento humano. Debe considerar en adelante, la capacitación, el entrenamiento, la organización y desarrollo de su personal, como formas de invertir en las personas, lo que contribuye al desarrollo de la empresa.
- ❖ La proyección, aceptación y reconocimiento en Pasto de MEMORIAL SALAS DE VELACION, le exige dar un salto cualitativo en la administración de su personal, hecho que favorecerá mutuos intereses empresa - trabajador. Debe sumarse a las empresas de Nariño y el país que están orientando esfuerzos a la adopción de mejores estilos de dirección del talento humano, dando inicio a nuevas fases de la cultura organizativa de la sociedad empresarial.

### **Misión**

Prestar un servicio integral con excelente calidad en la previsión y atención exequial y funerario, con un capital humano competente y comprometido.

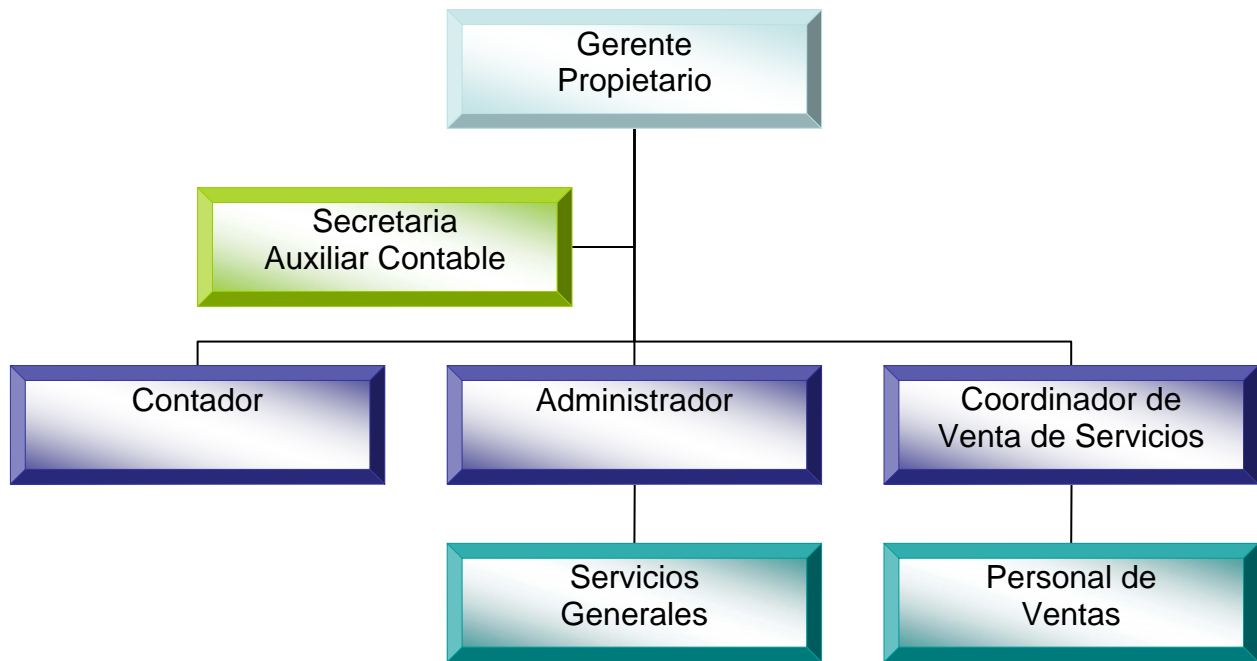
### **Visión**

Ser reconocidos a nivel local, regional y nacional por la prestación de un servicio excelente calidad en la previsión exequial y servicio funerario.



## Organigrama

Grafico 19. Propuesta de Organigrama



## Política de Calidad

Acompañar al cliente en la previsión y prestación del servicio exequial con personal competente y comprometido, cobertura nacional, proveedores de excelente calidad; mejorando continuamente para lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los socios.

## Principios y valores

- ❖ Solidaridad
- ❖ Honestidad
- ❖ Servicio
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Cumplimiento de compromisos
- ❖ Confianza

### **Políticas administrativas:**

- ✓ Encaminar todas las actividades administrativas hacia un crecimiento permanente de toda la empresa, capacitando al personal, con el fin de lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Remuneración justa a todos los empleados, teniendo en cuenta la formación profesional.
- ✓ Brindar a los empleados prestaciones de ley salud, pensión y aportes parafiscales.
- ✓ Establecer y aplicar el manual de funciones y procedimientos.
- ✓ Brindar un ambiente adecuado de trabajo donde el empleado se sienta satisfecho y realice sus funciones con entusiasmo.
- ✓ Brindar al máximo un producto de excelente calidad.

### **Políticas financieras:**

- ✓ Mejorar la rentabilidad de la empresa en beneficio de sus propietarios.
- ✓ Controlar ingresos y egresos por medio de la contabilidad.

### **Políticas contables:**

- ✓ Llevar una contabilidad adecuada que permita establecer en un momento dado la utilidad o pérdida de las operaciones de la empresa.
- ✓ Los ingresos y egresos deben estar respaldado por un documento o comprobante, incluyendo su autorización.
- ✓ Todos los documentos deberán estar numerados en la forma consecutiva.
- ✓ Diseñar el presupuesto anual para la empresa

## **4.3 MANUAL DE FUNCIONES**

Es un documento de orientación administrativo, donde se ubican los cargos según su naturaleza y además se describen las funciones realizadas de cada uno de ellos. (Ver Anexo D)

En el manual de funciones se dan a conocer de manera clara las tareas que se deben desarrollar en cada cargo en la empresa Memorial Salas de Velación. Fijando perfiles para los diferentes cargos, jerarquías y requisitos con el propósito de lograr un alto grado de responsabilidad.

- **Manejo del manual:** Para el manejo del manual de funciones se debe tener en cuenta los siguientes pasos:
- ✓ El manual debe ser difundido a todos los integrantes de la organización, lo cual permite conocimiento y dominio de las tareas asignadas, sin intromisiones.
- ✓ Las modificaciones futuras del manual, deben ser participativas como una medida saludable buscando un compromiso por parte de todos los miembros de la organización.

#### **4.4 PLANEACIÓN Y PLAN DE ACCION**

La planeación es uno de los pasos del proceso administrativo, la cual dirige, guía y orienta todas las demás funciones para establecer los objetivos de las distintas áreas que conforman la empresa. Se establecerán los objetivos para cada área de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño tanto del personal como de los procesos que se llevan a cabo.

- **Objetivos:**
- ❖ Organización Administrativa y Financiera
- ❖ Certificación de la empresa por medio de normas ISO 9000
- ❖ Ampliación cobertura de servicio
- ❖ Mejorar Servicio de Ventas
- ❖ Mejorar el posicionamiento de mercado en la ciudad de Pasto
- ❖ Encontrar estrategias que amplíen la participación en el mercado
- ❖ Planeación Estratégica
- ❖ Actualizar los Manuales Internos de manera participativa

➤ **Estrategias FO**

- ❖ Realizar capacitaciones al personal con respecto al manejo de PYMES y su normatización en Cámara de Comercio.
- ❖ Elaborar presupuestos para realizar visitas y promociones en las poblaciones cercanas a la ciudad de Pasto.
- ❖ Realizar capacitaciones en cuanto la norma ISO 9000 en miras de una posible certificación por ICONTEC.

➤ **Estrategias DO**

- ❖ Capacitar al personal administrativo, en todos los niveles jerárquicos, con el fin de lograr un mayor conocimiento de las áreas en donde realizar sus labores agilizando así los procesos.
- ❖ Acreditar al personal sobre normas y políticas de Calidad.
- ❖ Estar a la vanguardia en comercialización y mercadeo por parte del personal de ventas.

➤ **Estrategias FA**

- ❖ Aprovechar la experiencia de los propietarios y la trayectoria del negocio en el sector, para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Elaborar un presupuesto como también guías de seguimiento para promoción y publicidad de los servicios.
- ❖ Realizar encuestas de seguimiento a la competencia actual y rescatar la opinión de los usuarios.

➤ **Estrategias DA**

- ❖ Realizar una planeación estratégica en los principales factores en donde la empresa tiene falencias frente a su competencia.

- ❖ Realizar los manuales de funciones y procedimientos y demás que la ley lo exige base para el control y rendimiento de los servicios.
- ❖ Definir por medio del índice de precios al consumidor las tarifas especiales para clientes de escasos recursos.

**Tabla 8. Plan de Acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	IND. DE GESTION
Organizar las áreas Administrativas y Financiera	Realizar capacitaciones al personal con respecto al manejo de PYMES y su normatización en Cámara de Comercio	Capacitación de Personal.	Administrador	Trimestral	\$1.000.000	No. De Personal Capacitado / No. De Capacitaciones Programadas
	Capacitar al personal administrativo, en todos los niveles jerárquicos, con el fin de lograr un mayor conocimiento de las áreas en donde realizar sus labores agilizando así los procesos.	Difusión del manual de funciones y procedimientos de la empresa	Gerente y Administrador	Permanente	\$200.000	No. De personas participantes / No. De reuniones programadas
Certificación de la empresa por medio normas ISO 9000.	Realizar capacitaciones en cuanto la norma ISO 9000 en miras de una posible certificación por ICONTEC  Acreditar al personal sobre normas y políticas de Calidad.	Auditoria internas de calidad	Dirección y Administrador	Semestral	\$5.000.000	Certificación con normas ISO 9000
Ampliar Cobertura del Servicio	Convenios con las diferentes Alcaldías de los municipios.	Planeación de rutas	Administración y Ventas	Permanente	\$1.000.000	No de convenios firmados / No. De alcaldías visitadas.

	<p>Convenios con entidades no gubernamentales.</p> <p>Publicidad persona a persona.</p> <p>Establecer tarifas especiales para el mercado de escasos recursos (Sisben).</p>	<p>Ampliar la Promoción y publicidad, por los diferentes medios de comunicación regional</p> <p>Elaboración de listados de tarifas.</p>	<p>Gerente y Administrador</p> <p>Gerente, administrador, y ventas</p>	<p>Permanente</p> <p>anual</p>	<p>\$1.000.000</p> <p>\$200.000</p>	<p>(No. de convenios firmados / No. De entidades visitadas.</p> <p>No. De contratos firmados / No. De servicios solicitados</p> <p>No. de afiliaciones</p>
Mejorar servicio de Ventas	Estar a la vanguardia en comercialización y mercadeo por parte del personal de ventas	Adoptar programas de mercadeo existentes	Ventas	Permanente	\$1.000.000	No. de planes exequiales existentes / No. De planes aplicados.
Mejorar el posicionamiento de mercado en la ciudad de Pasto	Aprovechar la experiencia de los propietarios y la trayectoria del negocio en el sector, para lograr un mayor posicionamiento en el mercado	Difusión del portafolio de servicios, por los diferentes medios de comunicación	Gerente, administrador y ventas	Permanente	\$2.000.000	No. De contratos / No. De visitas
Formular estrategias de mercado	Realizar un estudio de la competencia actual por medio de encuestas de cada uno de los servicios prestados	Estudio de mercado	Administrador y Ventas	Bimensualmente	\$500.000	No. Encuestas realizadas / No. Encuestas programadas

Planeación Estratégica Operacional y Administrativa	Realizar una planeación estratégica.	Participación de los integrantes de la organización	Todo el personal	5 años	\$2.000.000	No. De participantes / No. De estrategias
Adecuar Manuales internos	Realizar los manuales de funciones y procedimientos y demás que la ley lo exige base para el control y rendimiento de los servicios	Elaboración de Manuales	Gerente y Administración	Seis meses	\$4.000.000	No. Documentos realizados
<b>TOTAL PLAN DE ACCION PRESUPUESTADO</b>					<b>\$17.900.000</b>	



## 5. CONCLUSIONES

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en Salas de Velación Memorial. La planeación estratégica permite que la empresa tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar su destino.

La presente propuesta es el inicio del mejoramiento continuo que tendrá MEMORIAL SALAS DE VELACION, para la correcta toma de decisiones por medio de la aplicación de las estrategias y los objetivos convirtiendo estos dos en objetivos y estrategias operativas que logran la unidad y la continuidad de acción empresarial.

La aplicación de las herramientas administrativas en este trabajo, como son el diagnostico administrativo y mercantil, elaboración de matrices, desarrollo de estrategias, suministrara al investigador, lector, estudiante o docente un enfoque común para la buena toma de decisiones, descubriendo que si se puede trabajar en equipo y compartiendo mas ampliamente la información dentro de la empresa.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El material bibliográfico utilizado para la presente investigación, se tomo de libros utilizados por los docentes de la Universidad Abierta y a Distancia como también de textos y estudios de diferentes autores en lo referente a la Planeación Estratégica de mercadeo y su aplicabilidad a las diferentes empresas.

## 6. RECOMENDACIONES

- Dentro de la búsqueda de mejorar la calidad del servicio, la eficiencia como estrategia competitiva, se recomienda un control permanente y un previo seguimiento a los procesos con el ánimo de asegurar un desarrollo progresivo de la empresa, para lo cual es necesario que la empresa implemente estrategias de control, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas en la entidad.
- Es muy importante que Memorial realice estudios acerca del crecimiento de la competencia, evaluando con esto la situación en que se encuentra frente a sus competidores, lo cual le ayudara a determinar las deficiencias que obstaculizan el crecimiento y desarrollo y tomar los correctivos necesarios para lograr su permanencia en el mercado.
- Para lograr la continuidad en la prestación del servicio a los usuarios, es importante mantener personal capacitándose constantemente.
- Es importante que los directivos estén pendientes de los cambios que se presentan en el entorno del mercado, ya que podrían tener incidencia negativa en los procesos internos de la empresa y de paso afectar el desarrollo de la misma.
- Se sugiere que se realicen capacitaciones permanentes al personal de atención al cliente, teniendo en cuenta la incidencia directa que ellos tienen con los usuarios del servicio, para lograr una mejor atención y satisfacción de los clientes.
- La competitividad, la calidad y la tecnología en el servicio son los desafíos a los que se enfrenta Memorial en futuro, de allí la importancia de la Planeación Estratégica, como una herramienta de trabajo para orientar las actividades que desarrolla la empresa.

## **BIBLIOGRAFIA**

CARLOS E. MENDEZ ALVAREZ. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición.

GOODSTEINN, NOZAN Y PREIFFER Planeación estratégica aplicada- Santa Fe de Bogota. Legis Editores. Serie empresarial 1995.

HERNANDEZ SAAVEDRA, Roberto y otros. Proyecto Empresarial. Fases Comunes, Unisur, Santafe de Bogota 1995.

HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Editorial MC Graw Hill. Santa Fe de Bogota 1996.

SALLENAVE JP Planeación y Gerencia Estratégica Santa Fe de Bogota 1997

SALLENAVE JP La Gerencia Integral Editorial Norma Santa Fe de Bogota 1996

UNAD Modulo de proceso de planeación estratégica. Editorial UNAD 2000. Primera impresión

PAGINA DE INTERNET, monografías .com

NORMAS ICONTEC. Año 2002 – 2003

**ANEXOS**

## ANEXO A



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA

Se realiza como objeto de la presente investigación sobre una propuesta de mejoramiento aplicando la planeación estratégica para la empresa “MEMORIAL SALA DE VELACION” en la Ciudad de San Juan de Pasto. La información que usted suministre será para realizar un diagnóstico objetivo y eficaz; responda en forma clara, sincera y abierta las siguientes preguntas. Señale con una X la opción seleccionada.

1. ¿A que área de trabajo pertenece usted?

- a) Administrativa ( )
- b) Ventas ( )
- c) Operativa y Servicios ( )
- d) Otro Cual? \_\_\_\_\_

2. ¿ En que rango de tiempo esta usted laborando en la empresa?.

- a) Un Año ( )
- b) De uno a tres años ( )
- c) Tres años en adelante ( )
- d) Otro Cual? \_\_\_\_\_

3. ¿Que grado de formación intelectual Posee usted?

- a) Bachillerato ( )
- b) Tecnológico ( )
- c) Profesional ( )

4. ¿Como definiría usted sus funciones realizadas dentro de la empresa?

- a) Buena ( )
- b) Regular ( )
- c) Mala ( )

5. ¿Cuales cree usted que son las dificultades de la empresa en general?

- a) Organización Administrativa ( )
- b) Subutilización del personal ( )
- c) Organización Financiera ( )
- d) Falta de Planificación de funciones ( )
- e) Otro Cual? \_\_\_\_\_

6. ¿Sus funciones están consagradas dentro de un Manual de Funciones y Procedimientos?

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- Por que? \_\_\_\_\_

7. ¿ Que tipo de contrato tiene usted en la empresa?

- a) No definido ( )
- b) Termino fijo ( )
- c) Por servicios ( )
- d) Ninguno ( )

8. ¿Existen incentivos y reconocimientos a los trabajadores por buen desempeño?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

9. ¿Como califica las relaciones interpersonales con todo el personal de la empresa?

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- Por que? \_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACION*

## ANEXO B

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTION DE NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO

### ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: conocer la opinión de las personas que han recibido los servicios exequiales de las SALAS DE VELACION MEMORIAL, en la ciudad de San Juan de Pasto.

Se solicita responder a las preguntas con la mayor objetividad posible, porque las repuestas servirán para caracterizar la demanda y serán tenidas en cuenta para la toma de decisiones relacionadas con la propuesta de planeación estratégica. La información recolectada se manejará con carácter confidencial y se utilizará exclusivamente para alcanzar los fines que plantea el trabajo de Grado **"PROPUESTA DE MEJORAMIENTO APLICANDO LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA "MEMORIAL SALA DE VELACION" EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO"**.

FECHA:

#### 1. DATOS GENERALES

1.1. Direccion de la residencia: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

1.2. Estrato socioeconómico de la familia: \_\_\_\_\_

#### 2. DATOS ESPECIFICOS

2.1. De las siguientes salas de velación, Cuáles conoce?

* Monte de Los Olivos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Jardines de las Mercedes	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Jardines Cristo Rey	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Salas de Velación Recordar	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Los Olivos Sercofún	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Salas de Velación Memorial	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
* Salas de Velación Santo Sepulcro	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

2.2. Además conoce las SALAS DE VELACIÓN MEMORIAL?

SI

NO







## ANEXO C



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA**

**UNAD**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### ENTREVISTA

Como objeto de la presente investigación sobre Planeación estratégica de “MEMORIAL SALA DE VELACION”. Se realiza la siguiente entrevista al señor Edgar Mauricio Melo Flórez propietario de la empresa.

1. ¿La empresa Sala de Velación Memorial cuenta en el momento con unas Metas, objetivos, estrategias y políticas coherentes claramente definidos?
2. ¿Posee la organización una estrategia general para competir dentro del sector de servicios excequiales.?
3. ¿Dentro de la estructura jerárquica de la empresa, existen una organización en la que se evidencie la misma mediante un organigrama, que muestre la estructura y los alcances deseables de control?
4. ¿Usted se anticipa y controla en la empresa las acciones y reacciones de los competidores en el medio?
5. ¿La dirección controla y se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores y empleados claves?
6. ¿La empresa posee un manual de funciones y procedimientos, misión, visión, portafolio de servicios, políticas de calidad y reglamento interno.
7. ¿Descríbanos de que forma la dirección delega las funciones a sus subalternos?
8. ¿Cree usted que en la empresa existe un buen sistema de comunicación y que además sea reciproca?
9. ¿Cree usted que los empleados de su empresa son capaces de satisfacer las necesidades de la organización y de sus clientes?
10. ¿La empresa cuenta con un sistema de control financiero, ventas, gastos, gerencial y de calidad de los servicios prestados?

*GRACIAS POR SU COLABORACION*

## ANEXO D

### MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

#### SALAS DE VELACION MEMORIAL

<b>CARGO</b>	<b>GERENTE</b>
<b>PROFESION</b>	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
<b>AREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>

Planear, organizar, dirigir y controlar.

#### PRINCIPALES FUNCIONES

- ✓ Establecer, formular y aprobar objetivos, políticas y programas para la empresa.
- ✓ Autorizar y organizar el funcionamiento de departamentos principales y la categoría del personal.
- ✓ Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa.
- ✓ Establecer controles administrativos y financieros, formular y aprobar ascensos y la planificación del talento humano.
- ✓ Seleccionar y autorizar el nombramiento los directores, subdirectores y otros ejecutivos si hubiese lugar.
- ✓ Coordinar el trabajo de departamento o divisiones regionales.
- ✓ Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales.

<b>CARGO</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>PROFESION</b>	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
<b>AREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>

*Planear, organizar, dirigir y controlar, supervisar y coordinar actividades de empleados como oficinistas en general, operadores de equipos de oficina y oficinistas de apoyo administrativo.*

## **PRINCIPALES FUNCIONES**

- ✓ Coordinar, asignar y revisar el trabajo de oficinista que realizan las siguientes funciones: mecanografía, archivo y registro, operación de teléfonos y conmutadores, digitación y otras actividades relacionadas.
- ✓ Establecer procedimientos y programas de trabajo y coordinar actividades con otros grupos o departamentos.
- ✓ Preparar, presentar informes y atender problemas relacionados con el trabajo.
- ✓ Entrenar a los empleados en el desarrollo de sus labores, normas de seguridad y reglamentos de la empresa.
- ✓ Solicitar materiales y suministros.
- ✓ Garantizar la operación normal de computadores, equipos, maquinaria y coordinar el respectivo mantenimiento y reparación.
- ✓ Pueden ejecutar las mismas funciones de los empleados supervisados
- ✓ Coordinar y velar por procesos administrativos de la oficina, revisar, evaluar e implementar nuevos procedimientos.
- ✓ Establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y garantizar que los plazos y trámites se cumplan.
- ✓ Planear y coordinar servicios para la oficina, como distribución de espacios, equipos, suministros, disposiciones de bienes, parqueaderos y servicios de mantenimiento y seguridad.
- ✓ Participar en la elaboración del presupuesto operativo, mantener archivos de control de presupuesto e inventarios.
- ✓ Recopilar información y preparar periódicamente informes y correspondencia.
- ✓ Preparar agendas de trabajo

<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>PROFESION</b>	<b>SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE</b>
<b>AREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>

organizar, dirigir y controlar, supervisar y coordinar actividades realizadas por el administrador y gerente.

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- ✓ Estar pendiente de la correspondencia de la empresa
- ✓ Realizar oficios y cartas necesarias
- ✓ Tener el archivo al día
- ✓ Atender las llamadas telefónicas.
- ✓ Realizar llamadas
- ✓ Estar al día con la agenda del gerente y el administrado
- ✓ Realizar los documentos soportes de contabilidad como son: (Facturación, Comprobantes de Egreso, Comprobantes de Contabilidad, Recibos entre otros)
- ✓ Apoyar al contador en la presentación de informes.

<b>CARGO</b>	<b>CONTADOR</b>
<b>PROFESION</b>	<b>CONTADOR PÚBLICO</b>
<b>AREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>

Recolectar, ordenar y clasificar la información contable de la empresa.

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- ✓ Elaboración y certificación de los estados financieros de la empresa
- ✓ Asesorar con respecto a la cartera de clientes
- ✓ Asesora con respecto a la cuenta de proveedores
- ✓ Elaboración de las diferentes declaraciones que se presenta a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, como también a los entes gubernamentales.
- ✓ Estar al día con la información contable financiera.

<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE VENTAS</b>
<b>PROFESION</b>	<b>TECNICO EN MERCADOTECNIA</b>
<b>AREA</b>	<b>VENTAS</b>

Organizar, dirigir y controlar, supervisar y coordinar actividades realizadas por los vendedores.

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- ✓ Esta pendiente de los nuevos servicios que aparecen en el mercado
- ✓ Manejo de personal de ventas
- ✓ Realizar pronósticos de ventas mensuales
- ✓ Revizar que se cumplan los pronósticos
- ✓ Revizar y asignar los precios de los servicios.
- ✓ Realizar estrategias de mercadeo, y la utilización de promociones y descuentos
- ✓ Estar pendiente de los pedidos realizados por los clientes