

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
SERVIEXEQUIALES EL RECUERDO LTDA., PARA POSIBILITAR SUS
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

LYANNE ZULEINNY OROZCO GIRÓN



UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
SERVIEXEQUIALES EL RECUERDO LTDA., PARA POSIBILITAR SUS
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN.

LYANNE ZULEINNY OROZCO GIRÓN

Opción de Grado Pasantía

Asesor

ANDRÉS JOSÉ CASTRILLÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Popayán, Octubre, 2013

DEDICATORIA

A Dios porque gracias a él tuve la fortaleza, salud y capacidades para culminar este trabajo.

A mis padres quienes me brindaron su confianza, compañía y valor para salir adelante y lograr cada uno de mis propósitos.

A mi hermano quien desde el cielo me brindo la fuerza y fe para culminar esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por sus infinitas bendiciones y compañía en cada uno de mis pasos, porque gracias a él he llegado donde estoy y seguiré hacia adelante en su nombre.

A mi madre María Eugenia Girón, por su incondicional compañía y apoyo durante toda mi carrera, por ser mi ejemplo de mujer y en especial por haberme corregido cuando lo consideró necesario, ahora reconozco que gracia a eso aprendí la responsabilidad y valores que me caracterizan.

A mi padre William Orozco, por depositar en mí su confianza, por sus consejos y ejemplo como profesional, agradezco su apoyo y presencia en los momentos cuando lo he necesitado y todo lo que he aprendido como persona útil para la sociedad.

A mi hermano William Andrés Orozco, quien desde el cielo me ha acompañado y me ha llenado de fortaleza y fe en Dios, para vencer todos los obstáculos en mi vida y siempre resultar victoriosa.

A mis abuelos, tías(os) y primas(os) por cada una de sus palabras llenas de cariño y buenos deseos para mi vida.

A mis amigos, compañeros, profesores, y todas aquellas personas que forman parte de mi vida, quienes con sus consejos, palabras y momentos compartidos me llenaron de lindas experiencias, conocimientos y motivos para llegar a cumplir todo lo propuesto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	15
1.1 EL PROBLEMA	15
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
2. CONTEXTUALIZACION TEORICA	19
2.1 MARCO TEORICO	19
2.2 MARCO LEGAL	37
2.2.1 Aspecto ambiental	39
2.2.2 Sanidad	43
2.2.3 Manejo de cadáveres	43
2.3 MARCO CONTEXTUAL	48
2.3.1 Descripción de la empresa	51
2.3.2 Información relevante de la empresa	52
3. CONTEXTUALIZACION METODOLÓGICA	54
3.1 CLASE DE INVESTIGACIÓN	54

3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	55
3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO	57
4.1	CONTRASTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LAS ETAPAS EMPRESARIALES EXPUESTAS POR OGLIASTRI	57
4.1.1	Crecimiento	61
4.1.2	Formas y cambios estructurales	61
4.1.3	Registro contable y control	63
4.1.4	Sistemas de información.	65
4.1.5	Tipo de ejecutivo	68
4.1.6	Procedimientos	68
4.1.7	Planeación estratégica	70
4.1.8	Crisis	76
4.2	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MATRICES PROPUESTAS	77
4.2.1	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	77
4.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	84
4.2.3	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	92
4.2.4	Matriz DOFA	96
4.2.5	Matriz Externa – Interna (EI)	97
4.3	SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA ESTRATEGIA: BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	100

4.3.1	Descripción presupuesto Perspectiva Financiera	100
4.3.2	Descripción presupuesto Perspectiva Procesos Internos.	106
4.3.3	Descripción presupuesto Perspectiva Talento Humano	107
4.4	PLAN ESTRATÉGICO	109
4.4.1	Perspectiva financiera	109
4.4.2	Perspectiva Servicio al Cliente	110
4.4.3	Perspectiva Procesos internos	112
4.4.4	Perspectiva Talento humano	114
4.4.5	Plan estratégico consolidado	115
4.5	PLAN OPERATIVO	118
4.6	DIAGRAMA GANTT PLAN OPERATIVO 2014	124
5.	CONCLUSIONES	127
6.	RECOMENDACIONES	129
	ANEXOS	132

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Etapas organizacionales	21
Tabla 2. Tipos de tableros de control	32
Tabla 3. Información básica de la empresa	52
Tabla 4. Contrastación de la situación actual de la empresa frente a las etapas empresariales expuestas por Ogliastri	57
Tabla 5. Nuevas afiliaciones segundo trimestre 2013	63
Tabla 6. Información contable agencia Timbío	64
Tabla 7. Información contable agencia La Sierra	65
Tabla 8. Matriz EFE	78
Tabla 9. Ruta desde Popayán a cada municipio	79
Tabla 10. Descripción competencia en cada municipio	80
Tabla 11. Población en cada municipio- DANE 2007	81
Tabla 12. Indicadores de mortalidad por municipios 2010- Cauca	81
Tabla 13. Matriz EFI	85
Tabla 14. Descripción convenios	87
Tabla 15. Personal área comercial por municipio	88
Tabla 16. Costo capacitación en cada municipio	91
Tabla 17. Matriz PC	93
Tabla 18. Matriz DOFA	98
Tabla 19. Presupuesto anual- Perspectiva Financiera	103

Tabla 20. Presupuesto anual – Perspectiva servicio al cliente	104
Tabla 21. Presupuesto anual – Perspectiva Procesos Internos	107
Tabla 22. Presupuesto anual- Perspectiva Talento Humano	108
Tabla 23. Perspectiva financiera	109
Tabla 24. Perspectiva Servicio al Cliente	110
Tabla 25. Perspectiva Procesos internos	112
Tabla 26. Lista de actividades- Plan Operativo 2014	125

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Flujo-grama para la construcción de la Matriz EFE	23
Figura 2. Flujo-grama para la construcción de la matriz EFI	24
Figura 3. Flujo-grama para la construcción de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	25
Figura 4. Flujo-grama para la construcción de la Matriz IE	29
Figura 5. Matriz Interna – Externa	30
Figura 6. Metodología BSC	31
Figura 7 .Las cuatro perspectivas BSC	32
Figura 8. Las tres M	33
Figura 9. Indicadores	34
Figura 10. Serviexequiales El Recuerdo – Cobertura geográfica actual	62
Figura 11. Diagrama de proceso: control y evaluación financiera	66
Figura 12. Pantalla de trabajo Adasys Sistema de Información Pre exequial	67
Figura 13. Relación de procesos organizacionales	69
Figura 14. Organigrama Serviexequiales El Recuerdo Ltda.	74
Figura 15. Sugerencia de organigrama Serviexequiales El Recuerdo Ltda.	74
Figura 16. Proceso prestación servicio funerario en municipio	90
Figura 17. Ubicación estrategia	99
Figura 18. Diagrama Gantt Plan Operativo 2014	124

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Certificación contador	133
Anexo B. Proceso prestación de servicio funerario	134
Anexo C. Planillas de informe mensual agencias	151
Anexo D. Registros fotográficos brigadas	154
Anexo E. Registro fotográficos integraciones de personal	156
Anexo F. Portafolio de servicios- Planes pre-exequiales	157
Anexo G. Empresas Red Nacional de Funerarias	159

INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas, además de obtener un margen de rentabilidad de mercado y social a partir de la inversión de recursos escasos, parte de tener claramente definido su rumbo mediante una apropiada planificación que involucra el pensamiento estratégico, una visión hacia el futuro, una misión clara, unos propósitos y principios consistentes con ella, un plan de acción verificable mediante indicadores apropiados y un sistema de control y evaluación que le permita re direccionar el camino en caso de ser necesario.

En este contexto la empresa Serviexequiales El Recuerdo Ltda., con una experiencia de quince años ha encontrado que debe revisar su esquema estratégico para fortalecerlo en el empeño de conquistar nuevos mercados. Así las cosas, el objetivo de esta pasantía se enmarca en el redireccionamiento estratégico de la compañía para adecuarla a los nuevos requerimientos del entorno buscando el logro de su visión de futuro y articulando el cumplimiento de su misión a la prestación de un eficiente servicio en los municipios de Timbío, Rosas y La Sierra (Cauca) sin perjuicio de los mercados ya cubiertos, hacia un horizonte temporal previsto de cuatro (4) años.

El documento que aquí se presenta contiene las principales reflexiones llevadas a efecto para lograr lo anteriormente expuesto y su contenido está estructurado como sigue:

- El primer apartado se ocupa del planteamiento del problema para la empresa a partir de la caracterización que el autor Enrique Ogliastri (2004) propone en lo relacionado con la caracterización que describe a las organizaciones en sus diferentes etapas de madurez; la definición de los objetivos general y específicos, la justificación y limitaciones de la pasantía.

- El segundo acápite trata en profundidad los referentes conceptuales que soportan el trabajo a partir de los aportes de autores como Michael Porter y Enrique Ogliastri, entre otros; así mismo, describe los lineamientos legales del sector y presenta una reseña histórica de la empresa.
- El tercer capítulo se ocupa de describir la metodología que ha sido adoptada para el desarrollo del trabajo, haciendo especial referencia, como ya se ha comentado, a las Etapas Organizacionales desarrolladas por el autor Enrique Ogliastri; la aplicación de las matrices estratégicas comúnmente utilizadas para la reflexión y el direccionamiento estratégico, tales como la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), matriz de Estado de la Posición Competitiva y matriz DOFA; la matriz consolidada de factores internos y externos para determinar la estrategia más aconsejable de aplicar en el horizonte temporal determinado, de manera que se alcance la visión de futuro y el cabal cumplimiento de su misión y objetivos.
- El capítulo final despliega las conclusiones y recomendaciones más relevantes relacionadas con las dinámicas emprendidas para el desarrollo del trabajo.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Ogliastri ¹ y otros autores, las organizaciones deben agotar una serie de etapas desde su génesis hasta su consolidación, que hacen necesario revisar de manera rigurosa la actual estrategia, el esquema organizacional vigente y la puesta en vigor de un sistema adecuado de control que les permita, si es del caso, reenfocar sus esfuerzos adecuándolos a las dinámicas cambiantes que plantea el entorno, lo cual se manifiesta en momentos de crisis.

En este contexto, Serviexequiales El Recuerdo Ltda., ha encontrado necesario mirar hasta qué punto sus lineamientos estratégicos vigentes, su visión de futuro, sus fundamentos misionales, su marco axiológico, su estructura organizacional y sus protocolos de control y evaluación se adecúan a los retos que el entorno le plantea hacia un horizonte temporal de mínimo cuatro años para su fortalecimiento y competitividad.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Una revisión rigurosa del proceso administrativo estratégico aplicado actualmente por la empresa Serviexequiales El Recuerdo Ltda., haría posible su re-direccionamiento de tal modo que sea posible desplegar estrategias más adecuadas, una estructura más pertinente y proponer un sistema de

¹ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogotá: Tercer Mundo y Ediciones UNIANDES, 1988

control y evaluación consistentes con sus expectativas de crecimiento y competitividad?

El problema planteado puede obedecer a las siguientes causas:

- Se desconoce la etapa organizacional en la que se encuentra actualmente la organización y por ende no es clara la acción estratégica más adecuada para proyectar su inmediato futuro.
- Probablemente la actual estructura organizacional no es la más adecuada para encarar los retos que plantea en entorno a la empresa en sus diferentes niveles.
- La organización no cuenta con un sistema de control y evaluación lo suficientemente confiable para monitorear el cumplimiento de sus metas y objetivos con indicadores adecuados que permitan interpretar los resultados organizacionales en función de la estrategia.
- La organización carece de un plan de acción para los próximos cuatro años planteado con el rigor necesario para direccionar las dinámicas de la empresa según las exigencias del entorno.

Con base en lo anterior, los objetivos pueden plantearse en los siguientes términos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Empezar una reflexión que permita re-direccionar estratégicamente la empresa Serviexequiales El Recuerdo Ltda., para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su misión y objetivos hacia un horizonte temporal previsto de cuatro años, que se adecúe de mejor forma a los retos que plantea el entorno.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar la etapa organizacional en la que se encuentra Serviexequiales El Recuerdo Ltda., atendiendo el marco conceptual del profesor Enrique Ogliastri Uribe, de manera que sea posible caracterizarla para hacer frente a un entorno cambiante y turbulento en sus diferentes niveles y de ese modo plantear la estrategia más adecuada que permita a la organización fortalecerse y ser más competitiva.
2. Rediseñar, si procede, la estructura organizacional en función de la estrategia inferida del análisis previo.
3. Proponer la implementación de un sistema de control y evaluación consistente con la realidad organizacional encontrada en este proceso de análisis y reflexión estratégica.
4. Definir un plan de acción para los próximos cuatro años.
5. Proponer un plan operativo para el próximo año de operación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Como estudiante de último semestre de Administración de Empresas resulta de la mayor importancia dar aplicabilidad a los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria en empresas de la región; para este caso específico se ha escogido la organización Serviexequiales El Recuerdo Ltda., empresa familiar que he visto nacer y fortalecerse en el tiempo, pero que requiere

de una intervención que le posibilite ser más competitiva frente a sus similares² en el sector servicios de servicios funerarios, mediante la prestación de un excelente servicio a las familias que deben afrontar la pérdida de un ser querido cubriendo las expectativas del mercado regional caucano.

Teniendo en cuenta el dinamismo actual de los mercados, para la empresa es de vital importancia realizar un riguroso análisis del macro-ambiente que le rodea como también de su cadena de valor para plantear una adecuada estrategia y una estructura acorde con las previsiones de crecimiento que deben caracterizarla; todo ello producto del ejercicio del direccionamiento estratégico que se plantea en esta experiencia, tomando como referente lo planteado por conocedores del tema como el señor Armando Franco Lindarte, presidente del Comité Funerario de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), respecto al avance del sector en el marco del XII Simposio Nacional del ramo en Bogotá, en 2012:

La profesionalización ha ayudado a consolidar un sector que crece bajo estándares internacionales, equipos multidisciplinarios, capacitación en todas las actividades, teniendo como parámetro un diferenciador en el manejo del dolor. “Allí se ha ampliado la capacitación y las coberturas. De igual manera se creció en alianzas de tal manera que se mejoró en la organización de empresas serias y responsables con un knowHow afianzado y respetable que redundo en beneficios así como en un excelente servicio al cliente, el cual debe ser humanizado y decoroso, de acuerdo a lo que pida el interesado y a su capacidad económica.

En este sentido, se espera que para Serviexequiales El Recuerdo Ltda., el estudio que aquí se presenta se constituya en su hoja de ruta para los próximos cuatro años de labor.

² Según el último Ranking 2011 Sector de Servicios Funerarios de Colombia existen 44 organizaciones de importancia en este sector que se hace necesario contrastar para ubicar la posición competitiva de la firma objeto de este análisis.

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA

2.1 MARCO TEORICO

Las *organizaciones*, en tanto sistemas socio-técnicos abiertos, están conformadas por individuos o equipos de trabajo cuya finalidad apunta a conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo³.

Según Ogliastri (2000)⁴, el *direccionamiento estratégico* establece lineamientos muy claros que indican hacia donde van las organizaciones, convirtiéndose en una guía para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los *principios corporativos* definen el conjunto de valores, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, son la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos? El objetivo básico de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La *visión*, define y describe la situación futura que desea tener la empresa; el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. Es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

³ Porter, L. W.; Lawler, E.E., III y Hackman, J. R. Behavior in organization. New York: McGraw Hill Book Co. 1975

⁴ Op. Cit. OGLIASTRI

La *misión*, por su parte, es la forma como la organización planea o consolida su propósito. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la organización. Es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

La *estrategia*, obra como el vehículo mediante el cual las organizaciones logran el cumplimiento de su misión y objetivos para el logro de la visión de futuro prevista, haciendo a la organización competitiva frente a sus similares en el mercado. Una estrategia es positiva para la empresa si al ponerla en vigor la organización avanza en su posición relativa respecto de su competencia. En tal sentido una estrategia debe considerar los siguientes elementos:

- Tener claramente definidos los objetivos de la acción empresarial (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
- Tener claramente planteado el plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
- Claridad en cuanto a los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
- Contar con los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Existen cuatro *etapas estratégicas*⁵ por las cuales atraviesa cualquier empresa durante su crecimiento según se ilustra en la tabla 1.

⁵ OGLIASTRI, Enrique. ¿El huevo o la gallina? La estrategia y la reorganización estructural de las empresas, PyB, Bogotá, 2004.

Tabla 1. Etapas organizacionales

Etapas organizacionales- Enrique Ogliastri			
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Empresarial	Reorganización Funcional	Descentralización	Diversificación

Fuente: OGLIASTRI, Enrique (1992)

La *etapa Empresarial* es una fase típica de la empresa familiar, pequeña o mediana, gerenciada por el dueño. La idea de un producto, o la conciencia de que existe un mercado insatisfecho, surge en el empresario quien guiado principalmente por su intuición y con escasa técnica administrativa, se dedica a la creación y desarrollo de un producto o línea de productos que llenan un mercado o segmento de mercado.

En la *etapa de Reorganización Funcional*, el gerente ha acometido el trabajo de reorganizar la empresa, establecer sistemas y orden. Cada persona sabe así cuáles son sus funciones y responsabilidades y se han introducido en la organización procedimientos estandarizados para la producción, las ventas y la contabilidad o control de gestión. Lo anterior se ha hecho con base en manuales de organización o mediante el establecimiento de normas de trabajo, instrucciones precisas y técnicas administrativas de uso corriente en las grandes empresas. De esta manera se incorporan y resuelven pequeñas variaciones ocasionadas por subproductos y segmentos precisos de mercado.

La *etapa de Descentralización* permite a los niveles medios de la empresa tomar iniciativas y desarrollarse con autonomía, lo cual con frecuencia adopta la forma de regionales autónomas y otras veces se traduce en una división o fragmentación de la empresa por líneas de productos.

La *etapa de Diversificación* centra algunas unidades clave que van a dar servicios a todo el conglomerado o que representan ahorros importantes (como compras, sistemas, desarrollo humano, planificación estratégica, asesoría legal o gestión de calidad). Las unidades centralizadas pueden responder a esa posibilidad de ahorros o servicios pero es bastante claro que no son permanentes y podrían desmantelarse con la próxima presidencia.

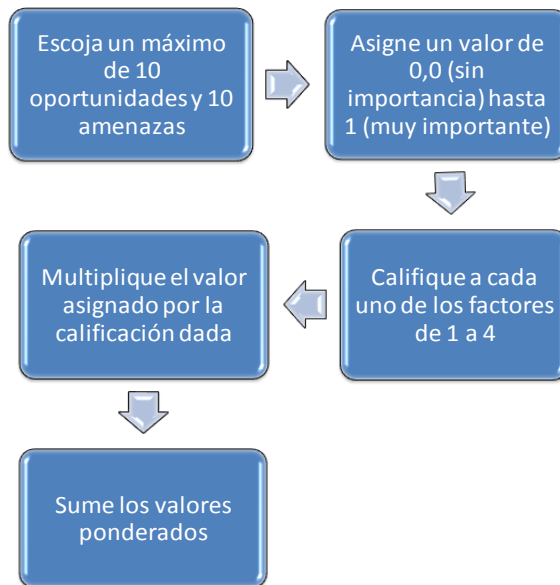
Para comprender el desarrollo del trabajo es necesario definir cada una de las matrices a utilizar (matriz EFE, EFI, MPC, DOFA, IE), es así como a continuación se realiza la siguiente descripción.

Para la elaboración de la *matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)* se siguen los pasos ilustrados en la figura 1. Se debe tener en cuenta tomar los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escoger máximo 10 oportunidades y 10 amenazas (las más representativas), el valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria, la suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1, la calificación indica que tan atractivas o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, y que las oportunidades y amenazas pueden calificarse desde 1 hasta 4.

Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz DOFA. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4, el valor ponderado promedio es de 2.5, con esto, un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño⁶.

⁶ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial Prentice Hall (2003).

Figura 1. Flujo-grama para la construcción de la Matriz EFE



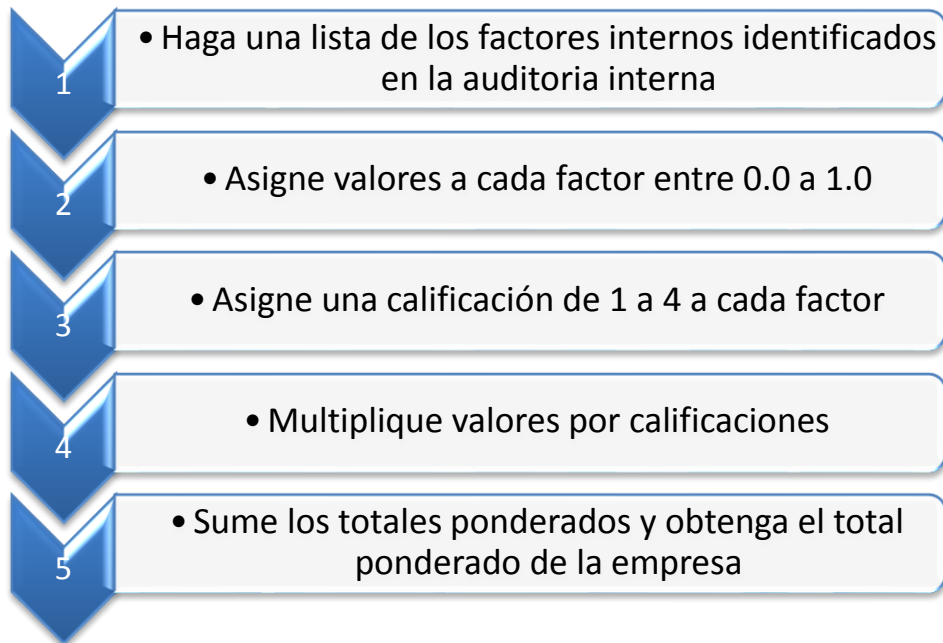
Fuente: David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

La *matriz de Evaluación de Factores Internos EFI*, resume y pondera las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna mediante un procedimiento similar al que se sugiere en la figura 2.

Es importante tener en cuenta que sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. El puntaje promedio se ubica en 2.5, por lo cual, un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, y un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Se sugiere analizar de entre 10 y 20 factores y sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1⁷.

Figura 2. Flujo-grama para la construcción de la matriz EFI



Fuente: David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

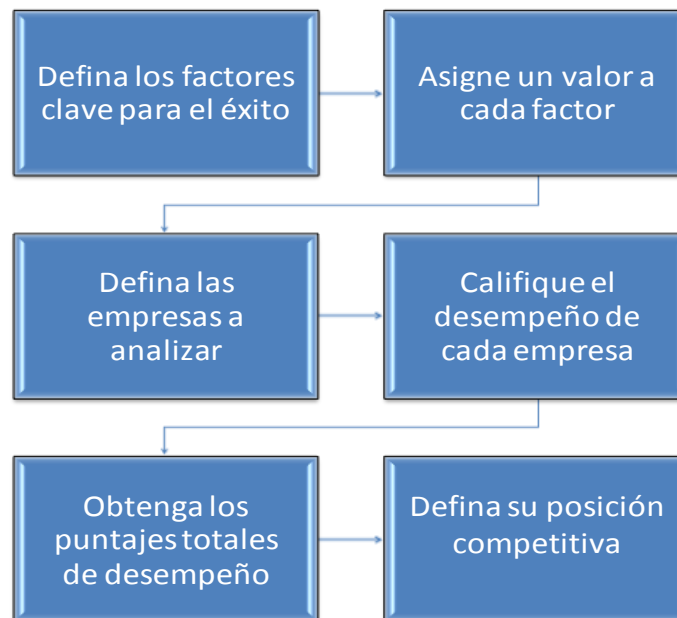
La *Matriz del Perfil Competitivo MPC*, sirve para realizar un comparativo entre una empresa y sus competidores, considerando los factores clave para el éxito y como se desempeña cada una de las empresas a comparar en el manejo de los mismos con un procedimiento similar al que se expone en la figura 3.

⁷ *Ibíd.*

Los factores clave para el éxito toman en cuenta factores internos, dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar; se sugiere definir entre cinco y diez factores para la comparación.

Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando y van desde 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante). La suma de los valores no puede ser mayor a 1.

Figura 3. Flujo-grama para la construcción de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).



Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Las calificaciones deberían responder a como se desempeña la empresa, se sugieren las siguientes convenciones para ser consistentes con lo dicho hasta el momento:

1 = Debilidad principal

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza principal

Se debe calificar a cada una de las empresas que se están analizando, con lo cual se obtiene un total ponderado para cada una de las empresas. Se comparan los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva que puede ser fuerte o débil⁸.

Para la construcción de la *matriz DOFA*, se sugiere agotar los siguientes pasos:

- Se toman los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de la EFI y la EFE.
- Se hace la lista en los cuadrantes correspondientes en la matriz.
- Se deben cotejar las fortalezas listadas con las amenazas listadas y tratar de identificar aquellas que hacen sinergia.
- Con esos factores se diseña una estrategia que haga posible utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

⁸ Ibíd.

- A renglón seguido se cotejan las fortalezas con las oportunidades identificando aquellas que hacen sinergia.
- Se procede entonces a definir las estrategias.
- Se repite el mismo procedimiento entre debilidades – amenazas y debilidades – oportunidades.

De esta forma, al final se obtendrán cuatro tipos de estrategias: FO – FA – DO – DA, donde las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno, las empresas que copian ideas, innovaciones y productos patentados son una gran amenaza en cualquier industria.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno, algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas, una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir, fusionarse, declararse en banca rota o liquidar el negocio.

El propósito de la DOFA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar, por esto se debe

tener en cuenta que no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA se implementarán⁹.

La *matriz Interna-Externa IE*, permite la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y, atendiendo el procedimiento de la figura 4.

Para evaluar el total ponderado para la EFI o la EFE, dentro de la matriz IE se adopta los siguientes referentes.

- Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil.
- Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio.
- Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.

En la matriz de nueve celdas, como se ilustra en la figura 5, las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir. Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener. Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar¹⁰.

El *seguimiento y control* a la estrategia se debe realizar para cumplir uno de los objetivos del presente, es así como se utiliza la herramienta llamada Balanced ScoreCard BSC o Cuadro de Mando Integral CMI, un sistema de gestión estratégico denominado, originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton (1992).

⁹ Ibíd.
¹⁰ Ibíd.

Figura 4. Flujo-grama para la construcción de la Matriz IE



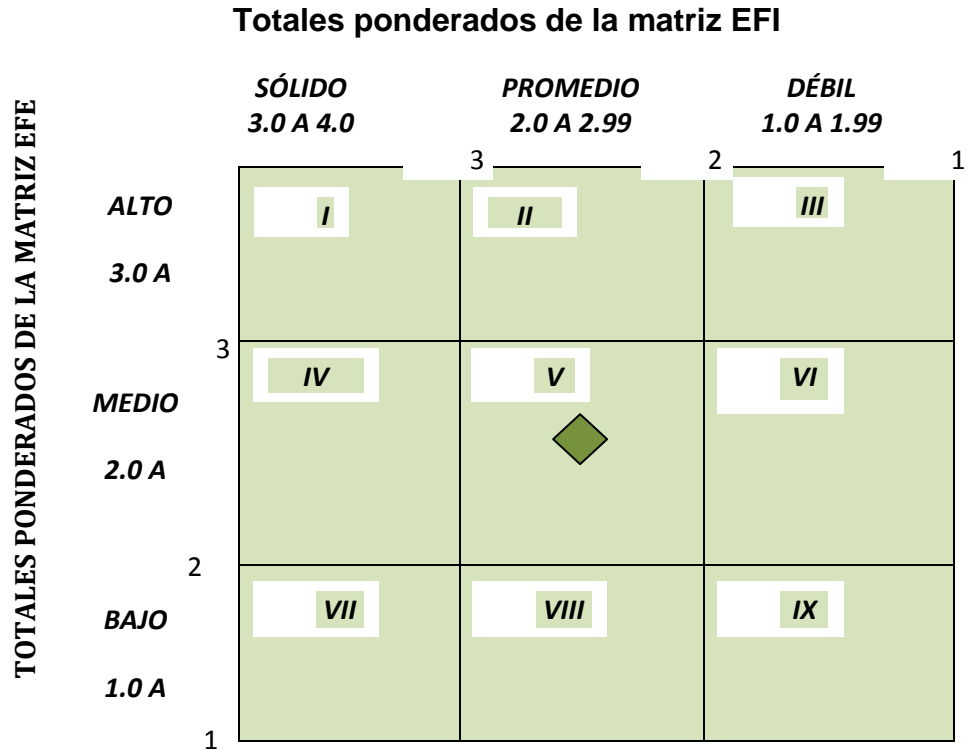
Fuente: David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El enfoque del *Balanced Score Card BSC* lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance, de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro.

Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver a la compañía en su conjunto.

Figura 5. Matriz Interna – Externa

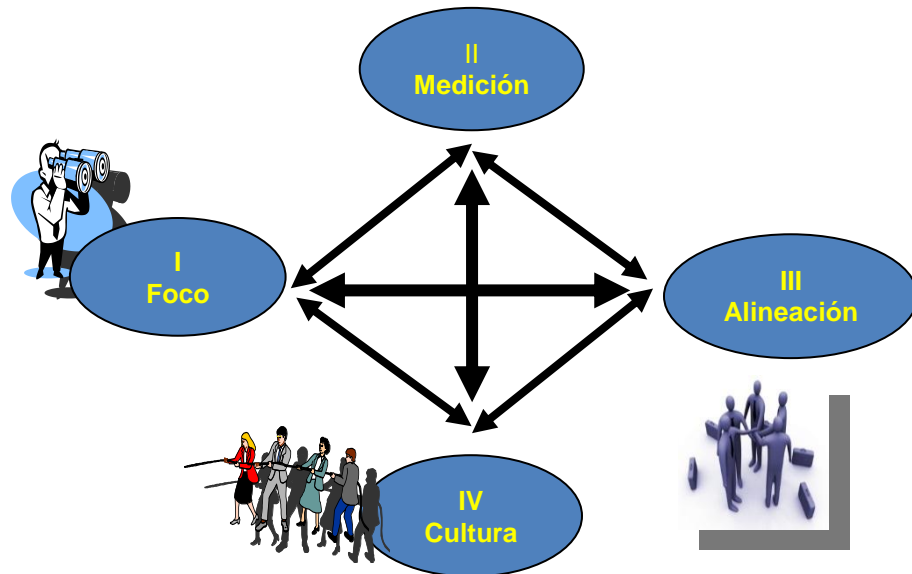


Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Para su metodología, cualquiera de los cuatro pasos indicados en la figura 6, que falte o no funcione correctamente, será una traba para el logro de los objetivos estratégicos.

La mayoría de las organizaciones cuentan con indicadores operacionales, sin embargo, usan algunas perspectivas según les acomode, no están relacionados con los objetivos estratégicos, no tienen articulados las relaciones causa – efecto, y se usan básicamente para emitir informes

Figura 6. Metodología BSC



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Un BSC captura tanto impulsores como resultados, puede potenciar el proceso de planificación estratégica, y promueve el aprendizaje y la acción.

El foco estratégico se logra construyendo el "Mapa Estratégico" o mapa de relación causa - efecto (es la visión del futuro).

La medición se logra construyendo el "Balanced Scorecard" o Tablero de Comando. En la tabla 2 se encuentra la descripción de los tipos de tableros de control.

El BSC despliega indicadores del desempeño del negocio desde distintas perspectivas (no solo financiero) como se ilustra en la figura 7.

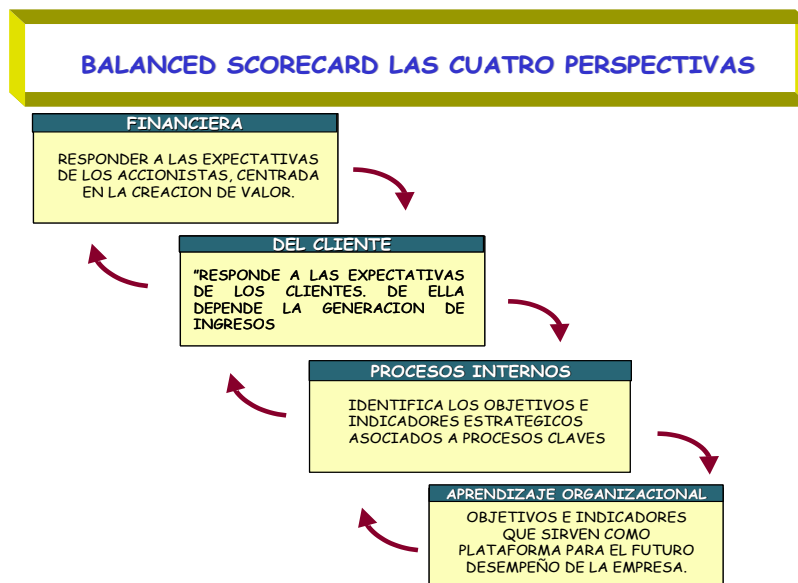
En cada perspectiva se definen objetivos, indicadores, metas y medios (las 3M) como se muestra en la figura 8.

Tabla 2. Tipos de tableros de control

Tablero de Control Integral	Agrupar la información más relevante de las tres perspectivas anteriores destinado a la Alta Dirección
Tablero de Control Estratégico	Brinda información interna y externa respecto al posicionamiento y el largo plazo
Tablero de Control Directivo	Monitorea los Empresa en su conjunto y de las diferentes "áreas clave". Resultados internos a corto plazo
Tablero de control operativo	Permite el seguimiento del estado de situación de un sector o proceso para tomar medidas correctivas

Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Figura 7 .Las cuatro perspectivas BSC



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Figura 8. Las tres M



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Las mediciones o indicadores (KPI o Key Performance Indicators), es la forma cómo vamos a medir los objetivos, deben ser lo más cuantitativo o numérico posible, consistentes con la estrategia, simples, pueden ser uno o más indicadores y deben ser pensados como un sistema de gestión. Ver figura 9. Ejemplos: Los gastos de administración los vamos a medir con el EERR (Estado de Resultados), la satisfacción del cliente con una encuesta.

Las Metas son logros concretos a conseguir. Ejemplos: Mi meta en gastos en consumos básicos es bajar un 5%, el pago del arancel básico.

Los Medios son acciones o iniciativas que se quieren desarrollar para lograr metas. Ejemplos: aumentar la cantidad de académicos con postgrado, implementar un sistema de gestión de calidad en el área financiera.

Figura 9. Indicadores



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. 1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

El alineamiento se logra a través de la comunicación e integración, es así como la organización debe:

- Lograr que todos los miembros de una organización, desde el Gerente hasta el empleado recién contratado compartan un entendimiento de lo que es la organización, sus propósitos y metas.
- Lograr que todos los miembros de la organización sepan cómo contribuyen a la estrategia de la misma.
- Lograr la participación en la elaboración de los planes de la gente que los ejecuta.

- Significa comunicación en doble vía (hacia arriba y hacia abajo) en la organización.
- Realizar documentos y acuerdos entre directivos y funcionarios.
- Trabajo en equipo y coordinación operativa.
- Involucramiento y compromiso

El alineamiento o despliegue se logra con las siguientes bases:

- Vinculando las estrategias y el Balanced Score Card con las distintas unidades organizacionales de la organización (funcionales, procesos, negocios).
- Logrando que los procesos de la organización tengan conexión y consistencia con la estrategia y con las necesidades de los clientes.
- Cada unidad de negocio desarrolla un plan y su propio BSC que concuerde con las estrategias generales.
- Cada unidad de apoyo desarrolla un plan y BSC para compartir las mejores prácticas a fin de generar sinergias en todas las unidades de negocios.
- Planes y relaciones con los socios externos (proveedores) para que concuerden con la estrategia de la unidad de negocio.

De esta forma, la cultura de ejecución de debe lograr a través de un proceso alineación de competencias y de incentivos.

Se logra un buen Balanced Scorecard, cuando se presenta:

- **Involucramiento de los Directivos:** Los directivos deben adueñarse de las estrategias y sus respectivas mediciones
- **Relaciones Causa Efecto:** Cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas causa-efecto.
- **Balance entre indicadores:** Debe existir un balance entre indicadores de resultado e indicadores que facilitan la gestión.
- **Enlace financiero:** Cada objetivo debe poder ligarse finalmente a un resultado financiero.
- **Relación entre iniciativas y mediciones:** Cada iniciativa o acción debe estar sustentada en una brecha entre lo existente y la meta.

Los beneficios al aplicar el BSC se evidencian en la mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia, asegura resultados, optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia, permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución, acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.

En un proceso de BSC puede fallar en la falta de compromiso de directivos, mantener el BSC sólo en los niveles superiores, lo perfecto es enemigo de bueno, pensar que el BSC es un proyecto de sistemas, pensar que el BSC es un proyecto de RRHH o pensar que el BSC es un proceso de una vez.

A continuación, se detallan algunas ideas importantes sobre el BSC:

- El problema más importante radica en la implementación de la planificación estratégica.
- El BSC es una herramienta para facilitar la implementación de la estrategia.
- La estrategia debe desplegarse en objetivos y mediciones, metas concretas y medios que se utilizarán para lograrlos, bajando en cascada en la estructura organizacional de la Institución
- Las mediciones son el lenguaje de los negocios. Le dan claridad al lenguaje estratégico.
- La disciplina es la clave para su implementación.
- El BSC debe ser sincronizado con las otras áreas de la institución.
- El BSC debe llegar a las personas, para lo cual hay que alinearlos con los sistemas de control de gestión de RRHH.

2.2 MARCO LEGAL

Las empresas funerarias en Colombia se encuentran vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, que rige todas sus actividades de venta de servicios exequiales.

La Ley 795 de 2003, por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero¹¹ y se dictan otras disposiciones en su articulado regula la dinámica de los servicios funerarios, así:

Artículo 111. No constituyen actividad aseguradora los servicios funerarios, cualquiera sea su modalidad de contratación y pago, mediante los cuales una persona, o un grupo determinado de personas, adquieren el derecho de recibir en especie unos servicios de tipo exequial, cancelando oportunamente las cuotas fijadas con antelación.

Parágrafo 1°. Para efectos de lo previsto en el presente artículo se entiende por servicios funerarios el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres; pueden constar de servicios básicos (preparación del cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministro de carroza fúnebre para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y trámites civiles y eclesiásticos), servicios complementarios (arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamientos musicales) y destino final (inhumación o cremación del cuerpo).

Los servicios funerarios aparecen legalmente definidos en el artículo 111: aquellos mediante los cuales "una persona, o un grupo determinado de personas, adquiere el derecho de recibir en especie unos servicios de tipo exequial, cancelando oportunamente las cuotas fijadas con antelación.

A continuación la disposición añade que "se entiende por servicios funerarios el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres; pueden constar de servicios básicos (preparación del

¹¹ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Ley 795 de 2003. Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co>

cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministro de carroza fúnebre para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y trámites civiles y eclesiásticos), servicios complementarios (arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamientos musicales) y destino final (inhumación o cremación del cuerpo)¹²."

Decreto 3466¹³ de 1982 o Estatuto de Protección al Consumidor, *"por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones."*

Acorde con las diferentes áreas que presenta la organización de una empresa funeraria, se presentan a continuación los aspectos más relevantes y las normas establecidas para este sector:

2.2.1 Aspecto ambiental

El hecho de que las empresas funerarias realicen actividades que requieren la utilización de químicos y desinfectantes de alto poder en el proceso de preservación de cuerpos, durante el cual también se producen emisiones y generación de residuos contaminados tanto sólidos como líquidos, es conveniente enunciar algunas de las leyes que se encuentran hasta el momento, expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente y el de Protección Social de Colombia.

¹² *Ibíd.*

¹³ SUPER INTENDENCIA INDUSTRIA Y COMERCIO. Normas de protección al consumidor. Disponible en <http://www.sic.gov.co/normas-de-proteccion-al-consumidor>

Resolución 01164 ¹⁴de septiembre 6 de 2002: *“Por la cual se adopta el manual de procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares.”*

Ley 430 de 1998. Artículo 10:

“Es obligación del generador o productor de los residuos peligrosos realizar la caracterización físico-química de los mismos a través de laboratorios especiales debidamente autorizados por los organismos competentes e informar a las personas naturales o jurídicas que se encarguen del almacenamiento, recolección y transporte, tratamiento o disposición final de los mismos”.

Decreto 2676 de 2000: *“Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.*

ARTÍCULO 1°. OBJETO. El presente decreto tiene por objeto reglamentar ambiental y sanitariamente, la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, generados por personas naturales o jurídicas.”

Decreto 2763 de diciembre 20 de 2000: *“Por el cual se modifica el Decreto 2676 de 2000”.*

Decreto 1843 de 1991. *“Por el cual se reglamentan parcialmente los títulos III, V, VI, VII Y XI de la Ley 09 de 1979, sobre el uso y manejo de plaguicidas.*

Artículo 154: De la disposición de otros desechos. Los remanentes o sobrantes de plaguicidas y el producto del lavado o limpieza de equipos, utensilios y accesorios, ropas contaminadas, deberán recibir tratamiento

¹⁴ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Resolución 01164 de 2002. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>

previo a su evacuación teniendo en cuenta las características de los desechos a tratar. Para el efecto podrán utilizarse los diferentes métodos, tales como: reutilización, tratamiento químico, incineración o cualquier otro sistema aprobado por las Direcciones Seccionales de Salud.”

Decreto 2811 de 1974¹⁵: *“Por el cual se dicta el Código Sanitario Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.*

Artículo 34: En el manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios, se observarán las siguientes reglas:

a) Se utilizarán los mejores métodos de acuerdo con los avances de la ciencia y la tecnología, para la recolección, tratamiento, procesamiento o disposición final de residuos, basuras, desperdicios y en general desechos de cualquier clase.

b) La investigación científica y técnica se fomentara para:

- 1. Desarrollar los métodos más adecuados para la defensa del ambiente del hombre y de los demás seres vivientes.*
- 2. Reintegrar al proceso natural y económico los desperdicios sólidos, líquidos y gaseosos, provenientes de industrias, actividades domésticas o de núcleos humanos en general.*
- 3. Sustituir la producción o importación de productos de difícil eliminación o reincorporación al proceso productivo.*

¹⁵ SECRETARIA GENERAL DE LA ALADIA MAYOR DE BOGOTA DC. Decreto 2811 de 1974 Nivel Nacional. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551#HojaVida>

4. Perfeccionar y desarrollar nuevos métodos para el tratamiento, recolección, depósito y disposición final de los residuos sólidos, líquidos o gaseosos no susceptibles de nueva utilización.

c) Se señalarán medios adecuados para eliminar y controlar los focos productores del mal olor.

Artículo 138: Se fijarán zonas en que quede prohibido descargar, sin tratamiento previo y en cantidades y concentraciones que sobrepasan los niveles admisibles, aguas negras o residuales de fuentes industriales o domésticas, urbanas o rurales en las aguas superficiales o subterráneas, interiores o marinas.

También queda prohibida la incorporación a esas aguas, en dichas cantidades y concentraciones, de otros materiales como basuras, desechos, excretas, sustancias tóxicas o radioactivas, gases, productos agroquímicos, detergentes u otros semejantes.

Artículo 142. Las industrias sólo podrán descargar sus efluentes en el sistema de alcantarillado público, en los casos y en las condiciones que se establezcan. No se permitirá la descarga de efluentes industriales o domésticos en los sistemas colectores de aguas lluvias.”

Resolución 189 de 1994: Artículo 1: “Definiciones de los diferentes tipos de residuos.”

Las anteriores son algunas de las normas que a manera general rigen las actividades que generen impacto en el ambiente, encontrando aplicación de esta normatividad a algunos procesos del sector funerario.

2.2.2 Sanidad¹⁶

El área de tanatopraxia se encuentra vigilada por el Ministerio de Protección Social y en los departamentos depende directamente de las Secretarías de Salud Municipales y Departamentos Ambientales Municipales o Departamentales.

Decreto 1731 de 1953: Artículo 601, se establece: *“Los restos humanos no podrán sacarse antes de 6 años en climas fríos, 4 años en climas medios y 2 en climas calientes. El interesado debe proveerse de licencia expedida por la correspondiente autoridad sanitaria.*

Decreto 367 de 1995: *“Por el cual se adopta el reglamento para la concesión de la administración, operación, mantenimiento de los cementerios y hornos crematorios de propiedad del Distrito Capital.”*

Decreto 391 del 3 de julio de 1991: *“Por el cual se reglamenta el trámite y la inscripción de la licencia sanitaria de funcionamiento de las funerarias.”*

Ley 9 de 1979: *“Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. La cual considera en sus primeros títulos, los artículos referentes a los cuidados y responsabilidades que debe tener una empresa o entidad que realice actividades que generen residuos peligrosos o contaminados.”*

2.2.3 Manejo de cadáveres ¹⁷

Para efectos del estudio, en particular, se detalla la Ley en el Título referente al traslado y manipulación de los cadáveres, como aspecto relevante a la profesión de Tanatopráctico, en su consideración como conocimiento general.

¹⁶ BEDOYA OQUENDO, David, Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia, 2007. Disponible en <http://www.actiweb.es/menarguez/archivo1.pdf>

¹⁷ Ibíd.

TITULO IX de la Ley 9 de 1979: “defunciones, traslado de cadáveres, inhumación y exhumación, trasplante y control de especímenes.

Artículo 515. En las disposiciones de este título se establecen las normas tendientes a:

a) Reglamentar la expedición y diligenciamiento de certificados de defunción y registro bioestadístico de las causas de mortalidad.

b) Reglamentar la práctica de autopsias de cadáveres humanos.

c) Controlar el traslado, la inhumación y la exhumación de cadáveres o restos de los mismos cuando puedan significar un riesgo para la salud de la comunidad.

d) Controlar el traslado, la inhumación y la exhumación de partes del cuerpo humano que puedan constituir un riesgo para la salud.

e) Controlar o eliminar las condiciones nocivas para la salud humana y el medio ambiente en establecimientos destinados al depósito transitorio o permanente de los cadáveres humanos.

f) Reglamentar la donación o el traspaso y la recepción de órganos, tejidos o líquidos orgánicos utilizables con fines terapéuticos.

g) Organizar el sistema de manejo de los subproductos del parto y de control de especímenes quirúrgicos para fines de diagnóstico.

Artículo 516. Además de las disposiciones del presente título, el Gobierno por intermedio del Ministerio de Salud, establecerá las normas y procedimientos para:

a) La certificación y registro de la muerte de todo ser humano.

- b) La certificación y registro de las muertes fetales.*
- c) Practicar autopsias de carácter sanitario mediante la utilización de órganos, tejidos o líquidos orgánicos de cadáveres para establecer la causa de la muerte o para investigaciones de carácter científico o docente.*
- d) Controlar cualquier riesgo para la salud o el bienestar de la comunidad, originado por el traslado de cadáveres.*
- e) Que en la inhumación y exhumación de cadáveres o restos de ellos, se elimine o controle cualquier hecho que pueda constituir riesgo para la salud o el bienestar de la comunidad.*
- f) Controlar en los cementerios cualquier riesgo de carácter sanitario para la salud o el bienestar de la comunidad.*
- g) Controlar la obtención, conservación y utilización de órganos, tejidos o líquidos orgánicos de cadáveres o proporcionados por seres vivos para fines terapéuticos.*
- h) Que todos los especímenes quirúrgicos obtenidos con fines terapéuticos o de diagnóstico sean sometidos a examen anatomopatológico, con el objeto de que los estudios epidemiológicos de morbilidad sean completos.”*

Ley 73 de 1983: “Por la cual se adiciona la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones en material de donación y trasplante de órganos y componentes anatómicos para fines de trasplantes y otros usos terapéutico”.

En la ley 9 de 1979, también se contemplan los requisitos, que deben cumplir las empresas funerarias para trasladar cadáveres entre ciudades de Colombia.

Artículo 529. El Ministerio de Salud deberá:

i) Determinar los requisitos generales que se deberán cumplir cuando el traslado se haga dentro del territorio nacional y, particularmente, en este mismo caso, aquellos relacionados con la preservación de los cadáveres, teniendo en cuenta los siguientes factores:

1. Causa de la muerte, debidamente certificada.

2. Tiempo de traslado con relación a la hora de la muerte.

3. Duración del traslado.

4. Medio de transporte del cadáver.

5. Condiciones climatológicas del lugar de defunción, de las regiones de tránsito y del lugar de destino que puedan influir en el desarrollo de los fenómenos de putrefacción.

j) Determinar de acuerdo con los convenios internacionales existentes, los sistemas de preservación de cadáveres cuando su traslado se haga fuera de los límites de la nación.

k) Fijar los requisitos que deberán cumplir las personas y establecimientos autorizables para el embalsamamiento de cadáveres y determinar cuáles son las técnicas más adecuadas.

l) En concordancia con los convenios internacionales, establecer las condiciones que en cuanto a número, material de fabricación y hermetismo deberán llenar los ataúdes y los embalajes de éstos cuando el traslado se haga fuera del país.

m) Determinar los requisitos que deberán reunir los vehículos destinados al traslado de cadáveres.

n) Establecer los requisitos de orden sanitario que se deberán llenar ante los consulados de la nación para que éstos puedan autorizar el traslado de cadáveres hacia el país, reglamentando la constatación correspondiente por parte de las Autoridades de Sanidad Portuaria.

La secretaria Distrital de Bogotá, con el fin de dar cumplimiento a la ley 09 de 1979: El Título IX de la Ley 9 de 1979 "*Por la cual se dictan medidas sanitarias establecidas disposiciones que regulan los temas de defunciones, traslado de cadáveres, inhumación y exhumación, trasplante y control de especímenes.*"

Con fundamento en la anterior regulación, se expidió la Resolución 7731 de 1983, la cual en su literal e) del artículo 5, establece que:

“Además del sometimiento a las normas sobre autopsias, traslado de cadáveres, inhumación y exhumación de cadáveres y demás pertinentes de la Ley 9 de 1979 y sus reglamentaciones, en el funcionamiento de proceso de cremación se deberán tener en cuenta entre otros el siguiente aspecto:

Féretros: Se prohíbe el uso de ataúd metálico o de madera, revestido interna o externamente con este material u otro similar.

Los ataúdes destinados a la cremación de cadáveres deberán satisfacer las siguientes exigencias mínimas:

- Estar contruidos en material de fácil combustión.*

- *Los puntos de sustento del féretro deberán ser removibles, debe evitar la utilización de cualquier tipo de material metálico como, clavos, ornamentos, entre otros.
No deben estar pintados, lacados ni barnizados.*
- *No deben provocar durante su combustión, polución atmosférica por encima de patrones vigentes.*
- *No deberán dejar residuos aglutinados.*

Los féretros deberán contener exclusivamente el cadáver por el cual se haya autorizado la cremación. No podrá depositarse 2 o más cadáveres en un mismo féretro, salvo los siguientes casos:

- *Madre e hijos fallecidos en el momento del parto.*
- *Madre fallecida como consecuencia de aborto y su producto.*
- *Cadáveres de persona fallecidas como consecuencia de catástrofes o desastres.*
- *Cadáveres provenientes de anomalías epidemiológicas.*

Estas circunstancias deben ser certificadas por la autoridad competente.”

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El Sector Servicios, también conocido como sector terciario, al cual pertenece Serviexequiales El Recuerdo, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. En general, se define como el sector que no

produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, entre otros.

Puede ser subdividido en inferior y superior. El sector terciario inferior, agrupa a pequeños comerciantes, tiendas, transporte terrestre, hospitales, cementerios, universidades, entre otros; localizados de forma dispersa en la ciudad y en las áreas rurales.

El sector terciario superior, lo integran las cadenas de supermercados, inversionistas, inmobiliarias, bancos, entre otros, que compiten por el espacio urbano y, a su vez, definen centralidades urbanas. El Producto Interno Bruto de Colombia está compuesto, en más del 50%, por el sector terciario, el cual se concentra en las cuatro ciudades principales. Esta tendencia crece cada día más, principalmente, en relación con las actividades comerciales y las entidades financieras¹⁸.

Se entiende por Servicios Funerarios¹⁹ el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres; pueden constar de servicios básicos (preparación del cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministro de carroza fúnebre para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y trámites civiles y eclesiásticos); servicios complementarios (arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamientos musicales) y destino final (inhumación o cremación del cuerpo).

¹⁸ KALIPEDIA. Sector terciario. Disponible en http://co.kalipedia.com/geografia-colombia/tema/sector-terciario.html?x=20080801klpgeogco_20.Kes&ap=0

¹⁹ Ley 795 de 2003, artículo 111, Parágrafo 1°

En el sector funerario la ampliación de cobertura se relaciona, en primer lugar con la prestación de los servicios funerarios en zonas donde no se tenía presencia, y en segundo lugar con incrementar la venta o afiliaciones de la población a planes de previsión exequial, generando aumento de la cartera de clientes para la empresa. Con relación a este punto, vale la pena hacer referencia explícita de la cobertura geográfica que planea lograr la organización con los resultados de este estudio en los municipios de Timbío, Rosas y La Sierra (Cauca).

El Municipio de Timbío²⁰, se encuentra localizado en la zona centro del Departamento del Cauca, a 15 kilómetros de Popayán, capital del Cauca. Cuenta con 32.000 habitantes, posee un clima templado con temperatura que oscila entre los 18 y 22 grados centígrados. El acceso al municipio es por vía carretable. Su centro urbano posee diversos establecimientos comerciales que ofrecen productos y servicios para todas las necesidades de la población que habita el lugar como de los municipios vecinos. Dentro del comercio se destaca la plaza de mercado, la cual pasó a prestar servicio todos los días, allí se ve producido del campo timbiano.

El municipio de Rosas²¹ está ubicado en el centro oriente del departamento del Cauca, al suroccidente de Colombia, entre las 2°15'2'' y 2°20'15'' de latitud norte y entre los 76°36'32'' y 76°50'40'' de longitud al occidente del meridiano de Greenwich, sobre el flanco occidental de la cordillera central limita al norte con Timbio, al nororiente con el municipio de Sotará, al occidente con el municipio de el Tambo, y al sur con el municipio de La Sierra, y tiene una extensión total de 42091 Km². Su economía se basa en la producción agrícola en productos como la caña panelera, el café y el Plátano, con una población aproximada de 12.000 habitantes.

²⁰ SENA. Jóvenes rurales emprendedores. Centro Comercio y Servicios. Disponible en <http://jovenesruralesccys.jimdo.com/unidades-productivas/timbio/>

²¹ ALCALDÍA DE ROSAS- CAUCA. Nuestro municipio. Geografía. 16 de abril de 2013. Disponible en http://rosas-cauca.gov.co/informacion_general.shtml#geografia

El municipio de la Sierra²² tiene una extensión de 217 km² y forma parte integral de la región natural denominada del Macizo Colombiano, conformada por los municipios de Rosas, La Sierra, La Vega, Almaguer, Bolívar, San Sebastián y Santa Rosa. Esta ubicación le aporta las características geográficas más relevantes al Municipio; su población oscila entre los 11.000 habitantes, tiene una altura promedio de 1.633 metros, está situada a 1.760 msm y tiene una temperatura promedio de 18° en un clima húmedo correspondiente al sistema de bosque premontano, aunque posee los diferentes pisos térmicos: cálido, medio y frío. Tiene una geomorfología montañosa muy quebrada cuya máxima altura es de 3.000 msnm, y es un municipio cabecera de aguas. Su localización le aporta relevancia en la región por ser un punto de encuentro vial y se considera la puerta de entrada al Macizo Colombiano; está a 90 minutos de recorrido desde Popayán, 38 kilómetros hasta la cabecera municipal de Rosas por la vía Panamericana y 20 kilómetros de vía en afirmado hasta la cabecera municipal de La Sierra.

2.3.1 Descripción de la empresa. Serviexequiales El Recuerdo Ltda., es una organización que nace en la ciudad de Popayán en diciembre de 1997, a partir de la idea de tres socios con el objetivo de ofrecer al mercado servicios funerarios, planes pre-exequiales y servicios fúnebres en general.

Se legaliza ante la cámara de Comercio el día 16 de febrero de 1998 bajo la razón social “Funerales El Recuerdo Ltda”. A partir del mes de Junio de 2007 los dos socios a cargo de la empresa, por mutuo acuerdo, dividen la organización según el monto de la inversión realizada por cada uno de ellos, motivo por el cual la razón social de Funerales El Recuerdo pasa a ser Serviexequiales El Recuerdo Ltda., tal como se le denomina en la actualidad.

²² ALCALDIA DE LA SIERRA- CAUCA. Nuestro municipio. Geografía. 4 de marzo de 2009. Disponible en http://www.lasierra-cauca.gov.co/informacion_general.shtml#geografia

Hoy en día Serviexequiales El Recuerdo dispone de una amplia infraestructura en la ciudad de Popayán, con salas de velación y toda la logística necesaria para brindar el mejor servicio a todos los afiliados y particulares. En el área de personal, actualmente cuenta con un equipo de trabajo de aproximadamente de 40 personas distribuidas en diferentes agencias ubicadas en diversos municipios del departamento del Cauca, dispuestas a ofrecer un excelente servicio y generar bienestar a la población de la región siendo un apoyo en situaciones de pérdida de un ser querido.

2.3.2 Información relevante de la empresa. En la tabla 3 se muestra la información básica de la empresa objeto de estudio llamada Serviexequiales el Recuerdo Ltda.

Tabla 3. Información básica de la empresa

Datos de la empresa	
Nombre	Serviexequiales El Recuerdo Ltda.
Nit.	900.195.307 -7
Personería jurídica	Limitada
Representante legal	William Orozco Rojas
Naturaleza	Servicios
Localización	Popayán, Cauca
Dirección	Calle 18N #6-78
Teléfono	8 203131- 8 236597

Datos de la empresa	
Celular	3186236643
Correo electrónico	funrecuerdo@hotmail.com
Imagen institucional	

Fuente: Folleto publicitario Serviexequiales El Recuerdo Ltda., 2013

3. CONTEXTUALIZACION METODOLÓGICA

A continuación se realiza una descripción de los medios e instrumentos utilizados para el desarrollo del trabajo, identificando el tipo de investigación aplicada, fuentes de información consultadas e instrumentos utilizados para la recolección de información durante el periodo de la pasantía.

3.1 CLASE DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se utiliza la aplicación de un tipo de investigación descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Para Serviexequiales El Recuerdo Ltda., se analiza la situación de la organización en una zona específica que cubre los municipios de Timbío, Rosas y la Sierra (Cauca), frente a las expectativas de crecimiento y ampliación de cobertura. De igual forma, se aporta recomendaciones, de acuerdo a los resultados del estudio.

Los datos de esta investigación, se presentan en forma cualitativa y cuantitativa. En forma cualitativa, proporcionando una gran cantidad de información valiosa, pero que posee un limitado grado de precisión, debido al uso de términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Estos estudios se utilizaron para determinar cada una de las variables y factores de evaluación aplicadas a las matrices utilizadas.

Los datos cuantitativos corresponden a los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provenientes de cálculos o mediciones. Es así

como se presentan los presupuestos, resultados de matrices, y planes estratégico y operativo.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del trabajo, en primer lugar, son conceptos primarios, encontrados en la documentación expedida y facilitada por Serviexequiales El Recuerdo Ltda., y todo el personal de la empresa involucrado, quienes aportaron sus conocimientos sobre el sector funerario, competencia, área geográfica y caracterización de la población en cada uno de los municipios de estudio. Así mismo, se utiliza el documento ¿El huevo o la gallina? La estrategia y la reorganización estructural de las empresas, del autor Enrique Ogliastri, 2004.

Como segunda medida se toman fuentes de información secundarias, entre las cuales se menciona los apuntes de clases suministrados por el docente Andrés José Castrillón Muñoz, asesor de pasantía, relacionados con la metodología para realizar las matrices a utilizar, análisis de posición estratégica de la empresa, y sistema de control con la herramienta conocida como Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral. De igual forma se utiliza información virtual, útil para crear un escenario de las áreas relacionadas y poder llegar a análisis objetivos de cada municipio.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información, son la observación y entrevistas.

La observación fue aplicada principalmente para identificar la competencia en cada uno de los municipios, tomado atenta nota de servicios y beneficios ofrecidos por cada una de las entidades ubicadas en las zonas de estudio.

Las entrevistas, fueron realizadas con el gerente de la organización, con el fin de conocer el estado de la empresa, encontrando material histórico, como antecedentes e investigaciones realizadas por la empresa en tiempos anteriores, que aún tienen aplicación. Al igual que entrevistas con el personal residente en los municipios de interés y a la vez trabajadores de la empresa, quienes aportaron información relacionada con las características poblacionales, situación comercial, necesidades y posibles beneficios para otorgar en cada uno de los municipios.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 CONTRASTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LAS ETAPAS EMPRESARIALES EXPUESTAS POR OGLIASTRI

En este contexto y teniendo en cuenta los referentes históricos del desarrollo de la empresa, se puede considerar que ésta se encuentra en la etapa de Reorganización Funcional, con claros síntomas de estar en etapa de transición hacia la etapa de Descentralización. La tabla 4 da cuenta de este planteamiento.

Tabla 4. Contrastación de la situación actual de la empresa frente a las etapas empresariales expuestas por Ogliastri

Cuadro comparativo etapa 2^{vs} empresa	
Etapa 2: reorganización funcional	Identificación Serviexequiales el recuerdo
<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crece de manera sistemática y organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja procesos que le permiten llevar control sobre el funcionamiento en los municipios del sur.
<p>Formas y cambios estructurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo clave de la empresa estriba en la tecnificación y estandarización de cada una de las áreas funcionales. • Están divididas las funciones y responsabilidades y la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido estandarización en el área de servicios, administrativa y financiera de las agencias. • Se cuenta con funciones y responsabilidades definidas

Cuadro comparativo etapa 2^{vs} empresa	
Etapa 2: reorganización funcional	Identificación Serviexequiales el recuerdo
<p>define su estrategia de una manera también fragmentada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa sigue una estrategia de especialización, trabaja los productos y mercados que mejor conoce. 	<p>formalmente en la sede principal, las cuales se proyectan de manera informal hacia los funcionarios de las agencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectivamente entra en nuevos mercados de clientes ofreciendo los servicios funerarios, en los cuales ya tiene amplia trayectoria.
<p>Registro contable y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se controlan los gastos de acuerdo a un presupuesto previamente establecido • Se controla el cómo se hacen las cosas, para asegurar que se sigan los procedimientos y que quede una memoria institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han planeado ventas y presupuesto para las labores en estos municipios, controlando los gastos e ingresos. • Se cuenta con registros que pueden dar idea de cómo se hacen las cosas y su respectivo avance.
<p>Sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen sistemas de información formal, donde tiene prelación la comunicación escrita sobre la verbal y se archivan todos los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevalece la comunicación verbal sobre la escrita ya que mejora la fluidez de información, sobre todo teniendo en cuenta las distancias geográficas.

Cuadro comparativo etapa 2^{vs} empresa			
Etapa 2: reorganización funcional	Identificación	Serviexequiales	el
	recuerdo		
<p>Tipo de ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones personales se tornan más formales y pierden emotividad. • Se desarrollan técnicas de evaluación de oficios, y así la medida de remuneración es al cargo que se desempeñe. • Hay un sentido de justicia e imparcialidad, se espera de la personal lealtad a la institución antes que a su jefe. • La empresa pone en marcha sistemas de personal para integral al trabajador y su familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevalece las buenas relaciones entre el personal de todas las zonas, manteniendo la cordialidad y respeto. • Si cumple esta característica, la remuneración se hace de acuerdo al cargo, no a la persona que lo ejecute. • Si cumple ya que se infunde al personal el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa. • Si ejecuta actividades en busca de esta integración al igual que entre todo el personal de los diferentes municipios. 		
<p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formalización de política y procedimientos va introduciendo una cultura organizacional particular propia de la empresa. • La empresa muestra un desarrollo gradual, por pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se aplica en las agencias, la cultura organizacional es transmitida desde la sede principal. • Si se evidencia el crecimiento a pequeños pasos en las agencias en 		

Cuadro comparativo etapa 2^{vs} empresa	
Etapa 2: reorganización funcional	Identificación Serviexequiales el recuerdo
<p>pasos, lento incremento que la hace adaptable a cambios internos o externos.</p>	<p>cuestión, comenzando por pocas afiliaciones que van incrementando con el tiempo.</p>
<p>Planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de la empresa ha pasado de la integración horizontal inicial a una integración vertical, mediante la inversión en empresas que suministran productos y servicios de la empresa original. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa en general todavía tiene muy fortalecida su estrategia de integración horizontal y se está desarrollando en base a ella con la integración de nuevas agencias que amplíen su cobertura de servicio en nuevos mercados.
<p>Crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta por la excesiva centralización funcional, la poca libertad de acción, la impersonalización y el convencionalismo que limitan las acciones creativas, y por una excesiva burocracia en la empresa. • La empresa se ve estancada en su crecimiento y no puede establecer estrategias de 	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifica a la empresa en esta fase de la crisis, debido a las buenas relaciones y comunicación entre gerencia y el personal de las agencias, no se evidencia excesiva burocracia como tampoco se limita la creatividad e iniciativa en estas zonas. • Si se debe realizar una estructura organizacional para las agencias, de modo que se tornen eficientes,

Cuadro comparativo etapa 2 ^{vs} empresa			
Etapa 2: reorganización funcional	Identificación	Serviexequiales	el
expansión, a menos que cambie la estructura organizacional para dar más autonomía a sus unidades productivas.	recuerdo		
		productivas y autónomas.	

Fuente: propia del estudio, 2013

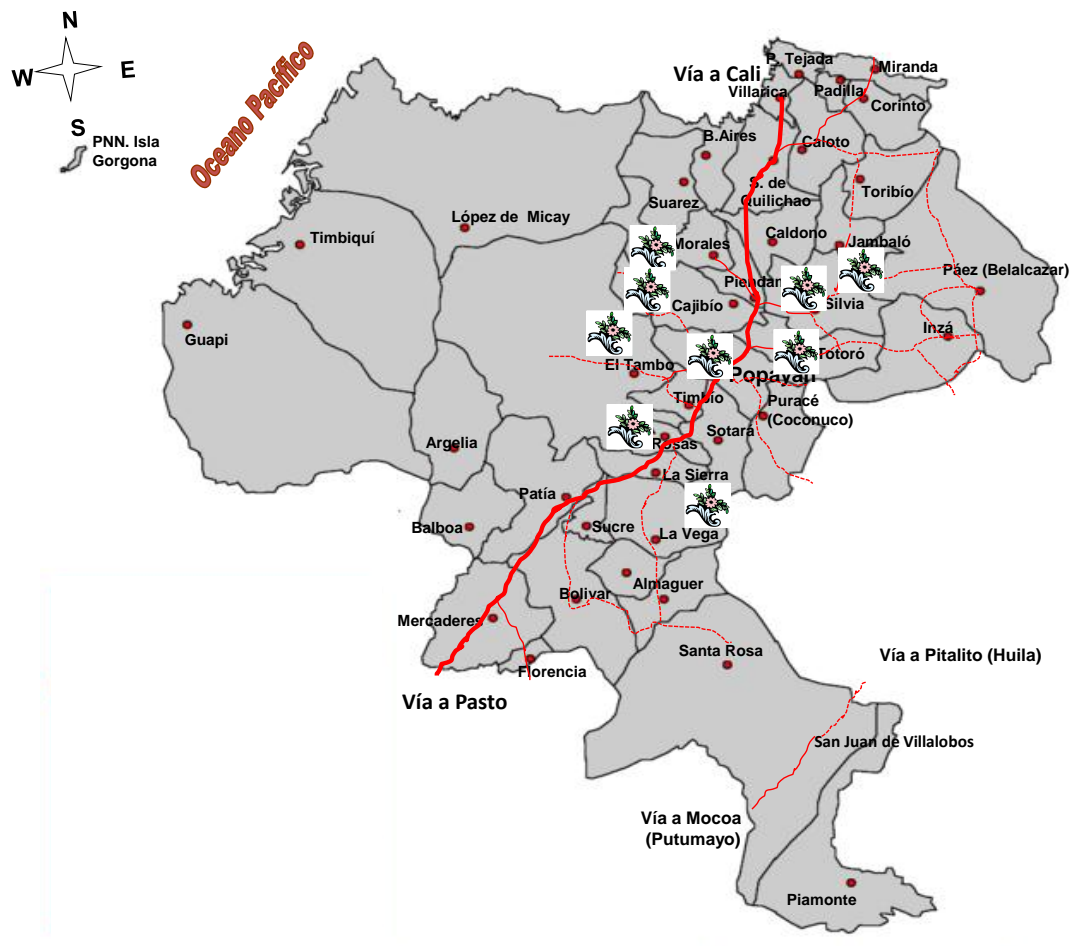
A continuación se presenta en forma detallada la relación de la empresa con cada uno de los aspectos mencionados.

4.1.1 Crecimiento. Serviexequiales ha logrado ampliar su cobertura hacia diferentes municipios del departamento del Cauca, llegando actualmente hasta Piendamó, Morales, Silvia, Totoró, Cajibío, Timbío, El Tambo, Rosas, La Sierra, a través de convenios suscritos con empresas del sector, pero considera necesario explorar una mayor cobertura de acuerdo con sondeos previos según los requerimientos del mercado regional; así mismo ha realizado alianzas significativas con empresas públicas y privadas que han sido de apoyo en el desarrollo de actividades de interés social denominadas Brigadas, las cuales se realizan en la mayoría de los municipios mencionados y en algunas comunas de la ciudad de Popayán como se ilustra en la figura 10.

4.1.2 Formas y cambios estructurales. Se ha demostrado un crecimiento gradual a pequeños pasos desde los inicios de la organización, lo cual la hace adaptable a los cambios internos y externos y le permite ampliar su portafolio de servicios, pasando así de ofrecer únicamente el servicio funerario básico, a poner

a disposición de su target una variedad de planes de previsión exequial de acuerdo al grupo familiar y capacidad de pago de cada cliente, contando además con otros servicios ofrecidos a través de convenios con entidades de otros mercados que hacen más atractiva la afiliación para el cliente. En el área comercial podemos notar ese incremento teniendo en cuenta la tabla 5 de nuevos clientes en las zonas de estudio.

Figura 10. Serviexequiales El Recuerdo – Cobertura geográfica actual



Fuente: propia del estudio, 2013

Tabla 5. Nuevas afiliaciones segundo trimestre 2013

Nuevas afiliaciones periodo: Abril-Junio 2013			
Zona	Abril	Mayo	Junio
Timbio	4	9	7
Rosas	-	-	-
La sierra	21	15	13
Total	25	23	20

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo, Área Contable, 2013

4.1.3 Registro contable y control. En el área contable y de control, la empresa cuenta con la información financiera requerida según las exigencias legales y reglamentarias; para esto se apoya en un contador adscrito a su nómina, quien a su vez contrata a un auxiliar contable mediante orden de prestación de servicios (ver Anexo A), con el fin de llevar un registro diario de dicha actividad para la empresa.

Para llevar a cabo el registro organizado en medio magnético de toda la información, la empresa utiliza el aplicativo de software Delta²³, debidamente registrado con la licencia de uso No. 01-19001-C-00001, que ha permitido sistematizar adecuadamente la totalidad de las transacciones según la normatividad vigente, y que sirve de referente para la adecuada toma de decisiones administrativas. En este sentido se convocan reuniones programadas entre el gerente y contador, quienes realizan la evaluación del periodo a partir de la información contable y aplican, de ser necesario, los correctivos necesarios.

²³ Paquete contable que brinda información real de cada rubro del Plan Único de Cuentas – PUC de la empresa, se alimenta del registro de soportes físicos.

Para el movimiento financiero en las agencias de estudio se ha realizado el registro pertinente en cuanto a ingresos y egresos, principalmente en el municipio de Timbío, zona que registra una mayor trayectoria; los registros relacionados con los municipios de Rosas y La Sierra no están definidos claramente pero se puede tener una aproximación a partir de información de la sede principal y la agencia de Timbío.

En la tabla 6 se da cuenta de algunos de los aspectos contables y financieros gestionados en la agencia de Timbío durante los últimos tres meses del año en curso.

Tabla 6. Información contable agencia Timbío

Información contable agencia Timbío. Segundo trimestre 2013			
Mes	Abril	Mayo	Junio
Egresos (\$)	1.204.000	1.835.150	1.611.906
Ingresos (\$)	1.794.750	1.941.750	1.961.400
Utilidad (\$)	590.750	106.600	349.494

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo, Área Contable, 2013

En cuanto al municipio de La Sierra se cuenta con un registro de costos que involucra el pago de personal (administrador agencia), arrendamiento del local en el que funciona la sede, pago de servicios públicos, entre otros.

La tabla 7 se presenta, información contable aproximada de la sede en el municipio de La Sierra, Cauca.

Tabla 7. Información contable agencia La Sierra

Información contable agencia La Sierra. Segundo trimestre 2013			
Mes	Abril	Mayo	Junio
Gastos varios (\$)	84.000	170.000	184.400
Básico administración (\$)	-	-	120.000
Arrendamiento (\$)	-	-	200.000
Servicios Públicos (promedio) (\$)	-	-	13.000
Total (\$)	84.000	170.000	517.400

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo, Área Contable, 2013

En lo referente al municipio de Rosas, la información contable se encuentra incluida en los registros de Timbío teniendo en cuenta que por su ubicación geográfica, se encuentra en la misma zona de influencia.

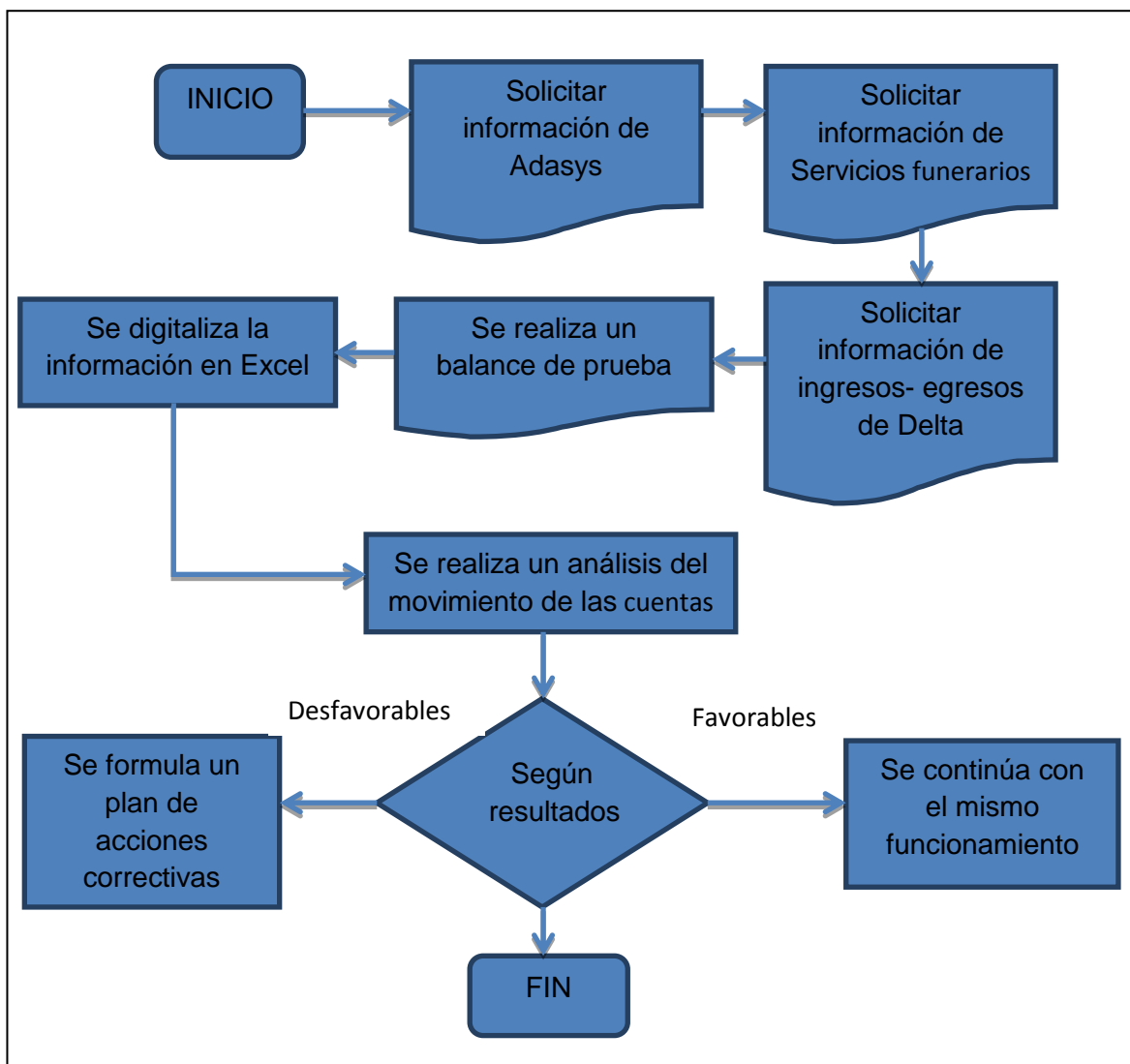
Los procesos de control financiero para la toma de decisiones se realizan según el diagrama de procesos ilustrado en la figura 11.

4.1.4 Sistemas de información. La empresa tiene establecidos sistemas de información formalizados y cuenta con su respectivo archivo cronológico de todos los documentos importantes como circulares, citaciones, informes contables, entre otros.

En cuanto al sistema de comunicación, en la organización prima la comunicación verbal sobre la escrita, teniendo en cuenta que por este medio se hace más rápido el contacto y se provee eficiencia a los procesos relacionados con la prestación de servicio al cliente (servicios personalizados); es así como resulta más efectivo

para la sede principal, apoyar la coordinación de un servicio en otro municipio mediante vía telefónica, que hacerlo utilizando la comunicación escrita. En este sentido, la empresa cuenta con un plan de telefonía celular corporativo con el fin de disminuir costos y mantener constante comunicación entre las agencias.

Figura 11. Diagrama de proceso: control y evaluación financiera

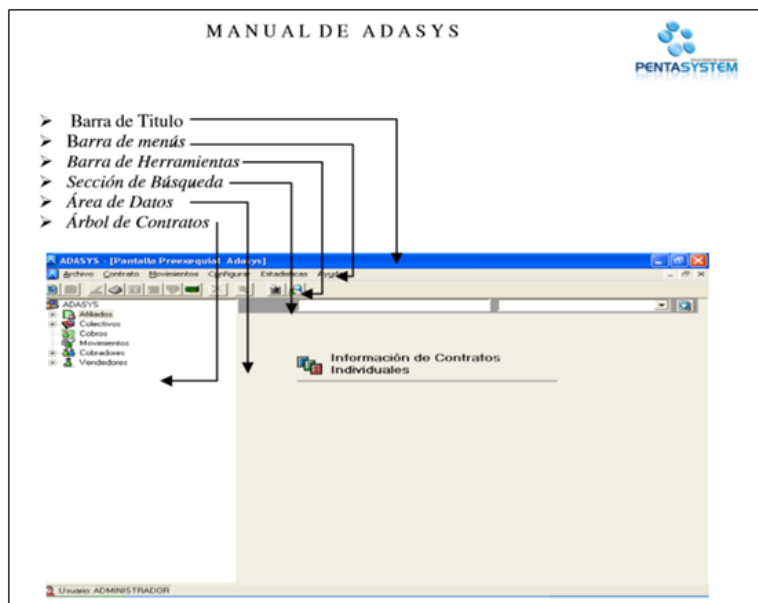


Fuente: propia del estudio basada en información de la Gerencia de la empresa Serviexequiales El Recuerdo Ltda., 2013

Por otro lado, la empresa cuenta con la aplicación de un sistema de software debidamente licenciado²⁴ denominado *Adasys*²⁵, que facilita el manejo de la Información de los contratos de afiliados y necesidad inmediata a las funerarias. Cuenta con un sencillo módulo de movimientos diarios, que facilita el registro de los ingresos y egresos diarios permitiendo obtener un balance de dichas transacciones; además de múltiples opciones que brindan información sistematizada tanto al cliente como a la empresa.

La figura 12 ilustra las principales funcionalidades en la pantalla del programa de software mencionado.

Figura 12. Pantalla de trabajo Adasys Sistema de Información Pre exequial



Fuente: Manual Sistema de Información Preexequial, 2010

²⁴ El uso de este sistema de información preexequial está autorizado por la licencia a nombre de William Orozco Rojas como gerente de la entidad Serviexequiales El Recuerdo, otorgada por Soluciones de Avanzada Pentasystem.

²⁵ Manual Sistema de Información Preexequial Adasys, v 1.02

4.1.5 Tipo de ejecutivo. La dirección de la empresa se encuentra a cargo de un equipo de trabajo altamente motivado en razón de la dinámica de crecimiento mostrada durante los últimos años; para continuar creciendo es necesaria la tecnificación y estandarización de procesos tal como se ha desarrollado para el caso de prestación de servicios funerarios (Anexo B), con el fin de brindar lineamientos a todo el personal para desarrollar procesos de forma estandarizada independiente de la zona geográfica en donde se requiera.

El grupo directivo tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades sobre la base del servicio funerario, que se considera el eje operativo de la organización. Está integrado por el gerente, con título universitario como Administrador de Empresas, seguido de una persona asistente administrativa con conocimientos en esta área.

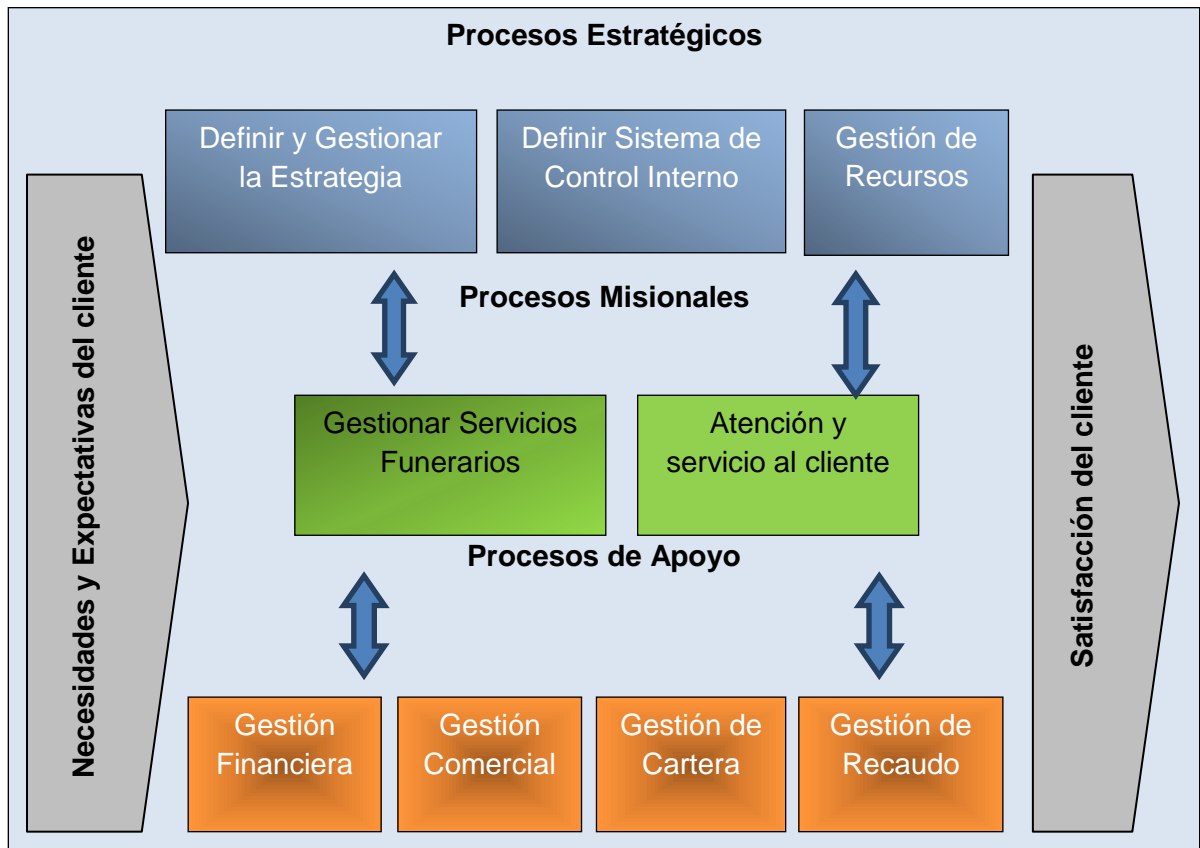
4.1.6 Procedimientos. Tomando como referencia los tipos de procesos misionales, estratégicos y operativos, se presenta la siguiente descripción y la figura 13 que ilustra los procesos de la empresa y su relación.

Los procesos estratégicos son los que deben llevar a la entidad por el camino del éxito, esto debido a las estrategias y cumplimiento de Planes de Desarrollo y la gestión de recursos; con los que se puede dar orientación y dirección a toda la Institución; en estos procesos se encuentran: Definir y Gestionar la Estrategia y Definir un Sistema de control interno y la Gestión de Recursos.

Los procesos misionales, son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos, en estos procesos se concentra la gestión óptima de calidad y de realización del servicio. En esta clasificación se encuentran: Gestionar Servicios Financieros, y la Atención y servicio al cliente.

Los procesos de apoyo, incluye aquellos que sirven de apoyo a las otras dos clasificaciones, en estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas de la entidad que velan por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y misionales. Esta clasificación incluye los procesos de: gestión de información financiera, gestión de actividad comercial, gestión de cartera y gestión de recaudo.

Figura 13. Relación de procesos organizacionales



Fuente: propia del estudio, 2013

La formulación de procedimientos ligados a los procesos organizacionales va produciendo poco a poco una cultura organizacional particular que la distingue de otras empresas y facilita el trabajo de dirección, teniendo en cuenta que ya no es necesario guiar a las personas cada vez que hay un problema, sino que la empresa va generando la documentación correspondiente de acuerdo con las acciones a tomar para cada situación particular; para tal fin ha sido de gran apoyo los diagramas de flujo y la descripción de cargos definidos en los anexos B y C.

Para el control específico del funcionamiento de las agencias se ha determinado un proceso de informe escrito mensual de todas las actividades y novedades de la agencia, incluyendo reporte de gastos, ingresos, servicios funerarios atendidos y una planilla consolidada de los anteriores, como se observa en el Anexo D, además de una constante comunicación entre la sede principal y cada agencia.

Con esta forma sistemática y organizada, la empresa puede agilizar procesos internos, manejar más volumen en cuanto a la constitución de nuevas agencias, como es el caso de la zona sur del municipio del Cauca e incluir aspectos que contribuyan a su crecimiento global, permitiendo pasar a una administración más profesionalizada con mayor eficiencia y menores costos.

4.1.7 Planeación estratégica. Este ítem hace referencia al direccionamiento estratégico o también conocido como Administración Estratégica.

La organización ha ido avanzando en el contexto de lo que se entiende por gerencia y tiene claramente definidas su misión, su visión de mediano plazo y los principios y valores que caracterizan la cultura organizacional, según lo que se plantea a continuación:

- **Misión:**

Serviexequiales El Recuerdo Ltda., es una empresa especializada en la prestación de servicios funerarios y planes de previsión exequial, con un equipo de trabajo calificado, capaz de entregar lo mejor de sí, demostrando un alto nivel de compromiso con la empresa y sus afiliados.

La participación en el mercado y la aceptación de las personas nos ha direccionado a un continuo mejoramiento, destacando nuestra competitividad con respeto, cumplimiento, respuesta oportuna, responsabilidad y excelencia. ¡Somos Una Mano Amiga en Tiempos Difíciles!

- **Visión:**

Seremos capaces de transformar la prestación de los servicios exequiales asumiendo la ausencia y el duelo con dignidad, contando con nuestra experiencia, responsabilidad y un apoyo inmediato. Nuestra meta y propósito es fortalecer el liderazgo en los próximos 5 años para ser la mejor opción en servicios funerarios y previsión exequial.

- **Principios y Valores:**

Respeto: es fundamental para la empresa mantener buenas relaciones interpersonales con empleados y socios para generar un sano flujo de ideas, creencias, religiones, actitudes y sentimientos de cada uno contribuyendo al desarrollo de un clima laboral agradable y de apoyo mutuo entre sus integrantes.

Responsabilidad: principio básico en el cual fundamenta la empresa la prestación de sus servicios, mediante el cumplimiento de lo ofertado en los planes pre-

exequiales y demás compromisos adquiridos, la empresa genera confianza y buena imagen frente a los afiliados y clientes en general.

Comunicación: a través de ella se presenta la información y se establecen los diálogos que producen hechos y resultados concretos entre el personal que labora en la empresa y los clientes; así mismo permite interactuar entre las diferentes áreas y agencias para lograr los objetivos de la empresa.

Solidaridad: la empresa desarrolla sus actividades tomando como base su misión de ayudar a los demás a resolver problemas y generar bienestar, por lo que se busca siempre la cooperación constante entre las personas, facilitando así las tareas y actividades desempeñadas.

Integridad: principio que implica honestidad, moralidad, conducta ética, sinceridad y rectitud en las relaciones con los demás, lo cual constituye el cimiento de cada uno de sus integrantes.

Calidez humana: se busca siempre desarrollar personas integra, trabajar en aspectos que faciliten el desarrollo armónico de la empresa y de las familias de cada uno de sus integrantes, lograr la eficiencia y el éxito integral sin postergar la parte humana de los empleados, afiliados y clientes.

- ***Estrategia actual:***

En este aspecto la estrategia de la empresa todavía está en función a la reorganización funcional, teniendo en cuenta que enfoca sus esfuerzos en la creación de agencias en nuevos mercados ofreciendo el mismo producto conocido como planes de pre-exequiales y su respectivo servicio funerario; es así como contando con la zona de Timbío fortalecida, se expande en la zona sur hacia los municipios de la Sierra y Rosas (Cauca), además de la presencia en la zona norte

del departamento con agencias en los municipios de Cajibío, Totoró, Piendamó, Morales y Silvia. Ver Figura 13.

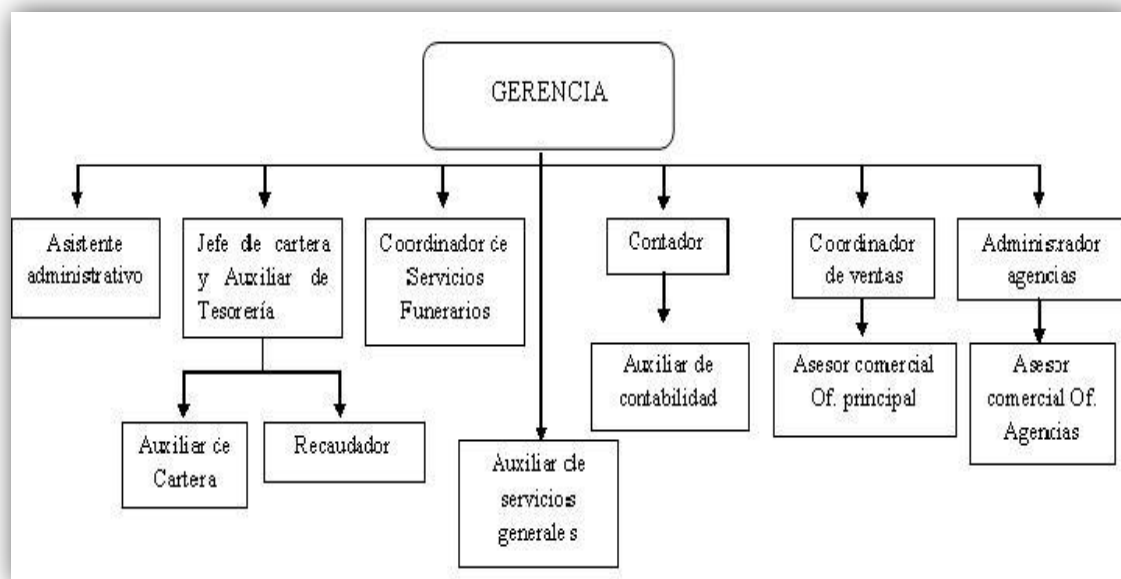
Desde la sede principal se está comenzando el proceso de transición a una estrategia de integración vertical hacia atrás, contando con el suministro de algunas referencias de cofres por parte de una entidad llamada Fundación Servisocial, creada recientemente con el fin de apoyar labores de la empresa, pero es un proceso que está en sus inicios y se espera tenga un buen desarrollo con el tiempo.

- ***Estructura actual:***

La empresa ha incluido su propio organigrama al sistema administrativo, lo cual le permite evidenciar la posición del cargo que ocupa cada trabajador, el nivel de autoridad en el cual se encuentra y su respectivo jefe inmediato, como se ilustra en la figura 14.

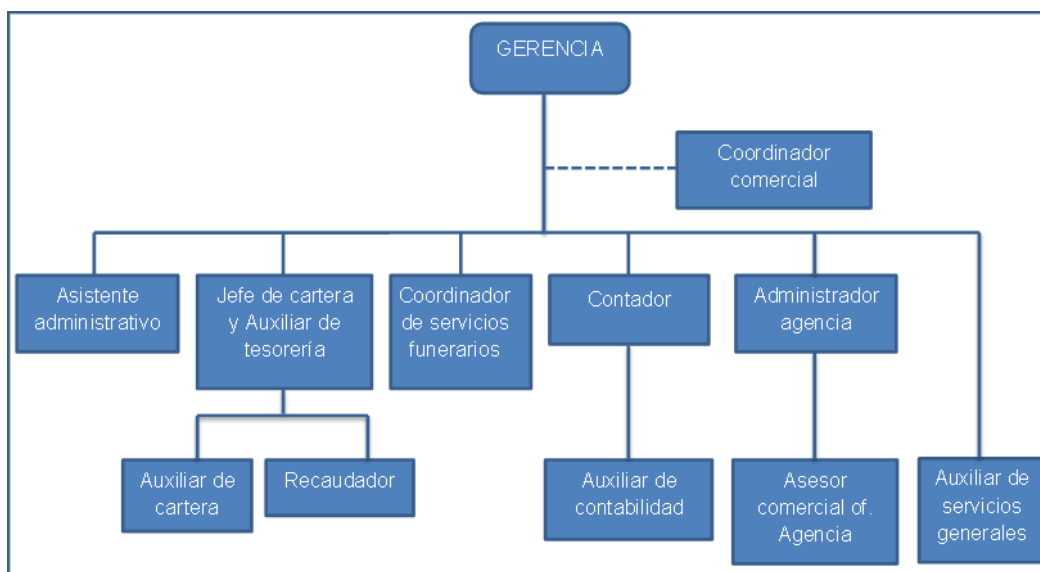
Como novedad frente organigrama presentado en la figura precedente, se está trabajando en una nueva estructura de acuerdo con los requerimientos que el entorno plantea, como se ilustra en la figura 15. Esta nueva forma inscribe el punto de la actividad comercial a través de subcontratación desde el mes de abril del año en curso con la Fundación Servisocial, identificada con el número de identificación tributaria NIT. 900571610-7, encargada de todos los procesos relacionados con la comercialización y manejo del personal de ventas de planes de previsión exequial dentro de la ciudad de Popayán. Cabe destacar que este funcionamiento no involucra el área comercial de las agencias, donde se continúa manejando el grupo de asesores comerciales a cargo del administrador en cada zona, razón por la cual se encuentra registrado dentro del organigrama como dependencia directa de la empresa.

Figura 14. Organigrama Serviexequiales El Recuerdo Ltda.



Fuente: Serviexequiales El Recuerdo Ltda, 2000

Figura 15. Sugerencia de organigrama Serviexequiales El Recuerdo Ltda.



Fuente: propia del estudio, 2013

Para una mayor eficacia la organización posee protocolos rigurosos para la descripción de cada cargo con sus respectivas funciones y responsabilidades, como se evidencia en el Anexo C.

La dinámica organizacional sugiere apelar a estrategias complementarias como la especialización, que utiliza campañas agresivas para reconocimiento de marca en las nuevas zonas donde se planea penetrar nuevos mercados (Ver Anexo E), desarrolla brigadas de salud, publicidad radial y venta puerta a puerta de los contratos funerarios disponibles para dirigirse a mercados que antes no había considerado como los municipios de la zona sur del departamento.

En cuanto a la formalidad y pérdida de emotividad en las relaciones entre el personal, no aplica en todo sentido dentro de la empresa, debido a la relación de cordialidad y muy emotiva que se maneja entre todo el personal, manteniendo siempre la amabilidad y el respeto en todas las acciones.

Con relación a las técnicas de evaluación de oficios, este punto está a cargo de la gerencia mediante la determinación de rangos de pagos para el personal según labores y responsabilidades en cada una de las zonas. Así, por ejemplo, se ha establecido el pago de administrador de agencia por un valor equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente en Timbío, en tanto que para la agencia de la Sierra se ha estableció un pago inferior en función de que las horas de trabajo son menores, al igual que las funciones a realizar; clientes por atender, entre otros. Por ser relativamente nueva, para la agencia de La Sierra no se ha establecido personal fijo.

La empresa ya tiene definidos sistemas de personal para integrar al trabajador y su familia como motivadores importantes para el desempeño y la productividad; es así como anualmente se hace la integración de todas las agencias incluyendo sus respectivas familias (esposa/o, hijos) para compartir un momento de esparcimiento

y recreación en espacios diferentes al laboral, con lo cual se fortalece a la vez el sentido de pertenencia hacia la empresa como entidad valiosa para ellos, más que hacia el gerente como persona individual. De igual forma se realiza la celebración de cumpleaños mensualmente en la sede principal, donde se comparte un tiempo ameno y se brinda un presente. (Ver Anexo F).

4.1.8 Crisis. Según Enrique Ogliastri²⁶, en esta etapa debería presentarse una situación de crisis caracterizada por la excesiva centralización funcional, la poca libertad de acción y el convencionalismo, que limitan las iniciativas creativas, y por incremento burocrático en la empresa; para Serviexequiales esta descripción no aplica en virtud de que los trabajadores cuentan con cierta libertad de acción, no se limitan las iniciativas creativas, al contrario se evalúan y apoyan según su viabilidad con autorización de gerencia, además, la burocracia no es un aspecto que prevalezca en los procesos de la empresa.

De todos modos sí se presentan inadecuaciones entre lo ideal y lo práctico. En efecto, es claro que las exigencias del entorno reclaman a la empresa cambios en la estructura organizacional que posibiliten tener mayor control en las agencias de los municipios de Timbío, Rosas y La Sierra (Cauca) asimilándolas a regionales autónomas, llevando un control contable, comercial y de servicio en cada una de las zonas, permitiendo la toma de decisiones y desarrollo de iniciativas según conveniencia de la empresa. Así, mediante la descentralización funcional la empresa puede crecer y entrar en la tercera etapa de su desarrollo de Descentralización.

²⁶ OGLIASTRI, Enrique. ¿El huevo o la gallina? ¿Cambiar de estrategia o la estructura? INCAE Cartilla del participante. Video kit de capacitación.

4.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MATRICES PROPUESTAS

4.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). La matriz de Evaluación de Factores Externos permite explorar las variables exógenas a la organización en términos de oportunidades y amenazas. La tabla 8 presenta los resultados consolidados del análisis realizado a este respecto.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 como el resultado en este caso (3.23), indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

A continuación se presenta una descripción sintética del estado evidenciado para cada una de las variables que hacen parte del macro-ambiente organizacional. Seguidamente, se mencionan las oportunidades encontradas en el análisis estratégico externo.

1. La conectividad vial hasta las agencias ubicadas al sur del municipio caucano puede caracterizarse como buena. A continuación se presenta una relación de rutas desde la ciudad de Popayán hasta cada municipio, en la tabla 9.

Las distancias geográficas comprendidas entre cada una de las zonas y hacia la sede principal son relativamente cortas teniendo en cuenta el kilometraje y tiempo de recorrido inscrito en la tabla precedente. Esto contribuye a brindar garantía en la prestación de un excelente servicio funerarios al cliente, independiente de la

zona en donde lo requiera, es decir, se puede tener acceso rápido a los equipos e implementos necesarios en caso de no contar con ellos dentro de municipio²⁷.

Tabla 8. Matriz EFE

Factores externos determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Buena situación de conectividad vial	0.10	4	0.40
Poca competencia en la zona sur	0.08	3	0.24
Promedio de 18 mil habitantes para ampliar mercado	0.05	3	0.15
Demanda de servicios funerarios	0.02	2	0.04
Vinculación a la Red Nacional de Funerarias	0.20	3	0.60
Amenazas			
Alteración del orden público en las vías	0.30	3	0.90
competencia desleal	0.05	2	0.10
Inseguridad en la zona	0.20	4	0.80
Total	1.00		3.23

Fuente: propia del estudio, 2013

²⁷ No se considera en este análisis la situación coyuntural adversa asociada a los paros de campesinos e indígenas que bloquean la carretera Panamericana cuando ejercen presión para ser escuchados por el alto gobierno en cuanto a sus requerimientos mínimos.

Tabla 9. Ruta desde Popayán a cada municipio

Ruta desde Popayán a cada municipio		
Municipio de llegada	Kilometraje	Tiempo de ruta
Timbío	15,6 km	25 min
Rosas	40,7 km	55min
La Sierra	54 km	1h 41min

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo, Área de Servicios, 2013

2. La competencia directa con oficinas instaladas en estos municipios es relativamente poca; la más representativa es en el municipio de Timbío en donde se cuenta con la presencia de agencias de 5 empresas funerarias con sede principal en la Ciudad de Popayán, seguida del municipio de La Sierra donde hay presencia de dos agencias diferentes con sede principal en Popayán; existen otras funerarias que también hacen presencia en estos municipios pero solo funcionan a través de la venta de planes pre exequiales y otras que se dedican únicamente a la venta de cajas fúnebres o cofres.

En la tabla 10, se relacionan algunas características de las empresas del sector que se encuentran en la misma zona.

3. Existe un nuevo mercado representado en un promedio de 18.000 habitantes entre los tres municipios de interés; según la información establecida anteriormente en el marco contextual acerca de la descripción de cada uno de los municipios relacionados. Esto asegura un target para plantear nuevos mercados en estas zonas.

Tabla 10. Descripción competencia en cada municipio

Descripción de la competencia en cada municipio			
Características de la competencia	Municipio		
	Timbío	Rosas	La Sierra
Funciona a través de agencia	1. Funerales La Ermita 2. Funerales Los Laureles 3. Funeraria San Bernabé 4. Funerales Metropolitana del Sur 5. Funerales y Pre- exequiales El Recuerdo Sur.	1. Funerales La Ermita	1. Funerales La Ermita 2. Funerales Los Laureles
Realiza afiliaciones pero no tiene agencia	1. Funerales El Carmen 2. Funerales La Basílica		
Solo se dedica a la venta de cajas fúnebres	1. Funeraria Reyes		1. Funeraria La Piedad 2. Funerales Narváez

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo. Área comercial, 2013

4. Así, en el municipio de Timbío se cuenta con una población de 29.743 habitantes. En el municipio de Rosas la población es de 11.391 habitantes y el municipio de La Sierra cuenta con 10.834 habitantes, según información estadística del DANE 2007. Ver tabla 11.

Tabla 11. Población en cada municipio- DANE 2007

Cuadro Cauca. Población con registro y población proyectada, según municipio de residencia – Nov 2007						
MUNICIPIO	REGISTRO DE DISCAPACIDAD	POBLACION TOTAL CENSO	PERSONAS CON LIM CENSO	PREVALENCIA A LIM CENSO	PREVALENCIA REGISTRO	DIFERENCIA
Popayán	4.831	255.707	19.604	7,67%	1,89%	14.773
La Sierra	339	10.834	1.353	12,49%	3,13%	1.014
Rosas	362	11.391	2.269	19,92%	3,18%	1.907
Timbio	786	29.743	3.283	11,04%	2,64%	2.497

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2007

5. La situación de inseguridad y mortalidad en estas zonas genera la oportunidad para brindar los servicios funerarios. Según información del Diagnóstico Epidemiológico del departamento del Cauca, el número de casos de muerte es de 31, 58 y 179 en los municipios de La Sierra, Rosas y Timbo respectivamente durante el año 2010. Nombrado en una tasa por mil habitantes, el estudio arroja unos resultados de 2.9 en el municipio de La Sierra, 4.5 en Rosas y una tasa de 5.3 para Timbío. Tal como lo describe la tabla 12.

Tabla 12. Indicadores de mortalidad por municipios 2010- Cauca

Municipio	No. Casos	Tasa x mil hbtes
La Sierra	31	2.9
Rosas	58	4.5
Timbío	170	5.3

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010

6. La empresa se encuentra vinculada a la Red Nacional de Funerarias, una agrupación creada con el fin de combinar operaciones disponibles de las empresas funerarias en todos los municipios del país para agilizar la coordinación, trámite y provisión de un servicio completo, evolucionado y profesional. Generando con esto beneficio al cliente y mayor competitiva en el mercado.

A continuación se hace descripción de las amenazas encontradas en el análisis estratégico externo.

1. La alteración del orden público en las vías, puede causar inconvenientes en el desarrollo de las actividades de las agencias. Hechos como el paro nacional convocado por sectores populares y agrarios de Colombia en el año en curso, son factores que están por fuera de control de la empresa y entorpecen la prestación de un servicio de calidad en la zona sur del departamento.

A continuación se presentan algunos artículos que relatan la difícil situación del Cauca:

“A partir de las 9 de la mañana en el resguardo de la María en el municipio de Piendamó, se iniciará un trabajo de análisis y concertación en el que participarán alrededor de 5000 indígenas de varios resguardos del Cauca, en apoyo al paro agrario. En el sur del Cauca, en límites con Nariño, fueron entregados a una comisión humanitaria el patrullero Gentil Zambrano y el sargento del Ejército Henry de Jesús Criollo, quienes fueron retenidos por campesinos, tras ser acusados de infiltrar la protesta agraria²⁸.”

“En territorio caucano, las comunidades indígenas retuvieron en las últimas horas a 4 miembros del Ejército Nacional que estaban de civil en medio de

²⁸ RCN NOTICIAS. Noticias del Cauca. Septiembre 2 de 2013. Disponible en <http://www.rcnradio.com/audios/rcn-noticias-del-cauca-septiembre-02-de-2013-86827>

la protesta. Fueron acusados de estar infiltrados en el movimiento indígena²⁹.”

2. Competencia desleal, reflejada en comportamientos de la competencia cuando efectúan la prestación de servicios funerarios por debajo de costos; se incumplen las condiciones de afiliación, determinan precios por debajo de costo en afiliación y mensualidades, entre otras; son situaciones que se presenta desde los inicios empíricos de empresas funerarias y han trascendido hasta la fecha con el interés de crear más cartera en zonas diferentes a la sede principal según información de asesores y gerencia de Serviexequiales El Recuerdo Ltda.

A nivel del sector funerario, la competencia desleal también se hace presente, citando la situación frente a las empresas aseguradoras, quienes se valen de sus condiciones para ofrecer servicios funerarios, tomándose atribuciones de empresas funerarias, así lo anuncia el sector de Parques Cementerios y Servicios Funerarios, Fenalco según la Ley No. 795 de 2003:

La actividad de los servicios funerarios independientemente de su modalidad de contratación no constituye una actividad aseguradora. Respondiendo a empresas del sector que no están en el gremio dijo que lo que sí ha sido necesario es que las empresas se adapten a tres modalidades: contrato del servicio directo con pago inmediato, contrato del servicio funerario mediante pago anticipado y contrato de servicios funerarios en plan de previsión exequias.

²⁹ ARIAS, Andrés - RADIO SANTA FE. Sigue crítica situación por paro agrario en Caquetá, Cauca, Huila y Valle. Septiembre 2 de 2013. Disponible en <http://www.radiosantafe.com/2013/09/02/sigue-critica-situacion-por-paro-agrario-en-caqueta-cauca-huila-y-valle/>

3. La situación de inseguridad por la presencia de grupos armados, es un factor que coloca en riesgo a toda la población incluyendo el personal de la empresa que labora en estas zonas.

Se presenta un fragmento del tipo de anuncios publicados por la prensa respecto a este tema en el departamento del Cauca:

“El departamento del Cauca enfrenta el mayor panorama de riesgo electoral históricamente, en razón del papel que ejercen los grupos guerrilleros, el narcotráfico y las llamadas bandas criminales, Bacrim. En ese orden, 20 de los 42 municipios se sitúan en los estudios sobre alta vulnerabilidad por situaciones de asesinato de candidatos a alcaldías, corporaciones del Gobierno, amenazas, ataques y hostigamientos a la Fuerza Pública.”³⁰.

“Un vehículo particular y una buseta de servicio público incinerados y una tractomula baleada, por miembros de la guerrilla de las FARC, es el saldo reportado por las autoridades en el departamento del Cauca”³¹.”

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna.

En este sentido se obtienen los resultados en la tabla 13.

³⁰ PERIÓDICO EL PAÍS. Por presencia de grupos armados aumenta riesgo electoral en el Cauca. Septiembre 22 de 2011. Disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/grupos-armados-aumentan-riesgo-electoral-en-cauca>

³¹ RCN LA RADIO. Sobre la Panamericana, las Farc quemaron dos vehículos y balearon a otro. Mayo 28 de 2013. Disponible en <http://www.rcnradio.com/noticias/sobre-la-panamericana-las-farc-quemaron-dos-vehiculos-y-balearon-otro-68699>

Un puntaje total por encima de 2.5 como el obtenido (2.99), indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Tabla 13. Matriz EFI

Factores internos determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Marca reconocida en el mercado	0.07	4	0.28
Amplio portafolio de servicios	0.10	4	0.40
Personal de ventas disponible desde otras agencias	0.20	3	0.60
Planes promocionales	0.10	3	0.30
Cobertura nacional	0.20	4	0.80
Servicios de calidad	0.05	3	0.15
Debilidades			
Personal administrativo sin amplio conocimiento del sector	0.03	2	0.06
No cuenta con instalaciones de salas de velación en esta zona	0.05	2	0.10
Inconsistencia en la permanencia del equipo de ventas	0.10	1	0.10
Incremento de ventas en forma lenta	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.99

Fuente: propia del estudio, 2013

Las fortalezas definidas por la auditoría interna, se describen así:

1. Se cuenta con una imagen corporativa positiva en este mercado debido a la participación en actividades y jornadas de salud desarrolladas en repetidas ocasiones en el municipio de Timbío; en los municipios de Rosas y La Sierra se han desarrollado con menor frecuencia, dejando como resultado una experiencia muy positiva para la empresa que ha contribuido a la creación de las agencias en estos sectores. Como evidencia de lo anterior se presentan los registros fotográficos del Anexo E, ilustrando las actividades mencionadas y la población beneficiada en cada municipio.

2. Amplio portafolio de servicios con beneficios adicionales para los clientes. La descripción de cada tipo de plan ofrecido por la empresa se encuentra en el Anexo G, al igual que los servicios funerarios que se prestan.

Adicionalmente, la empresa ofrece a sus afiliados descuentos con entidades de convenio, en sectores diferentes como se muestra en la tabla 14.

3. Personal de ventas de la sede principal, disponible para realizar campaña comercial en los municipios del sur caucano. La empresa cuenta con un equipo comercial de siete personas que trabajan ofreciendo los planes de previsión exequial puerta a puerta, tanto en la ciudad de Popayán, como en los sectores y veredas aledañas; este mismo personal también cuenta con la disponibilidad para trasladarse a las zonas del sur y brindar apoyo comercial al grupo de ventas que se maneja en la agencia de Timbío y La Sierra, el cual está integrado por tres y dos personas respectivamente, quienes a su vez trabajan en conjunto para visitar la zona del municipio de Rosas. Ver tabla 15.

Tabla 14. Descripción convenios

Convenios para otorgar descuentos a afiliados en la ciudad de Popayán		
Tipo de servicio	Nombre entidad	Descripción descuento
Educación	Colegio Mayor San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción gratuita para afiliado, para particular tiene un costo de \$100.000. • Matrícula para afiliado \$35.000, para particular \$50.000 • Pago mensual para afiliado a crédito, para particular es de contado.
Belleza	Academia Mauro`s	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos de acuerdo al curso a tomar por el afiliado
Medicina Alternativa	Clínica Salud Protección	<ul style="list-style-type: none"> • Examen especializado por \$38.000 para afiliado, particular tiene un valor de \$60.000
Odontología	Orthodontica	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos de acuerdo al tipo de tratamiento necesario para el afiliado.

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo Ltda., Área Comercial, 2013

Tabla 15. Personal área comercial por municipio

Municipio	Asesores Comerciales
Popayán	7
La Sierra	2
Rosas	-
Timbío	3

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo Ltda, Área Comercial, 2013

4. Planes promocionales para atraer más clientes en las agencias.

Según decisión de gerencia, se maneja un descuento del 50% en el valor de la afiliación y del 16% en el valor de la mensualidad, es así como la afiliación pasa de \$10.000 a \$5.000 y el valor de la mensualidad de \$12.000 a \$10.000, por un tiempo determinado que va hasta el mes de julio del año en curso; esta estrategia ha generado incremento de cartera en estas zonas siendo un factor a favor del crecimiento de la empresa.

5. Capacidad para brindar cobertura nacional en los servicios funerarios.

En este sentido, la empresa cuenta con la capacidad financiera necesaria para cubrir un servicio funerario en este tipo de zonas en donde ya cuenta con afiliados; ha creado la infraestructura para dar respaldo y apoyo en el momento que requiera los servicios o necesite atención al cliente; cuenta con personal que podrá resolver cualquier inquietud de la mejor forma desde las agencias en los municipios de Timbío y La Sierra.

Por otro lado, el cubrimiento de cobertura a nivel nacional se encuentra garantizado por la Red de Funerarios a la cual está vinculada la empresa, integrada actualmente por 61 entidades del sector funerario, distribuidas a nivel nacional (Ver Anexo H³² donde se encuentra la información de cada empresa), a través de las cuales se puede brindar el servicio en zonas donde no se cuenta con sede propia, brindando confiabilidad a los clientes en cuanto a la prestación de los servicios en el lugar y momento que lo solicite.

6. Procedimiento definido para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

En este punto, el diagrama de flujo de prestación de servicio contenido en el Anexo B es una herramienta muy útil que se aplica también para las agencias de la zona sur; así se garantiza al cliente un servicio de calidad tanto en la sede principal como en el área de las agencias.

El proceso de prestación de servicio funerario en los municipios incluye a nivel general la comunicación con el cliente, verificación de información respecto a la afiliación vigente del solicitante y cumplimiento de pagos con la sede principal, para proceder a organizar todos los implementos para prestar el servicio funerario tales como los materiales para la preservación del cuerpo, el equipo de velación, solicitar arreglo floral, coordinar fecha y hora de exequias, destino final, entre otros adicionales solicitados por los familiares hasta finalmente llevar el cuerpo a su destino final (cementerio), como se ilustra en la figura 16.

³² Información brindada por la empresa, última actualización accionistas funerarios Red Exequial S.A., agosto 9 de 2013.

Figura 16. Proceso prestación servicio funerario en municipio



Fuente: propia del estudio, 2013

Las fortalezas debilidades encontradas en la auditoría interna, son las siguientes:

1. La mayoría del personal administrativo de las agencias no cuenta con amplio conocimiento del sector, debido principalmente, al nivel de rotación de personal en el área de ventas, de esta forma es necesario convocar a capacitaciones relacionadas con el sector con mayor frecuencia con el fin de otorgar herramientas al trabajador para fortalecer su calidad de atención y servicio al cliente de su zona.

Según resultados de un sondeo tipo encuesta telefónica realizado al personal de estas zonas, se evidencia que el 70% no cuenta con conocimiento del sector, es nuevo en este campo y se apoyan en la capacitación inicial otorgada por la empresa.

2. No hay instalaciones adecuadas para ofrecer servicio de sala de velación en estas zonas. A pesar de ser concededores que en este tipo de municipios por motivos de cultura es más utilizado el servicio de velación en casa de habitación, contar con una sala de velación propia podría generar un plus para la empresa frente a la competencia y el reconocimiento de marca. En la agencia de Timbío se cuenta con instalaciones adecuadas frente a la logística que en este campo caracteriza a los municipios de Rosas y La Sierra; esto, debido a su influencia y tiempo de trayectoria. La agencia de La Sierra por su parte es relativamente nueva, equipada con los implementos básicos de una agencia, mientras en el municipio de Rosas como ya se había mencionado, no se tiene instalación de agencia.

3. El personal de ventas de las agencias no es constante, lo cual conlleva a invertir en capacitación comercial constantemente incrementado los costos para la empresa en cuanto a transporte, papelería, viáticos, entre otros. En la tabla 16 se realiza la descripción de un valor aproximado por el cual podría resultar la capacitación de nuevo personal.

Tabla 16. Costo capacitación en cada municipio

Costo capacitación en municipio zona sur	
Ítem	Valor
Transporte una persona	\$ 7.000
Viáticos	\$ 8.000
Papelería y otros	\$ 3.000
Total	\$18.000

Fuente: Serviexequiales El Recuerdo Ltda, Área Contable, 2013

Así mismo esta rotación en el personal es perjudicial para las finanzas de la firma. Por ejemplo, en el municipio de La Sierra se ha cambiado de personal dos veces desde su inicio en el mes de Mayo de 2013; según información del personal de la empresa una rotación alta teniendo en cuenta que son tres meses en los cuales se debe hacer capacitación al personal para fortalecerlo y otorgarle herramientas para su funcionamiento.

4. El incremento en ventas se están efectuando de forma lenta en estas zonas. Así en el mes de Abril se registró un total de 25 nuevas afiliaciones en estas zonas, en el mes de Mayo hubo un descenso a 23 afiliaciones, continuando para el mes de Junio con 20 nuevas afiliaciones, de acuerdo a la información comercial de la empresa. A pesar de registrar numéricamente un descenso, se tiene en cuenta como parte del crecimiento, las actividades que se han realizado y han dejado buena imagen, incrementando el conocimiento de la marca en estos mercados.

4.2.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). En la Matriz del perfil competitivo se realiza un comparativo entre la empresa objeto de evaluación y sus principales competidores.

Se consideran los factores clave para el éxito como referente básico y como se desempeña cada una de las empresas a comparar en el manejo de los mismos, así se ilustra en la tabla 17.

Tabla 17. Matriz PC

Matriz del perfil competitivo									
		Yo		Comp. 1 La ermita		Comp. 2 Los laureles		Comp. 3 San Bernabé	
Factores claves de éxito	Valor	Calif.	Valor pond.	Calif.	Valor pond.	Calif.	Valor pond.	Calif.	Valor pond.
1. Marca reconocida en el mercado	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
2. Amplio portafolio de servicios	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
3. Personal de ventas permanente	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
4. Planes promocionales	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5. Cobertura nacional	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
6. Prestación de servicios con calidad	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
7. Publicidad y marketing del producto	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Total	1		3.4		3.65		3.55		3.4

Fuente: propia del estudio, 2013

Los competidores de contraste son aquellos que actualmente ofrecen el mismo producto con los mismos medios utilizados por Serviexequiales El Recuerdo Ltda.; es decir que cuentan con agencias establecidas en la zona de Timbío y La Sierra, y adicionalmente también funcionan solo a través de venta puerta a puerta, como sucede en el municipio de Rosas (Ver Tabla 10). Así las cosas, los principales competidores de la firma son:

- **Funerales La Ermita:** Es una empresa con sede principal en la ciudad de Popayán, ubicada en la dirección Cra 17 #8^a-18 barrio La Esmeralda, que ofrece planes de previsión exequial y servicios funerarios hace más de dieciocho años en esta ciudad, actualmente cuenta con sede en los municipios de Argelia, Balboa, Bolívar, El Bordo, El Timbo, La Vega, Mercaderes, Rosas, Santander de Quilichao, Silvia, Sucre, Timbío y Totoró.
- **Funerales Los Laureles:** Empresa con sede principal en la ciudad de Popayán en la dirección Cr 11 3-58, dedicada a la previsión exequial y prestación de servicios funerarios hace más de veinte años, con varias agencias en el departamento del Cauca.
- **Funeraria San Bernabé:** Es una entidad del sector funerario, con sede principal en la ciudad de Popayán en la Carrera 7 # 2-53, con agencia en varios municipios del Cauca entre los cuales está la zona de Timbío y con cartera de municipios como Rosas.

Para determinar los Factores de éxito, se toma en cuenta algunos de los factores internos que a su vez son aplicables a todas las empresas que se van a comprar, de esta forma se obtienen los siguientes:

- 1. Marca reconocida en el mercado:** se evalúa el reconocimiento de marca de cada empresa dentro de los municipios de la zona sur (Timbío, Rosas y La Sierra), teniendo en cuenta su influencia desde la ciudad de Popayán, donde cuentan con la sede principal en la mayoría de los casos.
- 2. Amplio portafolio de servicios:** se refiere a la cantidad de planes de afiliación exequial que se ofrece al público de acuerdo a su grupo familiar, área de cobertura geográfica, edad, valor de cuota mensual o anual, etc.
- 3. Personal de ventas permanente en la zona:** si la empresa cuenta con un equipo conformado dedicado a promocionar en la zona, independiente del grupo de ventas que puedan manejar en la sede principal.
- 4. Planes promocionales:** se toma como referencia la frecuencia con la que lanzan al mercado promociones en el valor de planes, servicios que maneja o cualquier aspecto que genere mayor beneficio del común al nuevo cliente.
- 5. Cobertura nacional:** la facilidad y acceso que tenga la empresa para ofrecer al cliente la cobertura o prestación del servicio contratado en cualquier zona del territorio nacional. La vinculación a la Red Exequial o celebración de Convenios con empresas del sector es aspecto clave para garantizar este servicio.
- 6. Prestación de servicios con calidad:** al referirse a calidad en este tipo de servicios hay que tener en cuenta que no es un servicio como el de hospedaje, alimentación o algo similar que se puede evaluar por certificados de normas ISO, texturas, infraestructura, entre otros, aquí además de esos aspectos, la calidad incluye la calidez de los trabajadores, el grado de acompañamiento en esos momentos difíciles, y en general aspectos muy afectivos al tratar personas en un estado emocional de pérdida de un ser querido. Involucra de igual forma el cumplimiento con lo acordado en un contrato de afiliación,

condiciones óptimas de materiales utilizados en la prestación del servicio, como cofres, implementos de velación, vehículos y la eficiencia en tiempos para cumplirle al cliente.

7. Publicidad y marketing del producto: se refiere a la utilización de los medios publicitarios disponibles en las zonas, entre los cuales se encuentra la radio, televisión y medios exteriores; acompañado de las campañas publicitarias puerta a puerta que es de uso común entre este tipo de empresas.

4.2.4 Matriz DOFA. La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales³³.

En este sentido, permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO = fortalezas / oportunidades.

FA = fortalezas / amenazas.

DO = debilidades / oportunidades.

³³ DE GERENCIA.COM. Qué es la matriz DOFA. 2013. Disponible en http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

DA = debilidades / amenazas.

Teniendo en cuenta que la información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE, se obtiene la tabla 18.

4.2.5 Matriz Externa – Interna (EI). De acuerdo a la puntuación de cada matriz evaluada, se obtiene como resultado final la figura 17, que consolida en un mismo espacio la situación externa-interna, sugiriendo la estrategia más adecuada, que en este caso específico correspondería a privilegiar una dinámica de Expansión y Fortalecimiento de las estrategias actualmente en curso (Fortalecimiento en penetración de mercados y del portafolio de servicios).

En este sentido, se desarrollara en la empresa un plan de trabajo fundamentado en la estrategia de expansión en los mercados actuales mediante el fortalecimiento del portafolio de servicios, con el fin de contribuir con el crecimiento de la empresa en la zona sur del departamento.

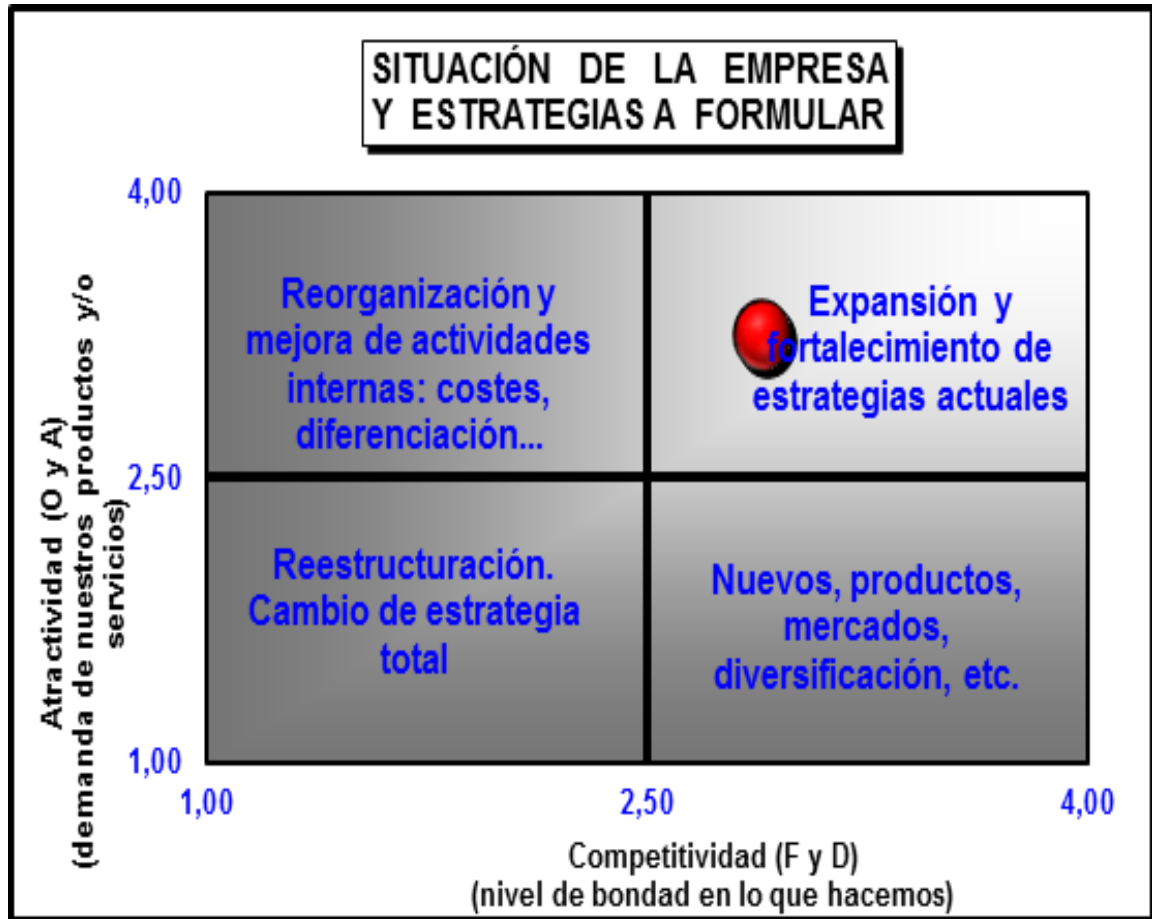
De acuerdo con los resultados precedentes, la estrategia recomendada para la organización debería comenzar con el desarrollo del mercado y del servicio; la concreción de esta estrategia sugiere que Serviexequiales El Recuerdo Ltda., desarrolle gestiones agresivas para incrementar su presencia en la zona sur del departamento del Cauca, buscando incrementar ventas en los municipios a los que se ha hecho referencia y el afinamiento del portafolio de servicios actual en los mercados actuales.

Tabla 18. Matriz DOFA

		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
DOFA		Fortalezas a. Amplio portafolio de servicios b. Personal de ventas de la sede principal disponible c. Planes promocionales d. Capacidad para ofrecer cobertura nacional	Debilidades a. El personal administrativo no cuenta con amplio conocimiento del sector. b. El personal de ventas no es constante
Análisis externo	Oportunidades		
	a. Buena situación de conectividad vial b. Poca competencia en la zona c. Vinculación a la Red Nacional de Funerarias	F-O Penetración en el mercado de la zona sur ofreciendo el portafolio de servicios existente	D-O Captar un mayor número de clientes internos
	Amenazas		
	a. Competencia desleal b. Situación de inseguridad	F-A Dar a conocer a los clientes todos los beneficios que ofrece la empresa	D-A Incrementar el nivel de capacitación al personal

Fuente: propia del estudio, 2013

Figura 17. Ubicación estrategia



Fuente: propia del estudio, 2013

En este sentido se desarrolla el plan estratégico para los siguientes cuatro años comprendidos entre el 2014 hasta el año 2018. De igual forma se presenta un plan de acción o plan operativo para el año 2014, el cual está alineado con la estrategia formulada de expansión de mercados y fortalecimiento del servicio.

Para la elaboración del plan se desarrollan cuatro perspectivas haciendo uso de la herramienta Balance Scorecard, donde se involucra el funcionamiento global de la empresa. Las cuatro perspectivas bases para el desarrollo del plan son:

- Gestión financiera.
- Servicio al cliente.
- Procesos internos.
- Talento Humano.

Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y medios, consolidando el Plan Estratégico para los siguientes cuatro años y el Plan de Acción para el siguiente año.

4.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA ESTRATEGIA: BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.3.1 Descripción presupuesto Perspectiva Financiera. El presupuesto para la perspectiva financiera, relacionado con la primera iniciativa estratégica de *incremento en las ventas* (ver tabla 19), está dado por los ítems mencionados a continuación, teniendo en cuenta que los valores incluyen las tres agencias de estudio durante un periodo de un año, así:

- **Fortalecimiento en la Planta de Personal:** El equipo de trabajo para la zona sur (Timbío, Rosas, La Sierra (Cauca)) está conformado por un total de ocho personas, distribuidas en tres personas para la agencia de Timbío, tres

personas para la agencia de Rosas y dos personas para el desarrollo de actividades comerciales en el municipio de La Sierra, se asume esta cantidad de personal constante durante cada año teniendo en cuenta la posibilidad de incrementarla o disminuirla de acuerdo a la situación efectiva en cada zona.

- **Condiciones para la movilidad del personal de atención al cliente:** Los viáticos involucran pago de transporte y alimentación para las salidas comerciales a zonas aledañas a los municipios en cuestión, las cuales se realizan con una frecuencia de una vez al mes.

- **Logística para fortalecimiento del Portafolio de Servicios:**
 - a) El valor correspondiente a la carpeta de asesor comercial tiene en cuenta el costo de los materiales utilizados para su elaboración como lo es, la carpeta estilo portafolio, bolsillos para hojas tamaño carta, papel e impresión.

 - b) El valor del carnet y camiseta empresarial involucra el costo de su elaboración, ofreciendo su dotación una vez al año.

 - c) El valor de papelería está calculada teniendo en cuenta el costo unitario de los formatos de contratos y publicidad que se otorga a cada asesor para una duración aproximada de tres meses.

- En cuanto al **control y auditoría de gastos**, el presupuesto incluye el pago del día según el SMMLV para el personal encargado de realizar esta labor y los viáticos necesarios para el traslado hasta la zona, con el fin de evidenciar personalmente que los gastos, inversiones, pago a proveedores y asuntos a fines, descritos en los informes mensuales a la sede principal sean efectivos, así como también certificar un inventario real y actualizado de los implementos dispuestos en cada agencia.

Estas auditorías se programan una vez al mes, de modo que los valores descritos involucran el costo a cada agencia mensual y su valor aproximado por el año, teniendo en cuenta posibles variaciones en pago de viáticos y personal.

- Con respecto a la **programación de campañas de recaudo de cartera en la zona**, cuenta con un presupuesto que relaciona el costo de contactar al cliente, sea mediante llamada telefónica o visita personal. Estos valores son asumidos por la propia agencia que realice la gestión y su realización es trimestral, dando como resultado un valor aproximado de cien mil pesos mcte (\$100.000) por trimestre.

4.4.2 Descripción presupuesto Perspectiva Servicio al Cliente. El presupuesto para el desarrollo de la estrategia de servicio al cliente se encuentra en la tabla 20 y tiene en cuenta los siguientes aspectos programáticos.

- **Identificación de las necesidades de clientes en cada zona**, se sugiere realizar la observación y análisis del entorno desde la perspectiva de cada asesor, presentando un reporte mensual con propuestas a la sede principal para gestionar su desarrollo, debe incluir actividades que contribuyan al crecimiento de la agencia. El costo para el desarrollo de esta iniciativa incluye el pago de personal, llamadas telefónicas y visitas a clientes.
- **Capacitación del personal en temas de atención al cliente**, incluye en su presupuesto el pago de personal especializado en el tema de atención al cliente, traslado del personal de las agencias hasta la oficina principal en la ciudad de Popayán y materiales utilizados para las jornadas de realización semestral.

Tabla 19. Presupuesto anual- Perspectiva Financiera

Presupuesto anual: perspectiva financiera				
Incremento en las ventas				
Equipo de trabajo (personas)	Detalle	Valor por persona (\$)	Valor por equipo (\$)	Valor anual (\$)
8	Pago personal comercial	612.840	4.902.720	58.832.640
8	Viáticos (alimentación)	6.000	48.000	576.000
8	Carpeta asesor comercial	10.000	80.000	80.000
8	Carnet empresarial	10.000	80.000	80.000
8	Camiseta empresarial	16.000	128.000	128.000
8	Papelería comercial	8.000	64.000	256.000
TOTAL		662.840	5.302.720	59.952.640
Auditoría de gastos				
Agencia	Costo de auditoría/mes (\$)	Costo auditoria/año (\$)		
Viáticos	16.000	192.000		
Papelería y otros	3.000	36.000		
Pago de personal	20.000	240.000		
TOTAL	39.000	468.000		
Campañas de recaudo de cartera				
Detalle	Valor trimestre (\$)	Valor año (\$)		
Medios de comunicación con cada cliente	100.000	400.000		
TOTAL	100.000	400.000		

Fuente: propia del estudio, 2013

- **Campaña de comunicación con el cliente**, incluye el costo de obsequios para entregar a una cantidad aproximada de 180 clientes titulares de nuevos contratos durante un periodo de seis meses, comunicación constante mediante llamadas o visitas, realización de brigadas en los municipios, para las cuales se tiene en cuenta que la participación de empresas de convenio reduce los costos de su desarrollo. Todo esto, con el fin de generar sentido de pertenencia y fidelidad hacia la empresa.
- **Implementación del funcionamiento de Adasys en las agencias de mayor cartera**, cuenta con un presupuesto que incluye la compra de equipo de cómputo para cada agencia (Timbío y La Sierra actualmente), la instalación del programa Adasys y capacitación del personal acerca del funcionamiento y manejo del programa. Este presupuesto en específico, cuenta con una única inversión durante un lapso de tiempo de cinco años, teniendo en cuenta la vida útil estipulada para equipo de cómputo.

Tabla 20. Presupuesto anual – Perspectiva servicio al cliente

Presupuesto anual: perspectiva servicio al cliente		
Identificación necesidades de clientes en cada zona		
Detalle	Valor mes (\$)	Valor año (\$)
Pago de personal	612.840	7.354.080
Llamadas telefónicas	30.000	360.000
Viáticos	32.000	384.000
Total	674.840	8.098.080

Presupuesto anual: perspectiva servicio al cliente		
Capacitación al personal en temas de atención al cliente		
Detalle	Valor capacitación (\$)	Valor año (\$)
Capacitador	300.000	600.000
Viáticos personal agencias	16.000	32.000
Papelería y otros	15.000	30.000
Total	331.000	662.000
Campaña de comunicación con el cliente		
Detalle	Valor semestre (\$)	Valor año (\$)
Obsequios para clientes	2.160.000	4.320.000
Comunicación con clientes	180.000	360.000
Brigada	250.000	500.000
Total	2.590.000	5.180.000
Implementación del Adasys en las agencias de mayor cartera		
Detalles	Valor año (\$)	
Computadores	1.800.000	
Instalación programa Adasys	240.000 ³⁴	
Capacitación funcionamiento Adasys	66.000	
TOTAL	2.106.000	

Fuente: propia del estudio, 2013

³⁴ ADASYS. Contrato de mantenimiento Adasys. Cali. Marzo 15 de 2013

4.3.2 Descripción presupuesto Perspectiva Procesos Internos.

El mantenimiento de líneas de atención al cliente disponibles las 24 horas, está ajustado al valor mensual de un plan corporativo de minutos a todo destino ofrecido por empresas de telefonía móvil, y el costo de la dotación de un teléfono celular para el periodo de cuatro años, tiempo durante el cual, el administrador de cada agencia en los municipios de Timbío, Rosas y La Sierra, Cauca, debe conservarlo activo para atención al cliente.

La realización de actualizaciones de archivo, se planea para su ejecución durante los tres primeros meses de cada año, el presupuesto se relaciona con el pago de viáticos de cada administrador para trasladarse hasta la sede principal dos veces durante el tiempo estipulado y verificar detalladamente los contratos físicos existentes, con el fin de comprar con los registros de cada agencia, también involucra los gastos de papelería e impresión de información.

La actualización de proveedores en cada zona, sugiere un trabajo de campo por parte del administrador de cada agencia, para lo cual se destina presupuesto de viáticos entregados en los últimos meses de cada año, para su distribución según las condiciones de cada agencia.

Para el fortalecimiento de relaciones con proveedores de cada zona, el administrador de cada agencia realiza un trabajo de campo enfocándose en establecer y mantener buenas relaciones comerciales con proveedores antiguos y nuevos en cada zona, para esto el presupuesto involucra la compra de obsequios para proveedores más estables, y un valor aproximado de viáticos de acuerdo a distancia hacia el proveedor. Ver tabla 21.

Tabla 21. Presupuesto anual – Perspectiva Procesos Internos

Presupuesto anual: perspectiva servicio al cliente		
Identificación de las necesidades de clientes en cada zona		
Detalle	Valor mes (\$)	Valor año (\$)
Plan corporativo de minutos	30.000	360.000
Equipo de celular		180.000
Total		540.000
Actualización de archivo		
Detalle	Valor actualización (\$)	Valor año (\$)
Viáticos	48.000	96.000
Papelería y otros	30.000	60.000
Total	78.000	156.000
Actualización de proveedores en cada zona		
Detalle	Valor año (\$)	
Viáticos	200.000	
Total	200.000	
Fortalecimiento de relaciones con proveedores de cada zona		
Detalle	Valor año (\$)	
Obsequio a proveedores	200.000	
Viáticos	90.00	
Total	290.000	

Fuente: propia del estudio, 2013

4.3.3 Descripción presupuesto Perspectiva Talento Humano. Para la descripción del presupuesto destinado al desarrollo de esta perspectiva es conveniente tener en cuenta que las iniciativas estratégicas propuestas:

- Programar un plan de capacitación de acuerdo a competencias de trabajadores.
- Programar actividades de fortalecimiento de comunicación interna.
- Programar actividades de fortalecimiento de valores empresariales.

Se ejecutan de manera simultánea, es decir, una vez al año se reúne al personal de las zonas de interés para compartir una jornada de aprendizaje, recreación y esparcimiento, que contribuya a su crecimiento como profesional en el campo funerario, como compañero de trabajo y como persona de bien para la sociedad.

En este sentido se describen los siguientes valores para la realización de una jornada por año en la tabla 22.

Tabla 22. Presupuesto anual- Perspectiva Talento Humano

Presupuesto anual: perspectiva talento humano	
Detalle	Valor año (\$)
Capacitador servicios y planes exequiales	40.000
Capacitador servicio y atención al cliente	300.000
Jornada de recreación	60.000
Alimentación	100.000
Recordatorio de actividad	120.000
Alquiler lugar de encuentro	250.000
Total	870.000

Fuente: propia del estudio, 2013

4.4 PLAN ESTRATÉGICO

4.4.1 Perspectiva financiera

Tabla 23. Perspectiva financiera

Perspectiva financiera							
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio							
Indicadores estratégico	Formula de calculo		Frecuencia	Metas			
				2014	2015	2016	2017
Rentabilidad Operativa-ROA	(Utilidad o Pérdida Operativa/ Total Activo al cierre del año anterior) x 100		Anual	50	60	70	80
Margen Operativo	(Utilidad o Pérdida Operativa/ Total Ingresos Brutos) x 100		Anual	60	80	100	100
Índice de cobrabilidad	(Cobranza Total/ Facturación Total) x 100		Anual	80	90	100	100
Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/ año	
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo		
Incremento en las ventas	Enero 2014	Permanente	Comercial-Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 59.952.640	
Realizar auditoria de gastos	Enero 2014	Continuo	Cartera	Mónica Angarita	Jefe de cartera	\$ 468.000	
Programar campañas de recaudo de cartera en la zona	Abril 2014	Trimestral	Administrativa-Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 400.000	

Fuente: propia del estudio, 2013

4.4.2 Perspectiva Servicio al Cliente

Tabla 24. Perspectiva Servicio al Cliente

Perspectiva servicio al cliente						
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio						
Indicadores estratégicos	Formula de calculo	Frecuencia	Metas			
			2014	2015	2016	2017
Gestión de quejas y/o reclamos	(Número de quejas y/o reclamos atendidos/ Número de quejas y/o reclamos presentados) x 100	Anual	100	100	100	100
Grado de satisfacción del cliente en la prestación de servicios funerarios	(Número de clientes satisfechos/ Número de clientes con carta de satisfacción diligenciada) x 100	Anual	100	100	100	100
Grado de información oportuna de Adasys al cliente	(Número de consultas a Adasys que coincide con información del cliente/ Número Total de consultas a Adasys) x 100	Semestral	100	100	100	100
Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/ año
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo	
Identificar necesidades de clientes en cada zona	Enero 2014	Continuo	Comercial-Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 8.098.080

Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/ año
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo	
Capacitar al personal en temas de atención al cliente	Enero 2014	Semestral	Administrativa	William Orozco	Gerente	\$ 662.000
Realizar campaña de comunicación con el cliente	Enero 2014	Semestral	Cartera	Mónica Angarita	Jefe de cartera	\$ 5.180.000
Implementar el funcionamiento de Adasys en las agencias de mayor cartera	Junio 2014	Permanente	Administrativa	William Orozco	Gerente	\$ 2.106.000

Fuente: propia del estudio, 2013

4.4.3 Perspectiva Procesos internos

Tabla 25. Perspectiva Procesos internos

Perspectiva Procesos Internos						
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio						
Indicadores estratégicos	Formula de calculo	Frecuencia	Metas			
			2014	2015	2016	2017
Grado de contacto cliente-agencia para solicitar servicio funerario	(Número de medios de comunicación efectivos utilizados por el cliente/ Número de medios de comunicación disponibles) x 100	Anual	33.3	25	25	25
Grado de información disponible en agencia	(Número de contratos actualizados disponibles en archivo/ Número de contratos en archivo) x 100	Anual	100	100	100	100
Grado de información de proveedores	(Número de proveedores disponibles para la agencia/ Número de proveedores existentes en cada zona)x 100	Anual	100	100	100	100
Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/ año
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo	
Mantener líneas de atención al cliente disponibles las 24 horas	Enero 2014	Permanente	Administrativa - Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 540.000
Realizar actualizaciones de archivo	Enero 2014	Marzo 2014	Administrativa - Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 156.000

Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/ año
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo	
Realizar actualización de proveedores en cada zona	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Administrativa - Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 200.000
Mantener buenas relaciones con proveedores de cada zona	Enero 2014	Continuo	Administrativa - Agencia	Alberto Montilla Lorena López	Administrador de agencia	\$ 290.000

Fuente: propia del estudio, 2013

4.4.4 Perspectiva Talento humano

Tabla 26. Perspectiva Talento humano

Perspectiva talento humano						
Objetivo estratégico: expansión de mercados y fortalecimiento de servicio						
Indicadores estratégicos	Formula de calculo	Frecuencia	Metas			
			2014	2015	2016	2017
Cumplimiento de Programa de Capacitación	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100	Trimestral	100	100	100	100
Mecanismos de comunicación	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100	Anual	100	100	100	100
Eventos de difusión y evaluación de valores	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100	Semestral	100	100	100	100
Iniciativa estratégica	Tiempo estimado		Responsable			Presupuesto estimado/año
	Inicio	Fin	Área	Nombre	Cargo	
Programar un plan de capacitación de acuerdo a competencias de trabajadores	Junio 2014	Junio 2017	Administrativa	William Orozco	Gerente	\$ 870.000
Programar actividades de fortalecimiento de comunicación interna	Junio 2014	Junio 2017	Administrativa	William Orozco	Gerente	
Programar actividades de fortalecimiento de valores empresariales	Junio 2014	Junio 2017	Administrativa	William Orozco	Gerente	

Fuente: propia del estudio, 2013

4.4.5 Plan estratégico consolidado

Tabla 27. Plan estratégico consolidado

Plan estratégico Serviexequiales El Recuerdo Ltda								
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio								
Perspectiva	Estrategia	Indicador	Unidad de medida	Meta				Forma de calculo
				2014	2015	2016	2017	
Financiera	• Incremento en las ventas	Rentabilidad Operativa- ROA	Porcentaje	50	60	70	80	(Utilidad o Pérdida Operativa/ Total Activo al cierre del año anterior) x 100
	• Auditoria de gastos	Margen Operativo	Porcentaje	60	80	100	100	(Utilidad o Pérdida Operativa/ Total Ingresos Brutos) x 100
	• Campañas de recaudo de cartera en la zona	Índice de cobrabilidad	Porcentaje	80	90	100	100	(Cobranza Total/ Facturación Total) x 100
Servicio al cliente	• Identificación de necesidades de clientes en cada zona	Gestión de quejas y/o reclamos	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de quejas y/o reclamos atendidos/ Número de quejas y/o reclamos presentados) x 100
	• Capacitación al personal en temas de atención al cliente • Campaña de servicios	Grado de satisfacción del cliente en la prestación de servicios	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de clientes satisfechos/ Número de clientes con carta de satisfacción diligenciada) x 100

Plan estratégico Serviexequiales El Recuerdo Ltda								
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio								
Perspectiva	Estrategia	Indicador	Unidad de medida	Meta				Forma de calculo
				2014	2015	2016	2017	
	comunicación con el cliente	funerarios						
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Adasys en las agencias de mayor cartera 	Grado de información oportuna de Adasys al cliente	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de consultas a Adasys que coincide con información del cliente/ Número Total de consultas a Adasys) x 100
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Mantener líneas de atención al cliente disponibles las 24 horas Realizar actualizaciones de archivo 	Grado de contacto cliente-agencia para solicitar servicio funerario	Porcentaje	25	25	25	5	(Número de medios de comunicación efectivos utilizados por el cliente/ Número de medios de comunicación disponibles) x 100
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actualización de proveedores en cada zona 	Grado de información disponible en agencia	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de contratos actualizados disponibles en archivo/ Número de contratos en archivo) x 100
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener buenas relaciones con proveedores de cada zona 	Grado de información de proveedores	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de proveedores disponibles para la agencia/ Número de proveedores existentes en cada zona)x 100

Plan estratégico Serviexequiales El Recuerdo Ltda								
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio								
Perspectiva	Estrategia	Indicador	Unidad de medida	Meta				Forma de calculo
				2014	2015	2016	2017	
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Programar un plan de capacitación de acuerdo a competencias de trabajadores 	Cumplimiento de Programa de Capacitación	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100
	<ul style="list-style-type: none"> Programar actividades de fortalecimiento de comunicación interna 	Mecanismos de comunicación	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100
	<ul style="list-style-type: none"> Programar actividades de fortalecimiento de valores empresariales 	Eventos de difusión y evaluación de valores	Porcentaje	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas/ Número de actividades programadas) x 100

Fuente: propia del estudio, 2013

4.5 PLAN OPERATIVO

Tabla 28. Plan operativo año 2014

Plan operativo año 2014							
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio							
Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Financiera	Incremento en las ventas	Comercial-Agencia	Alberto Montilla- Agencia Timbío Lorena López- Agencia La Sierra	Administrador de agencia	<ul style="list-style-type: none"> Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños de cada municipio. Salida diaria de asesores comerciales en cada municipio. 	1 vez/mes 2 horas/día	\$ 59.952.640
	Realizar auditoria de gastos	Cartera	Mónica Angarita	Jefe de cartera	<ul style="list-style-type: none"> Viaje de la persona responsable para supervisión directa a municipio de Timbío Viaje de la persona responsable para supervisión directa a municipio de La Sierra 	1 día/mes 1 día/mes	\$ 468.000
						<ul style="list-style-type: none"> Llamar telefónicamente 	

Plan operativo año 2014

Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio

Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Financiera	Programar campañas de recaudo de cartera en la zona	Administrativa- Agencia	Alberto Montilla- Agencia Timbío	Administrador de agencia	a cada cliente con atraso hasta de 6 meses en las cuotas de planes preexequiales, con el fin de saber el motivo del no pago y poder llegar a un acuerdo con el cliente.	6 días/ Trimestre	\$ 100.000
			Lorena López- Agencia La Sierra		▪ Visitar a cada cliente que registra atraso hasta de 18 cuotas mensuales de planes pre exequiales, a quienes no fue posible contactar vía telefónica o solicito la visita del asesor.	6 días/ Trimestre	
Servicio al cliente	Identificar necesidades de clientes en cada zona	Comercial- Agencia	Alberto Montilla- Agencia Timbío Lorena López- Agencia La Sierra	Administrador de agencia	Pre venta: ▪ Establecer conversación cordial con el cliente a cerca de sus gustos y/o necesidades exequiales, llevando registro escrito	Todos los días	\$ 8.098.080

Plan operativo año 2014

Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio

Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Servicio al cliente					en la agencia. ▪ Presentar informe a gerencia relacionado con los comentarios de clientes en la zona.	1 día/ mes	
	Capacitar al personal en temas de atención al cliente	Administrativa	William Orozco	Gerente	▪ Convocar al personal de las agencias a la sede principal para capacitación sobre atención al cliente.	1 día/ semestre	\$ 662.000
	Realizar campaña de comunicación con el cliente	Cartera	Mónica Angarita	Jefe de cartera	<p>Venta:</p> ▪ Entregar un obsequio a cada nuevo cliente que cancele el equivalente a un año de afiliación al plan pre exequial. <p>Post venta:</p> ▪ Comunicarse con el cliente después de brindarle un servicio funerario para saber sus	6 meses 1 día/ servicio realizado	\$ 5.180.000

Plan operativo año 2014

Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio

Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Servicio al cliente					opiniones sobre el mismo. ▪ Realizar brigadas en cada municipio que beneficien a la comunidad.	1 día/ semestre	
	Implementar el funcionamiento de Adasys en las agencias de mayor cartera	Administrativa	William Orozco	Gerente	▪ Compra de computador para agencia en Timbío y La Sierra. ▪ Instalación del programa Adasys en cada equipo ▪ Capacitar el personal a cerca del funcionamiento de Adasys	1 día/ año 2 días/ año 1 día/ año	\$ 2.106.000
Procesos internos	Mantener líneas de atención al cliente disponibles las 24 horas	Administrativa- Agencia	Alberto Montilla- Agencia Timbío Lorena López- Agencia La Sierra	Administrador de agencia	▪ Compra de un equipo celular para cada agencia ▪ Afiliación a plan corporativo de minutos	1 día/ año 1 día/ año	\$ 540.000
					▪ Viaje del administrador de cada agencia a la sede principal con una		

Plan operativo año 2014

Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio

Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Procesos internos	Realizar actualizaciones de archivo	Administrativa-Agencia	Alberto Montilla-Agencia Timbío Lorena López-Agencia La Sierra	Administrador de agencia	relación d los contratos existentes en la agencia para comparar con los existentes en el archivo de Popayán ▪ Impresión de contratos existentes en archivo de Popayán, que no registran en la agencia	2 días/ trimestre 1 día/ trimestre	\$ 156.000
	Realizar actualización de proveedores en cada zona	Administrativa-Agencia	Alberto Montilla-Agencia Timbío Lorena López-Agencia La Sierra	Administrador de agencia	• Salida de campo para evidenciar la presencia de nuevos proveedores en cada municipio	2 días/ mes	\$ 200.000
	Mantener buenas relaciones con proveedores de cada zona	Administrativa-Agencia	Alberto Montilla-Agencia Timbío Lorena López-Agencia La Sierra	Administrador de agencia	• Recorrido por cada municipio entregando obsequio a los proveedores más antiguos y efectivos.	3 días/ año	\$ 290.000

Plan operativo año 2014

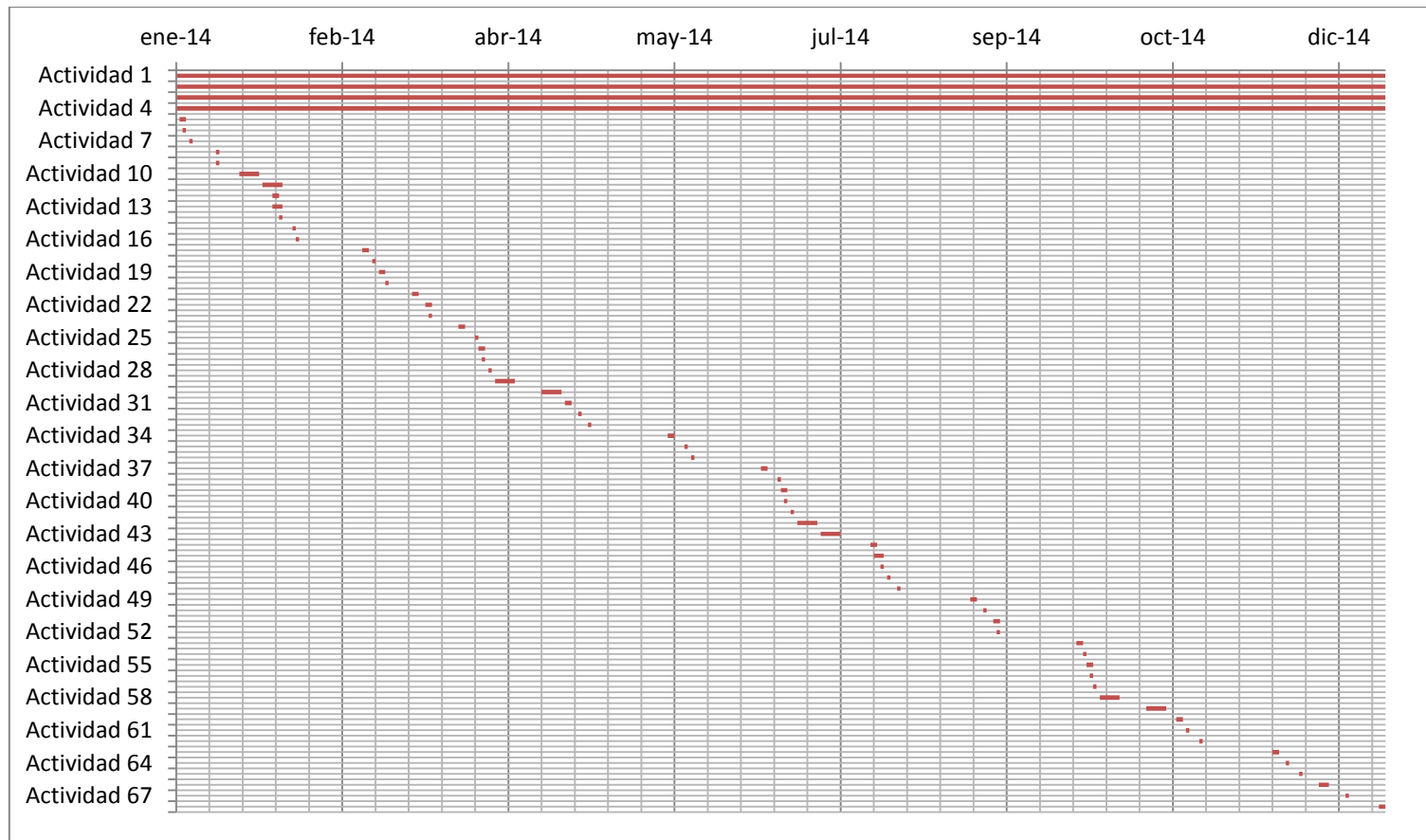
Objetivo estratégico: Expansión de mercados y fortalecimiento de servicio

Perspectiva	Estrategia	Responsables			Actividad	Duración	Recursos por año
		Área	Nombre	Cargo			
Talento humano	Programar un plan de capacitación de acuerdo a competencias de trabajadores	Administrativa	William Orozco	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de personal en una jornada de aprendizaje y recreación 	1 día/ año	\$ 870.000
	Programar actividades de fortalecimiento de comunicación interna	Administrativa	William Orozco	Gerente			
	Programar actividades de fortalecimiento de valores empresariales	Administrativa	William Orozco	Gerente			

Fuente: propia del estudio, 2013

4.6 DIAGRAMA GANTT PLAN OPERATIVO 2014

Figura 18. Diagrama Gantt Plan Operativo 2014



Fuente: propia del estudio, 2013

Tabla 26. Lista de actividades- Plan Operativo 2014

PLAN OPERATIVO 2014 SERVIEXEQUIALES EL RECUERDO LTDA				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Actividad 1	Salida diaria asesores comerciales	01/01/2014	364	31/12/2014
Actividad 2	Recibir gustos y/o necesidades de clientes	01/01/2014	364	31/12/2014
Actividad 3	Entregar obsequio a nuevo cliente con pago de un año	01/01/2014	364	31/12/2014
Actividad 4	Comunicarse con el cliente después de servicio funerario	01/01/2014	364	31/12/2014
Actividad 5	Comparar archivo de contratos en Popayan 1er trimestre	02/01/2014	2	04/01/2014
Actividad 6	Impresión de archivo que no registran en la agencia 1er trimestre	03/01/2014	1	04/01/2014
Actividad 7	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes enero	05/01/2014	1	06/01/2014
Actividad 8	Compra de un equipo celular para cada agencia	13/01/2014	1	14/01/2014
Actividad 9	Afiliación a plan corporativo de minutos	13/01/2014	1	14/01/2014
Actividad 10	Llamar a cliente con atraso hasta 18 meses en cuotas 1r trimestre	20/01/2014	6	26/01/2014
Actividad 11	Visitar al cliente que registra atraso en pago 1r trimestre	27/01/2014	6	02/02/2014
Actividad 12	Auditoria Timbío -La Sierra enero	30/01/2014	2	01/02/2014
Actividad 13	Brigadas Timbío- La Sierra- Rosas 1er semestre	30/01/2014	3	02/02/2014
Actividad 14	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/02/2014	1	02/02/2014
Actividad 15	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes febrero	05/02/2014	1	06/02/2014
Actividad 16	Capacitación servicio y atención al cliente 1er semestre	06/02/2014	1	07/02/2014
Actividad 17	Auditoria Timbío- La Sierra febrero	26/02/2014	2	28/02/2014
Actividad 18	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/03/2014	1	02/03/2014
Actividad 19	Salida de campo para identificar nuevos proveedores 1er semestre	03/03/2014	2	05/03/2014
Actividad 20	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes marzo	05/03/2014	1	06/03/2014
Actividad 21	Compra de computador para agencia en Timbío y La Sierra.	13/03/2014	2	15/03/2014
Actividad 22	Instalación del programa Adasys en cada equipo	17/03/2014	2	19/03/2014
Actividad 23	Capacitar el personal a cerca del funcionamiento de Adasys	18/03/2014	1	19/03/2014
Actividad 24	Auditoria Timbío- La Sierra marzo	27/03/2014	2	29/03/2014
Actividad 25	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/04/2014	1	02/04/2014
Actividad 26	Comparar archivo de contratos en Popayan 2o trimestre	02/04/2014	2	04/04/2014
Actividad 27	Impresión de archivo que no registran en la agencia 2o trimestre	03/04/2014	1	04/04/2014
Actividad 28	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes abril	05/04/2014	1	06/04/2014
Actividad 29	Llamar a cliente con atraso hasta 18 meses en cuotas 2o trimestre	07/04/2014	6	13/04/2014
Actividad 30	Visitar al cliente que registra atraso en pago 2o trimestre	21/04/2014	6	27/04/2014
Actividad 31	Auditoria Timbío- La Sierra abril	28/04/2014	2	30/04/2014
Actividad 32	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	02/05/2014	1	03/05/2014
Actividad 33	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes mayo	05/05/2014	1	06/05/2014
Actividad 34	Auditoria Timbío- La Sierra mayo	29/05/2014	2	31/05/2014
Actividad 35	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	03/06/2014	1	04/06/2014
Actividad 36	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes junio	05/06/2014	1	06/06/2014
Actividad 37	Auditoria Timbío- La Sierra junio	26/06/2014	2	28/06/2014
Actividad 38	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/07/2014	1	02/07/2014
Actividad 39	Comparar archivo de contratos en Popayan 3er trimestre	02/07/2014	2	04/07/2014
Actividad 40	Impresión de archivo que no registran en la agencia 3er trimestre	03/07/2014	1	04/07/2014

Actividad 41	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes julio	05/07/2014	1	06/07/2014
Actividad 42	Llamar a cliente con atraso hasta de 18 meses en cuotas 3r trimestre	07/07/2014	6	13/07/2014
Actividad 43	Visitar al cliente que registra atraso en pago 3r trimestre	14/07/2014	6	20/07/2014
Actividad 44	Auditoria Timbio- La Sierra julio	29/07/2014	2	31/07/2014
Actividad 45	Brigadas Timbio- La Sierra- Rosas 2o semestre	30/07/2014	3	02/08/2014
Actividad 46	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/08/2014	1	02/08/2014
Actividad 47	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes agosto	03/08/2014	1	04/08/2014
Actividad 48	Capacitación servicio y atención al cliente 2o semestre	06/08/2014	1	07/08/2014
Actividad 49	Auditoria Timbio- La Sierra agosto	28/08/2014	2	30/08/2014
Actividad 50	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/09/2014	1	02/09/2014
Actividad 51	Salida de campo para identificar nuevos proveedores 2o semestre	04/09/2014	2	06/09/2014
Actividad 52	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes septiembre	05/09/2014	1	06/09/2014
Actividad 53	Auditoria Timbio- La Sierra septiembre	29/09/2014	2	01/10/2014
Actividad 54	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/10/2014	1	02/10/2014
Actividad 55	Comparar archivo de contratos en Popayan 4o trimestre	02/10/2014	2	04/10/2014
Actividad 56	Impresión de archivo que no registran en la agencia 4o trimestre	03/10/2014	1	04/10/2014
Actividad 57	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes octubre	04/10/2014	1	05/10/2014
Actividad 58	Llamar a cliente con atraso hasta de 18 meses en cuotas 4o trimestre	06/10/2014	6	12/10/2014
Actividad 59	Visitar al cliente que registra atraso en pago 4o trimestre	20/10/2014	6	26/10/2014
Actividad 60	Auditoria Timbio- La Sierra octubre	29/10/2014	2	31/10/2014
Actividad 61	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/11/2014	1	02/11/2014
Actividad 62	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes noviembre	05/11/2014	1	06/11/2014
Actividad 63	Auditoria Timbio- La Sierra noviembre	27/11/2014	2	29/11/2014
Actividad 64	Presentar informe mensual de agencias en sede principal	01/12/2014	1	02/12/2014
Actividad 65	Recorrido de asesores comerciales a sectores aledaños mes diciembre	05/12/2014	1	06/12/2014
Actividad 66	Entrega de obsequios a proveedores agencias	11/12/2014	3	14/12/2014
Actividad 67	Reunión de personal en una jornada de aprendizaje y recreación	19/12/2014	1	20/12/2014
Actividad 68	Auditoria Timbio- La Sierra diciembre	29/12/2014	2	31/12/2014

Fuente: propia del estudio, 2013

5. CONCLUSIONES

- Serviexequiales El Recuerdo Ltda., siendo una empresa caucana dedicada a la comercialización de planes de previsión exequial y prestación de servicios funerarios, al comparar sus características y hacer un estudio detallado y sustentado frente a las etapas empresariales expuestas por el autor Enrique Ogliastri, se identifica en la segunda etapa llamada Reorganización funcional y a la vez con aspectos que dan indicios de transición hacia la tercer etapa de Descentralización.
- Con relación a la estructura organizacional definida por la empresa se identifica un cambio en el organigrama al tener en cuenta que el funcionamiento del área comercial actualmente está a cargo de otra entidad relacionada con la empresa. Es así como se realiza un cambio en este ítem y se conserva la estructura de los cargos.
- Se propone un sistema de control y evaluación consistente con la realidad organizacional y el objetivo estratégico planteado de expansión de mercados y fortalecimiento de servicios. Dicho sistema se encuentra basado en el modelo de Balance Scorecard, el cual evalúa y controla aspectos cuantitativos y cualitativos permitiendo formular estrategias para la perspectiva financiera, de procesos internos, servicio al cliente y talento humano.
- Se define un plan de estratégico para los próximos cuatro años comprendidos entre el año 2014 y 2018, resaltando el objetivo estratégico, indicadores a utilizar para la medición, metas por cumplir en cada año y las actividades para implementar de forma que funcionen como medios para llegar a dicho objetivo.

- En concordancia con el plan estratégico y siguiendo los lineamientos de las cuatro perspectivas del BSC (financiera, procesos internos, servicio al cliente y talento humano), se plantea un plan operativo para implementar durante el año 2014, estableciendo actividades precisas que permitan a la organización expandir su mercado hacia la zona sur del departamento del Cauca, y fortalecer su servicio específicamente en los municipios de Timbío, Rosas y La Sierra.

6. RECOMENDACIONES

- Con el fin de fortalecer la prestación de servicios y atención al cliente en el municipio de Rosas, se recomienda la instalación de una nueva agencia en este sector, teniendo en cuenta el reconocimiento que está adquiriendo a través de brigadas, labor comercial y una de las oportunidades de la zona relacionada con la poca competencia que se presenta en el municipio.
- Teniendo una visión de crecimiento y expansión de mercado hacia el municipio de Rosas, se recomienda realizar el informe mensual específicamente para el área mencionada, con el fin de llevar un registro contable de los movimientos en el municipio y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la efectividad de la zona.
- Organizar salidas comerciales al municipio de Rosas de forma más frecuente, apoyándose en la fuerza comercial de la sede principal con el fin de tener amplio cubrimiento de la zona y sectores aledaños. Esto contribuye con el reconocimiento de marca de la empresa en el sector e incrementa la cartera de planes pre exequiales.
- Para obtener una mejor experiencia con el sistema de control y evaluación BSC, se recomienda la adquisición del programa debidamente diligenciado, con el fin de incorporarlo al proceso de tomas de decisiones de la organización.
- Se recomienda para el área de gerencia principalmente capacitarse en cuanto al funcionamiento y aplicación para la organización de un software de Balance Scorecard teniendo en cuenta su utilidad y efectividad para la toma de decisiones estratégicas para toda la organización.

- De igual forma, se recomienda adquirir un software de BSC, comercializado por empresas de consultorías y soluciones de software o ejecutar su implementación mediante el uso de Excel. Algunas entidades encargadas de estos temas son Club Tablero de Comando³⁵ y Luminis³⁶ Grupo Consultor, con las cuales se puede contactar a través de internet visitando su sitio web.

³⁵ CLUB TABLERO DE COMANDO. Programa on line corporativo. Disponible en <http://www.tablerodecomando.com/seminarios/>

³⁶ GRUPO CONSULTOR LÚMINIS. Home. Disponible en <http://www.bsc-luminis.cl/>

BIBLIOGRAFÍA

CASTRILLÓN MUÑOZ, A.J. Material de clases .Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Programa Administración de Empresas, 2013

BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque Estratégico. Cali: Universidad del Valle, 1998

FUNERALES EL RECUERDO LTDA. Propuesta plan de mejoramiento continuo en el área de mercadeo de la empresa Funerales El Recuerdo Popayán- Cauca año 2000 (SE)

GUÍA DE APOYO AL EMPRENDEDOR. Como realizar un cuadro de mando integral. CEEI Ciudad Real Creación y Desarrollo de Empresa. Disponible en http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf, obtenido 2013

OGLIASTRI, Enrique, ¿El huevo o la gallina? La estrategia y la reorganización estructural de las empresas”, PyB, Bogotá, 2004.

ANEXOS

Anexo A. Certificación contador

Popayán, Septiembre 2 de 2013

Yo, WILLIAM OROZCO ROJAS identificado con cedula de ciudadanía número 10.693.390 de El Bordo, Cauca

CERTIFICO QUE:

El Señor **RICARDO GOULLE** con T.P. 46256-T tiene un orden de prestación de servicios para desempeñar funciones de contabilidad y tiene a su cargo un Auxiliar contable que depende del contador en cuanto a ingresos.


WILLIAM OROZCO ROJAS
Gerente
Servixequiales El Recuerdo Ltda.

Servixequiales El Recuerdo Ltda.
CIT. 100195307-7
CIT. 100195307-7
CIT. 100195307-7

Anexo B. Proceso prestación de servicio funerario

El proceso de prestación del servicio funerario se compone de 2 (dos) subprocesos que consisten en:

- a. **Subproceso de Prestación Directa de Servicio Funerario.** Se refiere al servicio funerario prestado en la sede Principal ubicada en Popayán.

- b. **Subproceso de Coordinación de la Prestación de Servicio Funerario.** Consiste en la prestación de servicios funerarios en las agencias ubicadas en los siguientes municipios: El Tambo, Piendamó, Silvia, Totoró, Timbio, Cajibío y Morales.

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO FUNERARIO

Fallecido(a): Persona que murió.

Solicitante: Persona que solicita el servicio para su familiar o conocido, la cual es responsable de los pagos.

Titular: Persona que figura como titular del contrato, en caso de ser afiliado en la empresa.

a. Subproceso de Prestación Directa de Servicio Funerario

1. Recibimiento del solicitante del servicio, en forma personal o telefónicamente.
2. Dirigir al solicitante o su llamada, al área de servicios funerarios.
3. Tomar datos del fallecido y solicitante del servicio.

Si es afiliado se debe tomar datos de titular, número de contrato si lo saben y dato de la última fecha de pago. Realizar verificación de los datos en sistema y confirmación de derechos del titular. En caso de que el afiliado no esté al día en el sistema, se debe hacer contacto telefónico con el recaudador e informar a Gerencia, verificar cartas de notificación enviadas y determinar qué tipo de servicio se ofrecerá y negociara, en caso contrario se procede a buscar el contrato en físico para determinar sus derechos y, por último, se debe registrar el fallecido en sistema y las observaciones pertinentes.

En caso de ser convenio empresarial se procede a tomar datos de persona familiar de fallecido (solicitante) y se realiza el contacto telefónico con el solicitante.

En caso de ser convenio con alcaldías se debe verificar el tipo de servicio solicitado por la entidad. Si la orden es solo para la entrega de cofre, se procede a enseñar cofres a solicitante y /o dirigirlo a la agencia más cercana para la entrega del mismo y se debe enviar cuenta de cobro a la Alcaldía junto con los documentos soportes. Si la orden incluye la prestación del servicio, se procede a seguir el procedimiento normal para la prestación del mismo.

4. Solicitar Certificado de defunción original, copia de cédula de fallecido(a) y del solicitante y, cuando corresponde, la orden de la entidad.
5. Reunión con la persona solicitante del servicio.
6. Explicación de servicio funerario y costos del mismo. En caso de ser afiliado, leer derechos del contrato. En caso de ser convenio leer derechos según convenio.
7. Diligenciar todos los datos solicitados en el Libro de Servicios. Además los números de teléfono o celulares de la(s) persona(s) o familiar(es) que está(n)

solicitando el servicio funerario y las preferencias de horario y fecha de exequias.







8. Enseñar cofres a solicitante del servicio.
9. Determinar valores excedentes a cancelar e informar a persona solicitante.
10. Verificar cancelación de excedente a Tesorería o Recibir el pago y soportarlo, cuando la tesorería no está en horario de atención.
11. Pedir Ramo
12. Si se desea la preservación en el laboratorio, se debe proceder a organizar implementos necesarios para recoger el cuerpo, recogerlo (si es el caso) y dirigirlo al laboratorio, de lo contrario, se organizan los implementos necesarios para la preservación, junto con kit de cafetería y demás elementos de velación y se procede a dirigirse al lugar donde se preservará el cuerpo.
13. Preservación de cuerpo.
14. Disposición de sala de Velación (Aseo General, libro recordatorio, sillas...)
15. Preparación y servicio de tinto y aromáticas.
16. Instalación del cuerpo para velación.
17. Si es convenio, enviar copia de documentos, vía fax o e-mail a empresa solicitante del servicio y recibir autorización escrita para la prestación del servicio.
18. Coordinar Exequias (Comunicarse con Iglesia para determinar fecha y hora teniendo en cuenta preferencias de solicitante).
19. Coordinar Cementerio. (Comunicarse con Parque cementerio para confirmar fecha y hora).

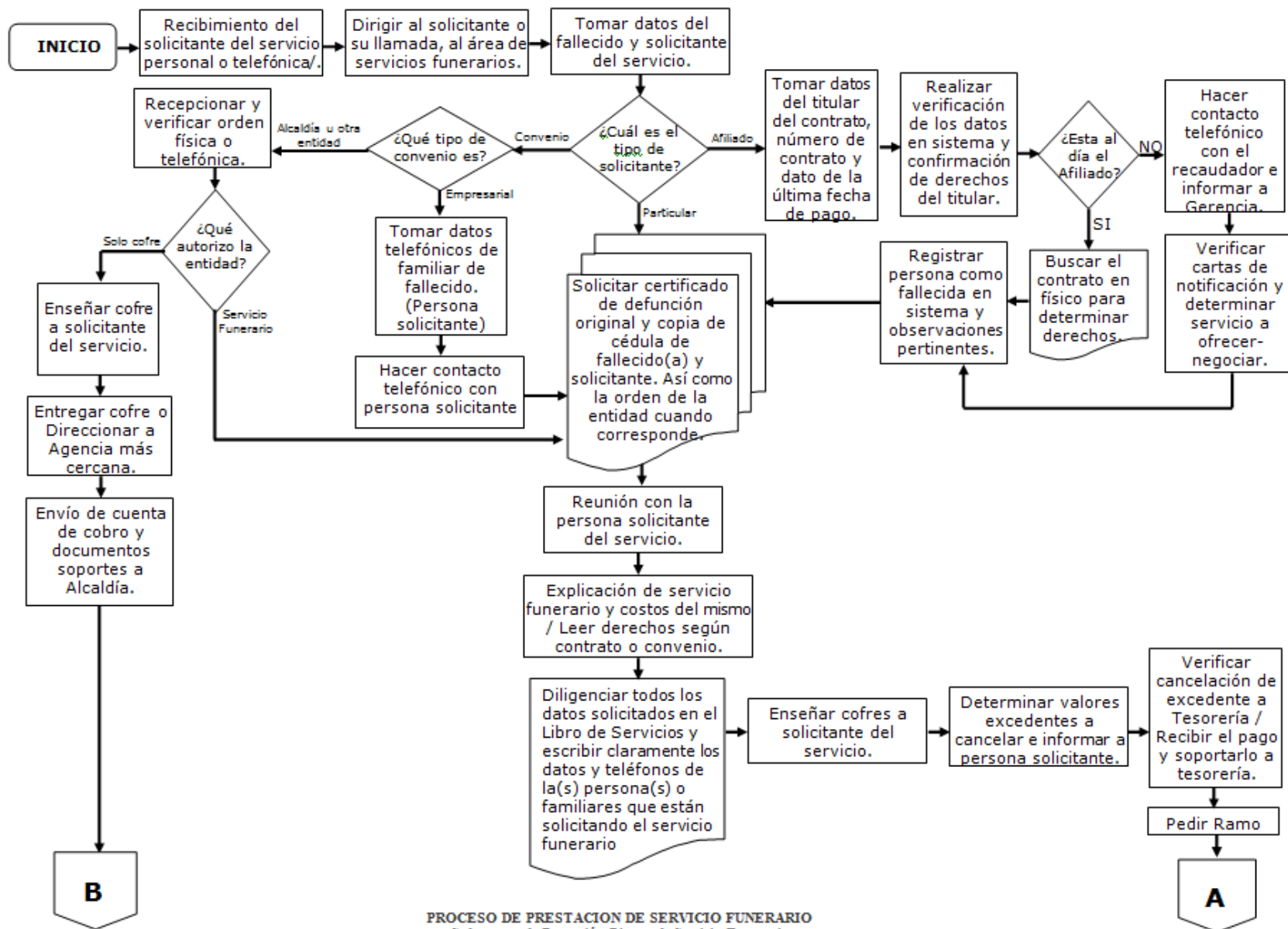
20. Coordinar servicio de bus para acompañantes.
21. Realizar cartel de condolencias, ubicar en sector indicado y entregar copias a familiares.
22. Diligenciar planilla de gastos, diferenciando los que ya se han cancelado y los que aún están pendientes por pagar.
23. Entregar copia de planilla a tesorería para programación de presupuesto e informar a gerencia.
24. Emitir orden para pago de gastos del servicio por parte de gerencia general.
25. Recibir dinero necesario para gastos.
26. Hacer los respectivos pagos.
27. Verificar estado de carroza y demás elementos necesarios para traslado de cuerpo.
28. Hacer firmar carta de satisfacción por parte del solicitante del servicio.
29. Traslado de cuerpo a lugar de exequias.
30. Traslado de cuerpo a cementerio.
31. Organizar salas de velación y/o Recoger de casa, los implementos de velación.
32. Recoger implementos de velación cuando haya sido velación en casa y organizar implementos
33. Realizar los trámites Notariales. En caso de ser muerte violenta se entrega certificado de defunción en Registraduría para su registro. En caso de ser muerte natural se registra el certificado en la cualquier notaria.
34. Recoger registro de defunción.

35. Archivar copia de registro de defunción y entregar original a solicitante.

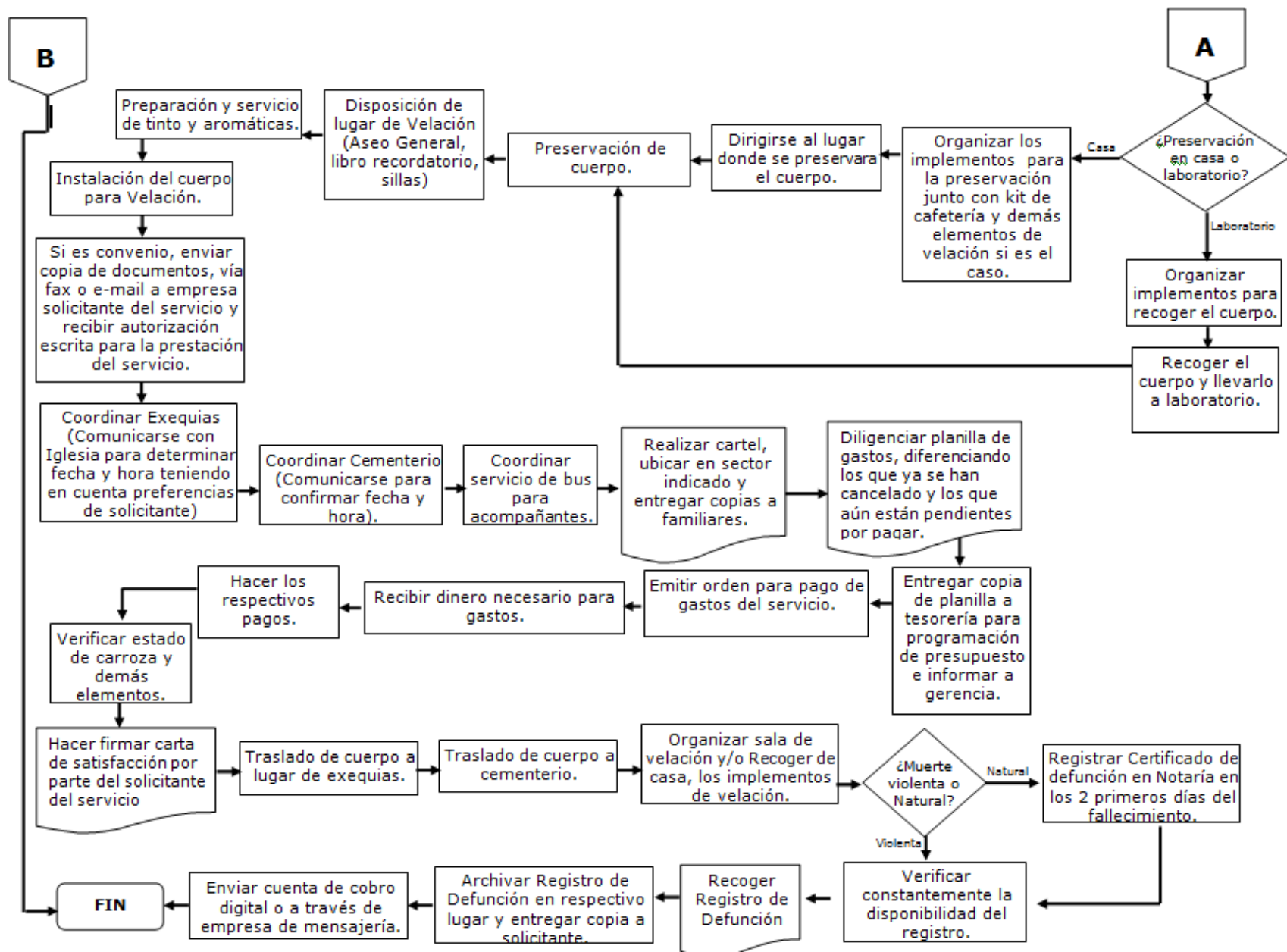
36. Envío cuenta de cobro a empresa o entidad solicitante, cuando es el caso.

Convenciones para diagrama de flujo

Símbolo	Significado
	Inicio / Fin de Un proceso.
	Realización de una actividad.
	Realización de una actividad de la cual resulta un documento.
	Realización de una elección.
	Conexión de un proceso entre diferentes hojas.
	Flecha de flujo.



PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO FUNERARIO
 Subproceso de Prestación Directa de Servicio Funerario



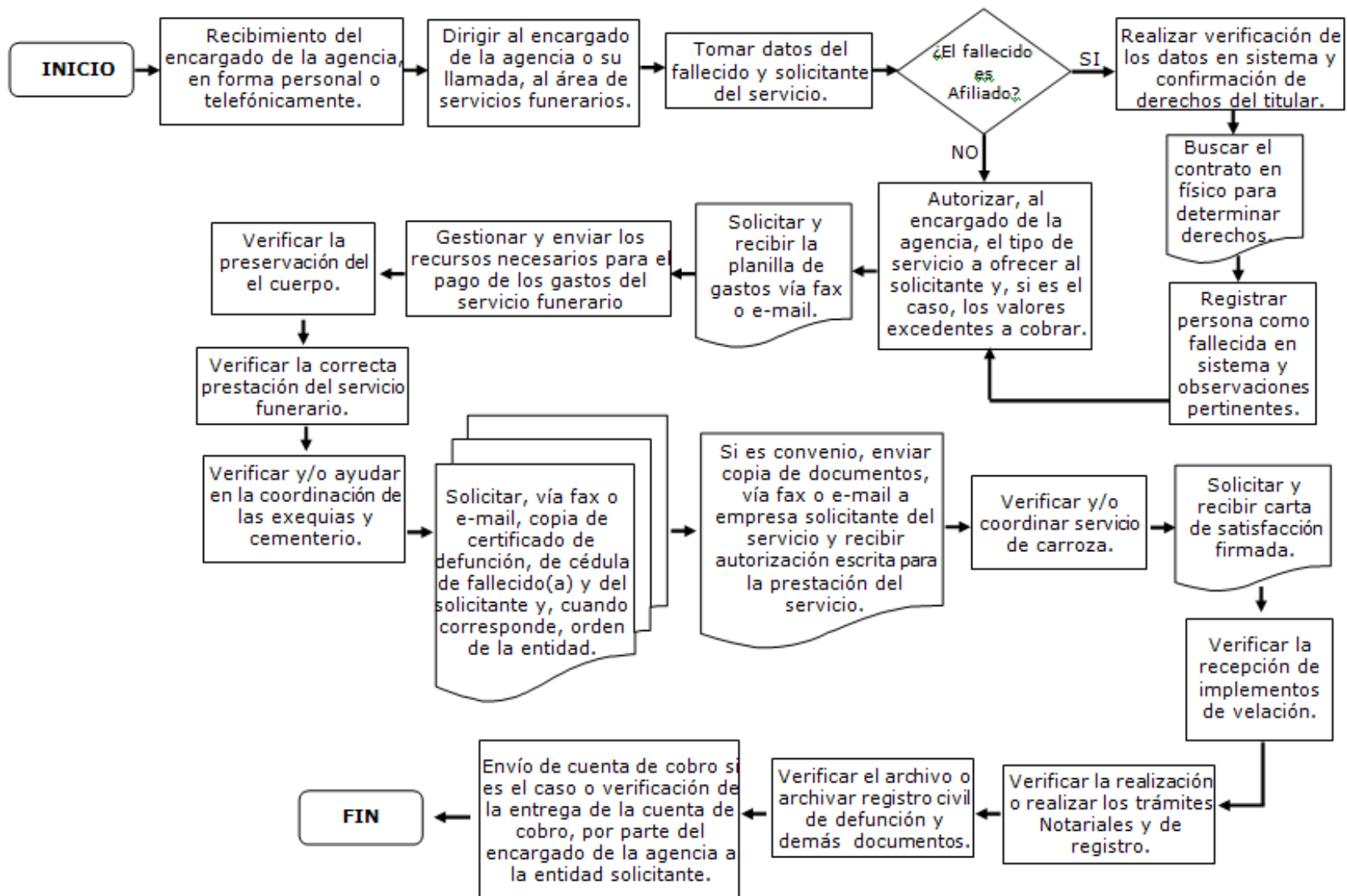
PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO FUNERARIO
 Subproceso de Prestación Directa de Servicio Funerario

b. Subproceso de Coordinación de la Prestación de Servicio Funerario

1. Recibimiento del solicitante del encargado de la agencia, en forma personal o telefónicamente.
2. Dirigir al encargado de la agencia o su llamada, al área de servicios funerarios.
3. Tomar datos del fallecido y tipo de solicitante del servicio.
4. En caso de que el fallecido sea afiliado, realizar verificación de los datos en sistema y confirmación de derechos del titular, buscar contrato para determinar derechos y registrar persona como fallecida en sistema junto con las observaciones pertinentes
5. Autorizar, al encargado de la agencia, el tipo de servicio a ofrecer al solicitante y, si es el caso, los valores excedentes a cobrar.
6. Solicitar y recibir la planilla de gastos vía fax o e-mail.
7. Gestionar y enviar los recursos necesarios para el pago de los gastos del servicio funerario.
8. Enviar a la persona indicada o dirigirse al lugar donde se preservará el cuerpo.
9. Verificar la preservación del cuerpo.
10. Verificar la correcta prestación del servicio funerario
11. Verificar y/o ayudar en la coordinación de las exequias y cementerio.
12. Solicitar, vía fax o e-mail, copia de certificado de defunción original, de cédula de fallecido(a) y del solicitante y, cuando corresponde, la orden original de la entidad.

13. Si es conveniente, enviar copia de documentos, vía fax o e-mail a empresa solicitante del servicio y recibir autorización escrita para la prestación del servicio.
14. Verificar y coordinar el servicio de carroza.
15. Solicitar y recibir carta de satisfacción firmada.
16. Verificar la recepción o recoger implementos de velación.
17. Verificar la realización o realizar los trámites notariales y registro.
18. Verificar el archivo o archivar registro civil de defunción y demás documentos.
19. Envío de cuenta de cobro si es el caso o verificación de la entrega de la cuenta de cobro, por parte del encargado de la agencia a la entidad solicitante.

FLUJOGRAMA



Anexo C. Descripción de cargos

ÁREA DE DIRECCIÓN

1. Gerencia General

- Representar legalmente la empresa ante entidades públicas y empresas privadas.
- Verificar el adecuado funcionamiento de todos los procesos de la empresa.
- Verificar el adecuado cumplimiento de las funciones por parte de todos los empleados de la empresa y tomar las acciones correctivas necesarias, en caso de incumplimiento de tales.
- Generar, planear y coordinar la implementación de estrategias organizacionales.
- Realizar planeación financiera y administrativa de la empresa.
- Generar órdenes de pago y/o cancelar las diversas obligaciones de la empresa.
- Manejar las cuentas bancarias a nombre de la empresa.
- Realizar proceso de selección y despido de personal.
- Coordinar y realizar las reuniones pertinentes y necesarias con los empleados.
- Recibir la planilla de caja diligenciada por el (la) jefe de cartera y verificar el adecuado manejo de los recursos de caja menor.
- Completar la planilla de caja y entregar, junto con los soportes, al área de contabilidad.

2. Asistencia Administrativa

- Apoyar el proceso de prestación de servicio funerario, con respecto a las funciones administrativas.
- Coordinar el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

- Coordinar el correcto desarrollo de los diferentes procesos de la empresa.
- Apoyar la creación e implementación de estrategias organizacionales.
- Recibir, dirigir y/o atender a las personas que se acercan o comunican con la oficina y requieran un servicio diferente al de cartera.
- Cancelar las obligaciones autorizadas previamente por gerencia.
- Realizar actualizaciones de datos de los afiliados en el sistema Adasys.
- Recepcionar mensajería y entregar al área indicada.
- Realizar y diligenciar documentos físicos y digitales requeridos por la empresa (Cartas de certificación de afiliación, Cartas de certificación de prestación de servicios funerarios, formatos y demás).
- Revisar constantemente la información de la empresa correspondiente a correo electrónico, redes sociales y demás.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.
- Velar por el buen estado de sus implementos de trabajo.

ÁREA DE CARTERA

1. Jefe de Cartera y Auxiliar de Tesorería

- Realizar el proceso de recaudo en oficina.
- Registrar en sistema Adasys los pagos de los afiliados y vigilar la sistematización de recibos de ingreso de recaudadores, agencias y contratos por parte del(a) Auxiliar de Cartera.
- Recibir los soportes de recaudo de los recaudadores.
- Programar diariamente las tarjetas que se deben recaudar, entregar al recaudador y recibirlas realizando la verificación de su cobro.
- Realizar el seguimiento a la cartera de la empresa, tanto empresarial como individual, con el fin de que se mantenga en un nivel adecuado (oficina principal y agencias), estableciendo estrategias y planes de acción necesarios.

- Crear y llevar a cabo estrategias con el fin de procurar el mantenimiento y fidelización de clientes.
- Determinar mensualmente indicadores de cumplimiento de cobranza de oficina principal, recaudadores y agencias.
- Entregar, mensualmente, el informe de cartera a gerencia.
- Manejar los recursos de caja menor.
- Realizar, diariamente, el cuadro de ingresos y caja menor y entregar a gerencia junto con recursos económicos.
- Verificar los contratos de las nuevas afiliaciones para determinar su correcto diligenciamiento en cuanto a datos de titular y beneficiarios, valor de la cuota y su concordancia con las políticas del contrato y la empresa.
- Registrar en la planilla de nuevos contratos los datos de los que son efectivos y entregar copia a coordinador(a) de asesores, informando causales de devolución de los contratos que lo requieran.
- Realizar las tarjetas de los contratos de las nuevas afiliaciones llevando control del inventario, actualizar las que lo requieran y archivar las antiguas.
- Manejar los talonarios de recibos de ingreso, controlar sus consecutivos y entregar a recaudadores y agencias con su respectivo sello.
- Manejar los talonarios de contratos, controlar sus consecutivos, entregar a coordinador(a) de asesores y hacer la respectiva conciliación con el reporte de los contratos en blanco, anulados y/o diligenciados.
- Verificar existencia mínima de talonarios de recibos de ingreso (10) y de talonarios de contratos (2 de cada tipo) para realizar el pedido de los mismos en el momento indicado.
- Realizar copia de seguridad, del programa Adasys, cada 8 días.
- Manejar pedidos y entregas de papelería y demás implementos de oficina a las áreas de la empresa que lo requieran.
- Recepcionar mensajería y entregar al área indicada.
- Emitir listados de pagos de agencias actualizados y enviarlos.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.
- Velar por el buen estado de sus implementos de trabajo.

2. Recaudador

- Realizar el proceso de recaudo en casa.
- Entregar los recibos de ingreso y la respectiva consignación al(a) jefe de cartera.
- Apoyar las estrategias creadas, por parte de la empresa, con el fin de mantener la cartera en el nivel establecido.
- Entregar a los(as) afiliados(as) la información y documentos enviados por parte de la empresa.
- Informar cambios de datos de los afiliados y demás información relevante al(a) jefe de cartera.
- Responsabilizarse por los talonarios de recibos de ingreso, las tarjetas de los(as) afiliados(as) y demás documentación que le se le asigne para el cumplimiento de la labor contratada.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.
- Entregar al(a) jefe de cartera, los requerimientos de papelería e implementos, que se requieren para el buen desempeño de sus funciones.

3. Auxiliar de Cartera

- Registrar en sistema recibos de ingreso de recaudadores y agencias.
- Registrar en sistema los contratos de nuevas afiliaciones.
- Archivar en el lugar indicado los contratos de nuevas afiliaciones y los recibos de ingreso.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.
- Velar por el buen estado de sus implementos de trabajo.
- Entregar los requerimientos de papelería e implementos de oficina, que se requieren para el buen desempeño de sus funciones.

ÁREA DE SERVICIOS FUNERARIOS

1. Coordinador(a) de servicio

- Realizar el proceso de prestación de servicio funerario.
- Realizar el proceso de coordinación de la prestación del servicio funerario.
- Verificar el adecuado estado de los vehículos de la empresa.
- Mantener en orden y aseo las salas e implementos de velación, laboratorio y sus materiales, bodega y lugar de exhibición de cofres.
- Verificar la existencia mínima de materiales requeridos para una adecuada prestación del servicio funerario (materiales de preservación, implementos de velación, paquetes de cafetería).
- Enviar y/o transportar cofres a las agencias, previa autorización de Gerencia.
- Diligenciar las remisiones de las entregas, de cofres y/o implementos, a las agencias.
- Gestionar la consecución de servicios particulares.
- Dar una buena utilización a los elementos y documentación que se le entregue para el desempeño de su labor contratada
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.
- Vigilar y promover el buen nombre de la empresa
- Las demás afines al cargo.

ÁREA DE VENTAS

1. Ejecutivo de ventas

- Realizar proceso de ventas.
- Realizar trabajo de campo para obtener nuevas afiliaciones.
- Participar y brindar el apoyo requerido, en brigadas organizadas por la empresa.

- Promocionar positivamente la empresa y las demás empresas con las cuales se tienen convenios.
- Informar a su coordinador(a) constantemente las afiliaciones realizadas y demás información relevante del área.
- Responsabilizarse porque el material de trabajo que le sea asignado, se encuentre en buen estado y hacer un correcto uso del mismo.
- Reportar la utilización de los contratos y papelería a su coordinador(a).
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.

2. Coordinador(a) de asesores

- Realizar proceso de ventas
- Planear y ejecutar mensualmente el plan de trabajo de campo para el grupo de asesores.
- Planear y coordinar las reuniones pertinentes con el grupo de asesores.
- Planear estrategias de motivación para el grupo de asesores.
- Buscar la vinculación de nuevos asesores a la empresa, según la necesidad.
- Diligenciar la cuenta de cobro propia y de cada uno de los asesores, de acuerdo con el informe de verificación.
- Recibir talonarios de contratos del área de cartera.
- Entregar al grupo de asesores el material de trabajo llevando el control de las entregas y responsabilizarse por la correcta utilización de los mismos, por parte de todo el grupo de ventas.
- Coordinar la participación del grupo de asesores en brigadas organizadas por la empresa.
- Promocionar positivamente la empresa y las demás empresas con las cuales se tienen convenios.
- Entregar informe mensual de la labor del área de ventas.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.

ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

1. Auxiliar de Servicios Generales

- Realizar aseo general a las instalaciones administrativas y salas de velación de la empresa.
- Mantener aseados los implementos de cocina y velar por el orden y limpieza de los diferentes equipos y muebles de la empresa, así como de los implementos del área de servicios funerarios tales como alfombras y sillas.
- Realizar café, aromáticas y servir a los empleados de la empresa.
- Realizar las consignaciones y pagos requeridos por gerencia general y el área de cartera.
- Recoger y llevar paquetes a lugares indicados.
- Realizar compras necesarias requeridas por las diferentes áreas de la empresa.
- Apoyar el proceso de prestación de servicio funerario con respecto a la atención de la sala de velación.
- Manejar términos de cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, utilizando tono de voz y vocabulario adecuados.

Anexo C. Planillas de informe mensual agencias

• Planilla Consolidado



Serviexequiales El Recuerdo Ltda.
Salas de Velación y Planes Pre-Exequiales al Grupo Familiar
"Una mano única en tiempos difíciles"
Nit 900.195.307-7

GAG 440
IAG 440

INFORME FINANCIERO AGENCIA: La Sierra
PERIODO: 01 - 31 Julio 2013

SALDO ANTERIOR			
INGRESOS			
TRASLADOS DE EFECTIVO (DINERO RECIBIDO)			
Del R.C. No.	Al R.C. No.	Subtotal	
239251	239273	247.000	
TRASLADO AGENCIA TIMBIO		50.000	
RECAUDO POR CARTERA			
TOTAL INGRESOS			302.000 ✓
EGRESOS			
TRASLADOS DE EFECTIVO (DINERO ENTREGADO)			
CONSIGNACIONES			
Banco Agrario			
Otros Bancos			
ARRENDOS OFICINA			
TRANSPORTE COFRES			
PUBLICIDAD			
VIATICOS GRUPO VENTAS AGENCIA			
PAGO O.P.S.			
APOYO LOGÍSTICO PARA RECAUDO			
FOTOCOPIAS, FAX, PAPELERÍA			
LLAMADAS A CLIENTES			
VARIOS			
TRANSPORTES POPAYAN			
SERVICIOS FUNERARIOS			
TOTAL EGRESOS			297.000
NUEVO SALDO EN CAJA (SALDO ANTERIOR + INGRESOS - EGRESOS)			5.000 ✓

Observaciones: Quedan para el mes de Agosto en caja
5000

- Planilla de Efectivo



Serviexequiales El Recuerdo Ltda.

Salas de Velación y Planes Pre-Exequiales al Grupo Familiar
 "Una mano amiga en tiempos difíciles"
 Nit 900.195.307-7

PLANILLA DE EFECTIVO

AGENCIA: La Sierra

FECHA: 01 - 31 Julio - 2013

CUENTA	SALDO ANTERIOR	INGRESOS	GASTOS	SALDO FINAL
CAJA GENERAL		302.000	297.000	5.000
BANCO AGRARIO				
BANCO AGRARIO POPAYAN				
TOTAL		302.000	297.000	5.000

OBSERVACIONES: _____

Lorena Ordóñez
 ELABORADO
 1058787985

 APROBADO

• Planilla de Recaudo Diario



Serviexequiales El Recuerdo Ltda.

Salas de Velación y Planes Pre-Erequisales al Grupo Familiar
"Una mano amiga en tiempos difíciles"
Nit 900.195.307-7

RECAUDO DIARIO

AGENCIA: LA SIERRA

MES: 01-31 Julio 2013

FECHA	Nº RECIBO	NOMBRE AFILIADO	Nº CTO	PERIODO DE PAGO	VALOR
05-07-13	239251	Oscar Marino Hernandez B.M	22061	01-Julio-01 Agosto	10.000
06-07-13	239252	Monica Salamanca Ledezma	23006	03-Julio-03 Agosto	10.000
06-07-13	239253	Lida Cruz B.M	22506	03-Julio-03 Agosto	10.000
06-07-13	239254	Melania Zuñiga Hoyos B.M	23106	12-Julio-12 Agosto	10.000
10-07-13	239255	Margoth Palacheo B.M	22581	07-Julio-07 Agosto	10.000
13-07-13	239258	Julio Cesar Ortega B.M	22863	17-Julio-17 Agosto	10.000
19-07-13	239256	Manuel Anacona B.M	22070	14-Julio-14 Agosto	10.000
20-07-13	239257	Marco Fidel Gomez Valencia B.M	22534	18-Julio-18 Agosto	10.000
20-07-13	239259	Gumersindo Alvear	23357	20-Julio-20 Agosto	12.000
20-07-13	239260	Buenaventura Ordonez B.M	23366	20-Julio-20 Agosto	10.000
20-07-13	239261	Nelly Hernandez B.M	22856	11-Julio-11 Agosto	10.000
24-07-13	239262	Jineth Paola Aime B.M	21817	30-Junio-30 Julio	10.000
26-07-13	239263	Carmen Julia Papamiya B.M	23108	13-Julio-13 Agosto	10.000
26-07-13	239264	Flore Inelda Paladinos B.M	22868	20-Junio-20 Julio	10.000
27-07-13	239265	Berzain Jimenes Palacheo	23356	30-Julio-30 Agosto	17.000
27-07-13	239266	Carmen Lucia Gomez B.M	22899	23-Julio-23 Agosto	10.000
27-07-13	239267	Egner Oval Jimenes B.M	23114	15-Julio-15 Agosto	14.000
	239268	ANULADO			
31-07-13	239269	Rosalba Urbano B.M	22440	28-Julio-28 Agosto	10.000
31-07-13	239270	Leonila Anacoua Ordonez B.M	22476	30-Julio-30 Agosto	10.000
31-07-13	239271	Ruby Maria Jurado B.M	23275	30-Julio-30 Agosto	10.000
31-07-13	239272	Erminda Delgado Cruz	23367	30-Junio-30 Julio	24.000
31-07-13	239273	Fabiola Navarez	23152	30-Junio-30 Julio	10.000
TOTAL RECAUDO					247.000

Lorena Ordonez
ELABORADO

APROBADO

Anexo D. Registros fotográficos brigadas



Brigada Municipio de Rosas- Cauca
Recreación para niños



Brigada Municipio de Rosas- Cauca
Entrega de Premios



Brigada Municipio de Piendamó-
Cauca Participación Brigada de Salud

Brigada Municipio de Piendamó-
Cauca Participación Brigada de Salud



Anexo E. Registro fotográficos integraciones de personal



Anexo F. Portafolio de servicios- Planes pre-exequiales

- Los servicios comunes que cubre un plan de previsión exequial son:
 1. Preservación normal del cuerpo.
 2. Traslado del cuerpo casa- funeraria, funeraria- destino final.
 3. Cofre tipo plan.
 4. Dos buses para acompañantes al destino final (cementerio).
 5. Arreglo floral.
 6. Libro recordatorio.
 7. Carteles.
 8. Exequias.
 9. Destino final del cuerpo (alquiler de bóveda en el cementerio de preferencia para el familiar).
 10. Kid de cafetería.
 11. Velación del cuerpo domiciliaria o en sala de velación, según preferencia del familiar.
 12. Servicio telefónico.
 13. Trámites legales.

- Los tipos de planes que ofrece la empresa a sus clientes están descritos a continuación:

a. Sistema Prepago sin límite de edad. Es un sistema de afiliación especial para personas mayores de 65 años de edad, en el cual se ofrecen todos los servicios funerarios para el afiliado. El sistema de pago es en cuotas iguales mensuales durante un periodo de dos años, después del cual se expide un documento que certifica el pago total del contrato al igual que la disponibilidad de los servicios cuando se requieran. En caso de presentar el fallecimiento antes del periodo acordado, el responsable de reclamar el servicio debe

cancelar el saldo pendiente a la fecha para recibir la totalidad de los servicios funerarios acordados.

b. Plan Básico familiar. Es un contrato de afiliación que incluye el grupo familiar de primer grado de consanguineidad, con un cupo disponible para 6 (seis) personas menores de 65 años de edad, quienes se beneficiarían de los servicios funerarios cuando lo requieran. Para el pago de este plan se establece una cuota mensual que el afiliado debe cancelar permanentemente. Si el titular del contrato desea incluir más beneficiarios, debe cancelar un excedente a la cuota mensual.

c. Plan Familia Integral Departamental. En este tipo de plan el titular del contrato puede incluir a todo su grupo familiar (incluyendo padres, hijos, hermanos, primos, tíos, etc.) menores de 65 años de edad. Cuenta con un cupo disponible de 8 (ocho) personas quienes se beneficiarían de todos los servicios funerarios ofrecidos por la empresa en el momento en que lo requieran. La forma de pago de este plan es de una cuota mensual fija que en caso de incumplir se dará por terminado el contrato.

d. Plan Familia Integral Nacional. Este plan de afiliación tiene las mismas características del plan Familia Integral Departamental, a diferencia de la cobertura nacional con la que cuenta y el valor de la cuota mensual más alto que el afiliado debe cancelar.

Anexo G. Empresas Red Nacional de Funerarias

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
#	Funeraria	Ciudad	Nit
1	Previsión Exequial Los Ángeles De Colombia		
	Gte. Faiga Lucia Guacaneme	Valledupar	900243691-7
2	Funeraria y sala de velación La Esperanza		
	Subgte. Gustavo Isaza	Sincelejo	823001473-0
3	Funeraria San José		
	Gte. Jairo Araron Sote Peñaranda	Abrego N.S	27558960-8
4	Funeraria Orduz		
	Gte. Esperanza Orduz	Sogamoso	24110489-7
5	Funerales Jardines La Colina		
	Gte. Juan Carlos Bastilla	Bucaramanga	890203580-1
6	Funeraria El Portal		
	Subgte. Gustavo Isaza	San Antero Córdoba	823001473-0
7	La Esperanza - Parque Cementerio		
	Gte. Lisney Arriaga	Quibdó Istmina	818000036-2
8	Funeraria San Roque		
	Gte. Gloria Victoria Gil	Chigorodo Turbo Dabeiba Apartado	900145744-9
9	Organización Manuel Isnardo Padilla Y Cía. S.en C.		
		Boyacá:	
	Funeraria Chiquinquirá	Chiquinquirá	
	Sagrada Familia	Muzo	

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013

	Sagrada Familia	Buenavista	
	Sagrada Familia	Pauna	800107677-9
	Funeraria Sagrada Familia (Vélez - Santander)	Puente Nacional	
	Funeraria Moderna Sagrada Familia	Vélez	
	Gte. Manuel Isnardo Padilla		
	Exequiales Campo de Paz/Inversiones Los Olivos		
10	Gte. María Victoria González	Tuluá Trujillo - Valle	891901779-8
	Funeraria La Basílica		
11	Gte. Flordeli Alvares R.	Florencia	40775992-2
	Funerales Del Valle Ltda		
12	Gte. Juan Manuel Herrera	Cali	16775796-8
13	Casa Funeraria Montes Del Carmelo		
	Gte. Jairo Arroyo Martínez	Carmen De Bolívar	63552163-6
	Organización La Esperanza	Cúcuta	
14	Jardines De Esperanza		
	Gte. Isabel Cristina Rincón Rodríguez	Bucaramanga Ocaña	890504378-1
	Funeraria Moderna		
15	Gte. Anatolio Vargas Herrera	Guaduas San Marcos Sucre	79000188-3
16	Exequiales Elegir S.A.S./Capillas Del Edén	San Benito - Sucre	900498840-2
	Gte. Amparo Ramírez Gamboa	Sincé - Sucre	
	Funeraria Rey David		
17	Gte. Astrid Sofía Téllez	Bogotá	39723372

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
	Casa Funeraria El Hogar De Cristo		
18	Gte. Homero Flórez Ortiz	Malaga Santander	804002129-7
	Monte De Los Olivos S.A.S.		
19	Gte. Lylia Muñoz Hoyos	Pasto	814001824-1
	Serviexequiales El Recuerdo Ltda		
20	Gte. William Orozco Rojas	Popayán	900195307-7
	Funerales Las Mercedes		
21	Gte. Humberto Rodrigo Gamboa	El Bordo Cauca	10691817-0
	Prever S.A.		
22	Gte. Elonora Ayala	Medellín	890911585-5
	Contacto. Martha Elena Restrepo G	Bogotá D. C.	
	Previsan Ltda	Bucaramanga	804017650-9
23	Gte. Dra. Luz Stella Gómez	Santander	
	Servicios Fúnebres Los Ángeles de Colombia Ltda		
24	Gte. Sr. Arnulfo Cotes	Valledupar Cesar	900272937-7
	Funeraria Nazareno		
25	Gte. Juan Carlos Tavera Álvarez	Medellín	800247787-0
	Funeraria Monte Sagrado		
26	Gte. Sra. Irene Guaitero	Socorro Santander	18416526-0
		BARRANQUILLA	
	Plenitud Protección S.A. /Funeraria Medellín S.A.		
27	Gte. Mario Oquendo Zapata	Bogotá Ríonegro Antioquia	890919160-5
	Dir. Servicios: Sergio Gutiérrez Isaza	Medellín	
		ITAGÜÍ	

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
	Funerales Jerusalén Ltda		
28	Gte. Stella Hincapié Grisales	Subachoque La Mesa- Cund.	832004812-0
29	Funerales La Casa Del Recuerdo		
	Gte. Alirio Díaz	Facatativá Villeta	19081386-3
	Funeraria Ángeles		
30	Gte. Ever Augusto Marrugo Sara	María La Baja Bolívar	9155173
	Funeraria El Carmen		
31	Gte. Carmen Villanueva Ayala	Ciénaga Magdalena	39031294-3
	Funerales La Capilla Del Rosario		
32	Gte. Jaime Ernesto Mora	Funza Cundinamarca	79692086-9
33	Preexequiales Senderos De Paz		
	Gte. Claudia Liliana Valencia	Cartago Buga Sevilla Caicedonia Montenegro Barcelona Zarzal Obando Argelia El Cairo Anserma Quimbaya	900360936-0
	Jardines De La Esperanza S.A.		
34	Direct. María Del Socorro Uribe	MANIZALES PEREIRA ARMENIA	890803003-8
	Funeraria San Agustín Ler Ltda		
35	Gte. María Ligia Wagner García	Ubaté	900151894-0
	Funeraria Central		
36	Gte: Gloria Paternina Tatis	Montería	50911032

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
	Funeraria Americana		
37	Direct. Henrique Hernández Rico	Santa Marta	800187742-1
	Gte. Delia María Ortiz De Camargo		
	Parque Cementerio Zipaquirá Ltda / Funeraria		
38	Gte. Esmeralda Rodríguez Ayala	Zipaquirá	860030883-5
	Cel. 320 466 4777		
	Casa De Funerales Cristo Rey Huila	Neiva	
39	Gte. Sandra Yaneth Acevedo Cabrera	Palermo	900405801-3
	Inversiones Hermanos Acevedo	Campoalegre	
	Funerales Villa De Paz S.A.S.		
40	Gte. Sandra Patricia Aguilar C.	Ginebra	900416315-6
		Valle Del Cauca	
	Velaciones Santa Cruz Del Llano		
41	Gte. John Alexander Diaz Moreno	Yopal	900428723-1
	Funeraria La Candelaria		
42	Gte. Ángela Beltrán Barreto	Ovejas Sucre	64890302-1
43	Funerales La Verde Esperanza S.A.S. Pdte: Alirio Alfonso Mejía Gte. Rut Campos Posada.	ESPINAL	
		CHAPARRAL	
		VENADILLO	
		Lérida	
		MARIQUITA	809001726-8
		Líbano	
		CAJAMARCA	
		HONDA Bogotá	
44	Funeraria Campos La Paz		
	Gte. Carlos Julio Guevara	La Vega Cundinamarca	19423985

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
45	Funeraria Juan Pablo		
	Gte. Rafaela Díaz De Cepeda	SOATA PAIPA Boyacá	23853383-1
46	Funeraria San Antonio E Y E		
	Gte. Edgar Quimbay	Lenguazaque Cundinamarca	
47	Funeraria Veracruz Del Llano		
	Gte. Carlos Millán	Granada Meta	17354135-7
48	Funeraria Los Andes		
	Gte. Oscar Del Rio	Barranquilla Riohacha Maicao	3360971-1
49	Corporación Exequial Nesagaviria	Manaure	830098234-9
	Gte. Dr. Néstor Alonso Gaviria Grisales	San Juan	
	Contacto: Sra. Lilibeth García Mayorca	Fonseca	
	(5) 7287300/7272792/ Celular. 3157549709	Uribe	
50	Previcesar	Aguachica	824005229-1
	Gte. Lilia Urrea	Cesar	
51	Exequiales La Misericordia	Ipiales	369911245-1
	Gte. Bertha Cabrera De Rosero		
52	Central De Protección Exequial	Ipiales	900121176-4
	Gte. Leonel Moran		
53	Funerales Los Laureles	Popayán	
	Gte. Patricia Osorio Yusti		
54	Fundación Parque Cementerio Jardines De Armenia	Armenia	890001139-9
	Rpte. Luis Fernando Gómez Giraldo		
55	Funeraria Rodríguez		

Listado accionistas Red Exequial S.A. 2013			
	Gte. Prospero Sánchez	Guasca Cundinamarca	39808669-8
56	Funeraria San Vicente	El Cerrito	29472197-2
	Gte. Leonor Rojas De Tenorio	VALLE	
57	Asociación Mutual La Sierra	Puerto Nare	890933189-6
	Rep. Francisco Luis Medina Gómez	La Sierra	
58	Funeraria La Paz / Casa Sagrada	Girardot	18493320-2
	Gte. FRANYIMY LÓPEZ OSPINA	MELGAR	
59	Funerales Casa Sagrada La Dorada E.U.	La Dorada	900050648-0
	Gte. Claudia Lucero Rodríguez	Caldas	
60	Exequiales Celestial Ltda.	Valledupar	824006304-0
	Gte. Efraín Alberto Armenta F.	Cesar	
61	Funerales Sagrado Niño Jesús	Pamplona	900578850-1
	Rpt. Martha Elena Quijano		