



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**REINGENIERÍA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA**  
**EMPRESA SERVICIOS NACIONALES CÍA. LTDA.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTORAS:**

**VÉLEZ BAQUE MIRIAN DEL ROCÍO**  
**GALARZA MORÁN LORENA JAZMÍN**

**DIRECTORA:**

**MGS. JHOANA PALADINES BENÍTEZ**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2010**

# CERTIFICACIÓN

Mgs.

**Jhoana Paladines Benítez**

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## **CERTIFICA:**

Haber dirigido y revisado en su contenido y elaboración el estudio denominado **“REINGENIERÍA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SERVICIOS NACIONALES CÍA LTDA.”**, el mismo que contempla cada una de las etapas de investigación, siendo elaborada por las estudiantes Mirian Vélez Baque y Lorena Galarza Morán.

Es por ello que autorizo su presentación.

Loja, Enero del 2011

**Mgs. Jhoana Paladines B.  
DIRECTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

**Los criterios, resultados y conclusiones expuestos en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de los autores.**

---

**Mirian Vélez Baque**  
**C.C. 09-10120377**

---

**Lorena Galarza Morán**  
**C.C. 0915426456**

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Nosotras, Mirian Vélez Baque y Lorena Galarza Morán, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (Operativo) de la Universidad”.

---

**Mirian Vélez Baque**  
**C.C. 09-1010377**

---

**Lorena Galarza Morán**  
**C.C. 0915426456**

## AGRADECIMIENTO

*Primero queremos agradecer a **DIOS**, por permitirnos terminar este camino, por darnos valor, perseverancia y fuerza para afrontarlo en los momentos difíciles y capacidad para disfrutarlo en los momentos felices.*

*Queremos agradecer a **NUESTROS PADRES**, porque cada uno en su momento, buscó lo mejor para nosotras y nos hizo personas con valores y principios para toda la vida.*

*A **NUESTROS HERMANOS**, que han estado con nosotros todo el tiempo.*

*Un agradecimiento profundo a **NUESTROS ESPOSOS**, por sus consejos día a día de las situaciones vividas a lo largo de esta tesis.*

*A nuestros **JEFES**, por sus consejos y su solidaridad constante.*

*Un agradecimiento a **NUESTRA DIRECTORA DE TESIS**, por todos los conocimientos que compartió con nosotras y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo de tesis.*

*Finalmente, queremos agradecer a todas las personas, familiares e instituciones que de una u otra forma nos brindaron su colaboración en el desarrollo de la presente investigación.*

*Mirían Vélez B.  
Lorena Galarza M.*

## DEDICATORIA

A **DIOS**, y a la **Virgen Santísima**, quienes siempre me han guiado en mi camino.

A mi esposo, **Franklin**, quien siempre está a mi lado apoyándome incondicionalmente con su amor, comprensión y paciencia en cada minuto de mi vida, a mi hijo **Dieguito**, a quien adoro, y me alentó a seguir adelante en los momentos difíciles.

A **mis padres y hermanos**, ya que sin ellos nunca hubiese podido hacer realidad este sueño y culminar esta tesis con éxito. A mis **sobrinos**, para que les sirva como un buen ejemplo para el futuro que les espera.

A mi **jefe**, por darme todo su apoyo y confianza.

A mis **compañeros de estudio**, quienes de una u otra manera a lo largo de mis estudios, siempre me brindaron su apoyo.

***Mirian Vélez Baque***

Agradezco a **JEHOVA DIOS**, por la sabiduría, capacidad y amor con que me ha dotado para realizar mis metas guiándome así en todo momento.

A mi **esposo y mi hija**, quienes me brindaron su apoyo y quienes directamente me alentaron a seguir adelante.

A mis **padres**, quienes me dieron la vida y en especial a mi **madre** que es el impulso a realizar y cumplir mis metas gracias a sus consejos, ayuda en todo sentido, dándome las fuerzas para seguir adelante en los momentos difíciles y cumplir esta tesis con éxitos.

A mis **hermanos**, quienes me impulsaron a seguir con mi sueño.

A **mis jefes**, quienes me dieron su apoyo y confianza para cumplir con mis metas.

A **mis compañeros de estudio**, quienes de una u otra manera a lo largo de mis estudios, siempre me brindaron su apoyo.

***Lorena Galarza M.***

# CONTENIDO

## INDICE GENERAL

| CAPÍTULOS |                                                   | Págs. |
|-----------|---------------------------------------------------|-------|
|           | CERTIFICACIÓN .....                               | I     |
|           | DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....                       | II    |
|           | DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....             | III   |
|           | AGRADECIMIENTO. ....                              | IV    |
|           | DEDICATORIA .....                                 | V     |
|           | CONTENIDO .....                                   | VI    |
|           | INDICE DE GRÁFICOS .....                          | IX    |
|           | INDICE DE TABLAS .....                            | X     |
|           | RESUMEN EJECUTIVO .....                           | XI    |
| <b>I</b>  | <b>MARCO TEÓRICO</b>                              |       |
| 1.1       | DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....                       | 1     |
| 1.1.1     | Concepto .....                                    | 1     |
| 1.1.2     | Niveles de la Formulación Estratégica .....       | 2     |
| 1.1.3     | Implementación de la Estrategia .....             | 2     |
| 1.2       | <b>GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....                 | 3     |
| 1.2.1     | Enfoque basado en procesos .....                  | 4     |
| 1.2.2     | Estructura .....                                  | 5     |
| 1.2.2.1   | Estructura de una organización por procesos ..... | 5     |
| 1.2.2.2   | Macro procesos .....                              | 5     |
| 1.2.2.3   | Procesos .....                                    | 6     |
| 1.2.2.3.1 | Diagrama de flujo de procesos .....               | 7     |
| 1.2.2.3.2 | Procedimientos .....                              | 7     |
| 1.2.2.3.3 | Medición de procesos .....                        | 7     |
| 1.2.2.3.3 | Indicadores .....                                 | 7     |
| 1.3       | <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....            | 8     |
| 1.3.1     | Especialización del trabajo .....                 | 9     |
| 1.3.2     | Departamentalización .....                        | 10    |
| 1.3.3     | Cadena de Mando .....                             | 10    |
| 1.3.4     | Amplitud de Control .....                         | 10    |
| 1.3.5     | Centralización y Descentralización .....          | 11    |
| 1.3.6     | Formalización .....                               | 11    |
| 1.4       | <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....             | 11    |
| 1.4.1     | Definición .....                                  | 11    |
| 1.4.2     | Elementos .....                                   | 13    |
| 1.4.2.1   | Misión, Visión y Valores .....                    | 14    |
| 1.4.2.2   | Perspectivas .....                                | 14    |
| 1.4.2.3   | Objetivos Estratégicos .....                      | 15    |
| 1.4.2.4   | Mapas estratégicos .....                          | 16    |
| 1.4.2.5   | Indicadores y Metas .....                         | 17    |
| 1.4.2.5.1 | Indicadores de Gestión .....                      | 17    |
| 1.4.2.5.2 | Indicadores de Logros .....                       | 18    |
| 1.4.2.5.3 | Indicadores de Desempeño .....                    | 18    |
| 1.4.3     | Importancia del CMI .....                         | 18    |

## CAPÍTULOS

## Págs.

|            |                                                                  |    |
|------------|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.4      | Beneficios .....                                                 | 18 |
| 1.4.5      | Etapas de una Estrategia de CMI .....                            | 19 |
| 1.4.5.1    | Fase de Planificación .....                                      | 19 |
| 1.4.5.2    | Fase de Desarrollo .....                                         | 20 |
| <b>II</b>  | <b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>                                 |    |
| 2.1        | <b>ANTECEDENTES</b> .....                                        | 21 |
| 2.2        | <b>LA ENTIDAD</b> .....                                          | 22 |
| 2.2.1      | Competidores .....                                               | 22 |
| 2.2.1.1    | Competidores Directos .....                                      | 22 |
| 2.2.1.2    | Competidores Indirectos .....                                    | 23 |
| 2.2.2      | Servicios .....                                                  | 24 |
| 2.2.3      | Gestión de Ventas .....                                          | 27 |
| 2.2.4      | Organismos .....                                                 | 31 |
| 2.2.4.1    | Organismos de Control .....                                      | 31 |
| 2.3        | <b>GENERALIDADES</b> .....                                       | 31 |
| 2.3.1      | Misión, Visión y Valores .....                                   | 31 |
| 2.3.2      | Objetivos .....                                                  | 33 |
| 2.3.3      | Organigrama .....                                                | 34 |
| 2.3.3.1    | Organigrama Estructural .....                                    | 34 |
| 2.3.3.2    | Departamentos .....                                              | 35 |
| 2.3.3.2.1  | Logística .....                                                  | 35 |
| 2.3.3.2.2  | Contable – Financiero .....                                      | 35 |
| 2.3.3.2.3  | Comercial .....                                                  | 35 |
| 2.3.4      | Procesos .....                                                   | 35 |
| 2.3.4.1    | Ingreso del servicio .....                                       | 36 |
| 2.3.4.2    | Entrega del servicio .....                                       | 36 |
| 2.3.4.3    | Anulación del servicio .....                                     | 36 |
| 2.3.4.4    | Cobro del servicio .....                                         | 37 |
| 2.3.4.5    | Correcciones de cobros .....                                     | 37 |
| 2.3.4.6    | Cambio de cofre .....                                            | 38 |
| <b>III</b> | <b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>                                 |    |
| 3.1        | <b>DIAGNÓSTICO SERVICIOS NACIONALES CÍA. LTDA</b> .....          | 39 |
| 3.2        | <b>ANÁLISIS PEST</b> .....                                       | 40 |
| 3.2.1      | Resultado del Análisis Pest .....                                | 41 |
| 3.3        | <b>ANÁLISIS FODA</b> .....                                       | 41 |
| 3.3.1      | Estrategias .....                                                | 44 |
| 3.4        | <b>COMPETENCIA</b> .....                                         | 45 |
| 3.4.1      | Análisis de las cinco Fuerzas de Porter .....                    | 45 |
| 3.4.1.1    | Resultado del Análisis de las Fuerzas de Porter .....            | 46 |
| 3.5        | <b>DETERMINACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS</b> .....                   | 47 |
| 3.6        | <b>VALORES ORGANIZACIONALES</b> .....                            | 47 |
| 3.7        | <b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b> .....                                  | 48 |
| 3.8        | <b>MATRIZ DE COBERTURA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES</b> ..... | 50 |

## CAPÍTULOS

Págs.

### IV

### DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN

|         |                                                            |    |
|---------|------------------------------------------------------------|----|
| 4.1     | <b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>                       | 51 |
| 4.1.1   | Océano Azul .....                                          | 51 |
| 4.1.2   | Estrategia del Océano Azul .....                           | 52 |
| 4.1.2.1 | Definición del cuadro estratégico actual .....             | 52 |
| 4.1.2.2 | Definición de los no clientes .....                        | 54 |
| 4.1.2.3 | Exploración de las seis vías para crear océanos azules.... | 54 |
| 4.2     | <b>GESTIÓN POR PROCESOS .....</b>                          | 56 |
| 4.2.1   | Enfoque por procesos .....                                 | 56 |
| 4.2.2   | Indicadores Operativos .....                               | 63 |
| 4.3     | <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>                      | 65 |
| 4.3.1   | Traslado de la información .....                           | 65 |
| 4.3.1.1 | Formulación .....                                          | 65 |
| 4.3.2   | Mapa Estratégico .....                                     | 66 |
| 4.3.3   | Perspectivas Estratégicas .....                            | 68 |
| 4.3.3.1 | Financiera .....                                           | 68 |
| 4.3.3.2 | Clientes .....                                             | 69 |
| 4.3.3.3 | Procesos internos .....                                    | 69 |
| 4.3.3.4 | Aprendizaje y crecimiento .....                            | 69 |
| 4.3.4   | Objetivos Estratégicos .....                               | 69 |
| 4.3.4.1 | Acciones estratégicas .....                                | 70 |
| 4.3.5   | Mantenimiento de la herramienta .....                      | 71 |
| 4.3.6   | Mejora continua .....                                      | 71 |
| 4.4     | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                 | 72 |
| 4.4.1   | Conclusiones .....                                         | 72 |
| 4.4.2   | Recomendaciones .....                                      | 72 |
|         | <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                  | 74 |
|         | <b>ANEXOS .....</b>                                        | 76 |

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CAPÍTULOS |                                                                                                                              | Pág. |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| I         | Gráfico 1 – Implementación de la Estrategia .....                                                                            | 3    |
|           | Gráfico 2 – Gestión por Procesos .....                                                                                       | 4    |
|           | Gráfico 3 – Modelo de Cuadro de Mando Integral .....                                                                         | 12   |
|           | Gráfico 4 – El Cuadro de Mando Integral proporciona una<br>estructura para transformar una Estrategia en términos operativos | 13   |
|           | Gráfico 5 – Las Perspectivas de un CMI .....                                                                                 | 15   |
|           | Gráfico 6 – Modelo de Mapa Estratégico .....                                                                                 | 16   |
| IV        | Gráfico 7 – Cuadro Estratégico de Servicios Nacionales .....                                                                 | 53   |
|           | Gráfico 8 – Definición de No Clientes .....                                                                                  | 54   |
|           | Gráfico 9 – Macro Procesos .....                                                                                             | 57   |
|           | Gráfico 10 – Flujograma: Determinación de los Requerimientos<br>de los Clientes .....                                        | 59   |
|           | Gráfico 11 – Flujograma: Ventas y Cobranzas .....                                                                            | 60   |
|           | Gráfico 12 – Flujograma: Desarrollo del Requerimiento .....                                                                  | 60   |
|           | Gráfico 13 – Formulación del CMI .....                                                                                       | 64   |
|           | Gráfico 14 – Mapa Estratégico .....                                                                                          | 66   |
|           | Gráfico 15 – Objetivos Estratégicos .....                                                                                    | 68   |
|           | Gráfico 16 – Acciones Estratégicas .....                                                                                     | 69   |

# ÍNDICE DE TABLAS

| CAPÍTULOS |                                                     | Pág. |
|-----------|-----------------------------------------------------|------|
| II        | Tabla 1 – Competidores Directos .....               | 22   |
|           | Tabla 2 – Competidores Indirectos (Locales) .....   | 23   |
|           | Tabla 3 – Competidores Indirectos (Previsión) ..... | 24   |
| III       | Tabla 4 – Fortalezas y Debilidades .....            | 41   |
|           | Tabla 5 - Principales Stakeholders .....            | 47   |
|           | Tabla 6 - Temas Estratégicos .....                  | 49   |
| IV        | Tabla 7 - Ponderaciones .....                       | 55   |
|           | Tabla 8 – Indicadores Operativos .....              | 62   |
|           | Tabla 9 - Semáforos .....                           | 65   |
|           | Tabla 10 – Tendencia .....                          | 65   |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Servicios Nacionales Cía. Ltda. es una organización ecuatoriana, constituida en el año de 1984 en la ciudad de Guayaquil. Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios mortuorios direccionados a personas de escasos recursos; su cobertura es a nivel local. Entre los principales servicios que ofrece se encuentran: funerales pre-pagados y funerales de asistencia inmediata, los que incluyen: Fabricación y ensamblaje de cajas y/o ataúdes, distribución y venta de bóvedas, lotes, mausoleos, nichos, entre otros.

Este trabajo de investigación tiene por finalidad presentar un Modelo de Gestión para la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda., a través de la aplicación de herramientas de gestión que permitan administrar y controlar sus actividades de manera eficiente para así lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este proyecto de investigación en su fase de planificación, se lo dividió en cuatro capítulos, dando como resultado el diseño de un modelo de gestión que utiliza herramientas gerenciales modernas.

En el primer capítulo abordaremos el marco teórico de la investigación, en el cual se destaca la planificación que incluye la realización de pronósticos, el diseño de los objetivos, y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas. Dentro de la planificación se menciona los diferentes tipos: estratégica, corporativa y operativa.

Los indicadores son herramientas utilizadas por una organización para determinar el éxito de un proyecto. Aquí se hace mención de los siguientes aspectos: concepto, características, importancia, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de indicadores; y, manejo y presentación de los indicadores.

El cuadro de mando integral permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El segundo capítulo contiene la descripción de la empresa producto del análisis interno y externo, con la finalidad de proponer mejoras.

En el tercer capítulo se diseña el plan estratégico, empezando con el análisis de definición de los clientes de la compañía y sus demandas; luego el análisis del entorno tanto interno como externo, logrando con esto definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y con ello finalmente elaborar el Plan Estratégico que contiene la misión, visión, principios y valores corporativos, objetivos estratégicos, las estrategias que buscarán el cumplimiento de estas estrategias y el planteamiento de las políticas que serán las que apoyen o impidan el logro de los objetivos.

En el cuarto capítulo se profundiza en los temas estratégicos, Estrategia de Océano Azul, las vías de creación y la Gestión por Procesos, demostrando a su vez la reacción en cadena que tiene la aplicación de estas herramientas.

Finalmente, se plantean tanto las Conclusiones como las Recomendaciones de la presente Tesis.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La Dirección Estratégica, nace de la necesidad de preparar a las empresas para responder a las fuerzas influyentes del entorno. K. R. Andrew en 1980 la definió como el “patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y de capital humano, qué es o qué intenta ser, la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”<sup>1</sup>; es decir, viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

#### **1.1.1 Concepto**

La Dirección Estratégica es la forma sistemática de cómo se va a dirigir la empresa con la finalidad de mantenerse en el mercado y para llegar a cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo; de ella proviene el cumplimiento

---

<sup>1</sup> Jaume Mussons Sellés,(1997) La empresa y la competitividad,Pág. 55

de la misión, visión y objetivos planteados por la organización, cuya eficacia depende del talento humano que conforma cada organización<sup>2</sup>.

### **1.1 .2 Niveles de la Formulación Estratégica**

Los niveles de la estrategia varían de una empresa a otra; éstos se establecen según la forma en que se encuentra estructurada la organización. Entre los principales niveles de una organización, podemos citar las siguientes estrategias:

- a. Estrategia a Nivel Corporativo.
- b. Estrategia de Negocios.
- c. Estrategia a Nivel Funcional.

### **1.1.3 Implementación de la Estrategia**

Si la estrategia no se implementa de forma correcta, por más atractiva o completa que esta sea, ningún proceso será ejecutado, no se cumplirá con los objetivos y metas establecidas.

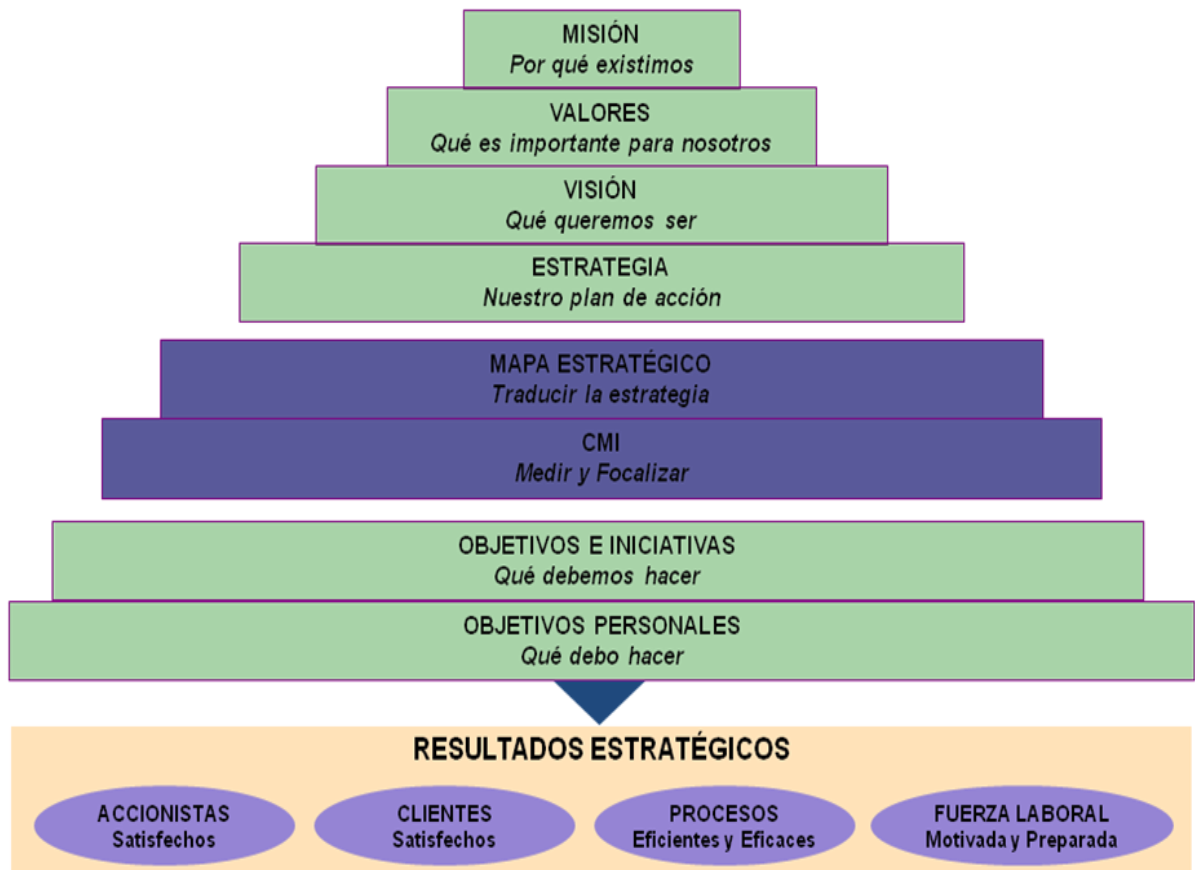
Es de suma importancia contar con el apoyo y responsabilidad de todos los miembros de la empresa, sea del cargo o departamento que pertenezcan. El personal humano es el encargado de llevar a cabo el proceso que implica poner en marcha la estrategia; si existiera el caso que el personal no aporte de forma homogénea con la ejecución, la organización no va a poder lograr un

---

<sup>2</sup> Cuno Pümpin y Santiago García Echevarría, Estrategia Empresarial, Pág. 4

éxito en la etapa de implementación; se debe tener claro que la mayor parte efectividad para el rendimiento de la estrategia es el personal humano.

**Figura 1: “Implementación de la Estrategia”**



Fuente: Kaplan, R., Norton.D. Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000.,2004. P. 8

## 1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos, se refiere a direccionar de forma correcta las diversas prácticas y culturas que poseen las organizaciones; esto se logra alcanzar mediante sistemas y operaciones aplicables a todos los niveles de la empresa; ya que su correcto funcionamiento depende del control y responsabilidad que cada empleado aporte para su implementación y monitoreo.

**Figura 2: “Gestión por Procesos”**



Villagarcía & Asociados - PKF Argentina

<http://www.iprofesional.com/notas/24927-Gestion-por-procesos-cuando-la-estrella-es-el-cliente.html>

### 1.2.1 Enfoque basado en procesos

El enfoque por procesos es una herramienta utilizada para examinar la gestión que realizan las empresas. En este enfoque participan todos los empleados de los diferentes departamentos que conforman la organización.

Este enfoque gestiona de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso intervienen los empleados de todos los departamentos y niveles de la organización. Esto permite alcanzar una visión trascendental de la empresa como resultado de una secuencia de macro-procesos y procedimientos para el logro de objetivos, los cuales buscan que exista coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se obtiene.

Existen cuatro etapas para gestionar los procesos:

- a. Identificación y secuencia de los procesos
- b. Descripción de los procesos
- c. Seguimiento y medición de los procesos
- d. Mejora de los procesos.

Gracias a este enfoque la empresa obtiene una secuencia de todos los procesos que se realizan para poder cumplir con sus objetivos.

### **1.2.2 Estructura**

#### **1.2.2.1 Estructura de una organización por procesos**

Una organización basada en procesos tiene la siguiente estructura:

- a. Subsistema
- b. Macro proceso
- c. Proceso
- d. Procedimiento
- e. Formatos, registros.

#### **1.2.2.2. Macro procesos**

Son aquellos que generalizan la gestión por procesos para implementarlos de forma conjunta en toda la organización. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ariss, Sonny S. y Zhang Quingyu. 2002. "The impact of Flexible Process Compability on the Product-Process Matrix: An Empirical Examination" Págs. 135-145

### 1.2.2.3 Procesos<sup>4</sup>

Conjunto de actividades que tienen secuencia entre sí y se repiten en un determinado ciclo; van direccionados a la generación de un valor para el cliente. Todo producto o servicio que se comercializa no puede dejar de estar inmerso en un proceso.

Existen tres tipos de procesos:

- a. **Operativos:** Hacen posible satisfacer las necesidades de los clientes y logran hacer realidad la misión de la empresa.
- b. **Estratégicos:** Crean o mejoran la planificación y demás actividades que se relacionan con el planeamiento estratégico.
- c. **Apoyo:** Son los que sostienen el desarrollo de los demás procesos. Incluyen: Herramientas financieras y logísticas necesarias en la organización.

Los procesos tienen dos formas de realización: Vertical u horizontalmente. La primera describe de principio a fin una actividad pero no las relaciona entre sí; a diferencia de los procesos horizontales que detallan la secuencia de actividades que se relacionan con los distintos departamentos de una organización.

---

<sup>4</sup> Hart, S. L.: Vol. 17, No. 2, abril, 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes" en Academy of Management Review. Págs. 327-351.

#### **1.2.2.3.1 Diagrama de flujo de procesos<sup>5</sup>**

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia, en la que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso. Este diagrama permite visualizar gráficamente todas las actividades que forman parte de dicho proceso, estableciendo una secuencia cronológica de cómo deben ser realizadas las actividades. Las ventajas más relevantes que existen en el diagrama de flujo son:

- Facilita la comprensión del desarrollo del proceso que se implementa.
- Ayuda a detectar de forma rápida los problemas y oportunidades de mejora del proceso.
- Fácil comprensión para la capacitación en el personal nuevo sobre los procesos de la organización.

#### **1.2.2.3.2. Procedimientos**

Se define como un grupo en el que se detalla lo necesario para poder realizar una actividad que va ligada al proceso; la misma que es cambiante según los requerimientos que planteen los directivos de la empresa para obtener los resultados.

#### **1.2.2.3.3 Medición de procesos**

##### **1.2.2.3.3.1 Indicadores**

Son los elementos que miden cómo está funcionando el proceso, son de vital importancia para monitorear las variaciones que puede llegar a tener o alguna mejora que se desee realizar.

---

<sup>5</sup> Schroeder Roger G. 2005. Segunda Edición. Administración de Operaciones. Pág. 127.

Los indicadores están compuestos por:

- Nombre
- Forma de calcularlo
- Línea base
- Unidad
- Meta
- Responsable
- Frecuencia de medición

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organización es diferente de otra, por su misión, visión, estrategias, metas y demás características involucradas; pero aun así cada una posee una estructura, la misma que significa, la forma en la que se coordinan las tareas en el trabajo, abarcando también la asignación de los niveles jerárquicos y las vías de control para los rangos medios.

Existen algunos componentes claves en la definición de la Estructura Organizacional:

- a. Estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- b. Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.

- c. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

Para poder diseñar la Estructura Organizacional hay que tomar en cuenta seis pasos fundamentales<sup>6</sup>

- a. Especialización Laboral.
- b. Departamentalización.
- c. Cadena de Mandos.
- d. Tramo de control.
- e. Centralización y Descentralización.
- f. Formalización

### **1.3.1 Especialización del Trabajo<sup>7</sup>**

Adam Smith fue el primero en identificar la división del trabajo, en el cual concluyó que ésta contribuía a aumentar la productividad de los empleados. La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización del trabajo como un mecanismo de organización importante pero no como una fuente de productividad sin fin. La teoría de Smith se concatena con lo ya establecido por Taylor.

---

<sup>6</sup> Richard L.Daft, 2001. Teoría y Diseño Organizacional, Pág.86

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, Robbins, Mary Coulter,( 2005) Administración, Pág. 234

### **1.3.2 Departamentalización<sup>8</sup>**

Se trata de agrupar las personas que realicen tareas de igual similitud para poder colocarlas en áreas relacionadas y así poder llevar una mejor coordinación dentro de la organización.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. Los tipos de departamentalización más conocidos son: Funcional, de Productos, Geográfica, de Procesos y de Clientes.

### **1.3.3 Cadena de Mando<sup>9</sup>**

Es la especificación de las jerarquías que existen en la organización, desde el superior hasta el inferior; haciendo referencia también, cual es el mando que posee la autoridad sobre el otro o cuál es la persona sobre quién recae la responsabilidad inmediata del área o departamento.

### **1.3.4 Amplitud de Control<sup>10</sup>**

Hace referencia a la distribución de empleados que son subordinados y que su gerente puede dirigir. Mientras más personal sea dirigido por un solo ejecutivo, es muy probable que la eficacia del área se pierda considerablemente porque el mando alto no podrá supervisar de forma óptima a todo el personal a su cargo.

---

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins. 2004. Décima Edición. Comportamiento Organizacional. Pág. 427

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins. 2004. Décima Edición. Comportamiento Organizacional. Pág. 429

<sup>10</sup> GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor y RUIZ, Jesús (1987): La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid: McGraw-Hill.

### **1.3.5 Centralización y Descentralización<sup>11</sup>**

**Centralización:** Se da cuando la toma de decisiones se establece en un núcleo específico de la empresa; por lo general, en sus altos directivos y el resto de los mandos debe acatar dicha resolución.

**Descentralización:** Se origina cuando en la toma de decisiones participa el personal de la organización aportando ideas, soluciones o acciones para resolver en conjunto la medida a seguir.

### **1.3.6 Formalización<sup>12</sup>**

Es el grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

## **1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>13</sup>**

El CMI o también conocido como Balanced ScoreCard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, quienes deseaban medir el rendimiento organizacional de la empresa Analog Devices.

### **1.4.1 Definición<sup>14</sup>**

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica que facilita a la alta dirección la implementación y seguimiento de la

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins. 2004. Décima Edición. Comportamiento Organizacional. Pág. 430

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins. 2004. Décima Edición. Comportamiento Organizacional. Pág. 431

<sup>13</sup> Kaplan, R., Norton. The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero 1992) 71-79g

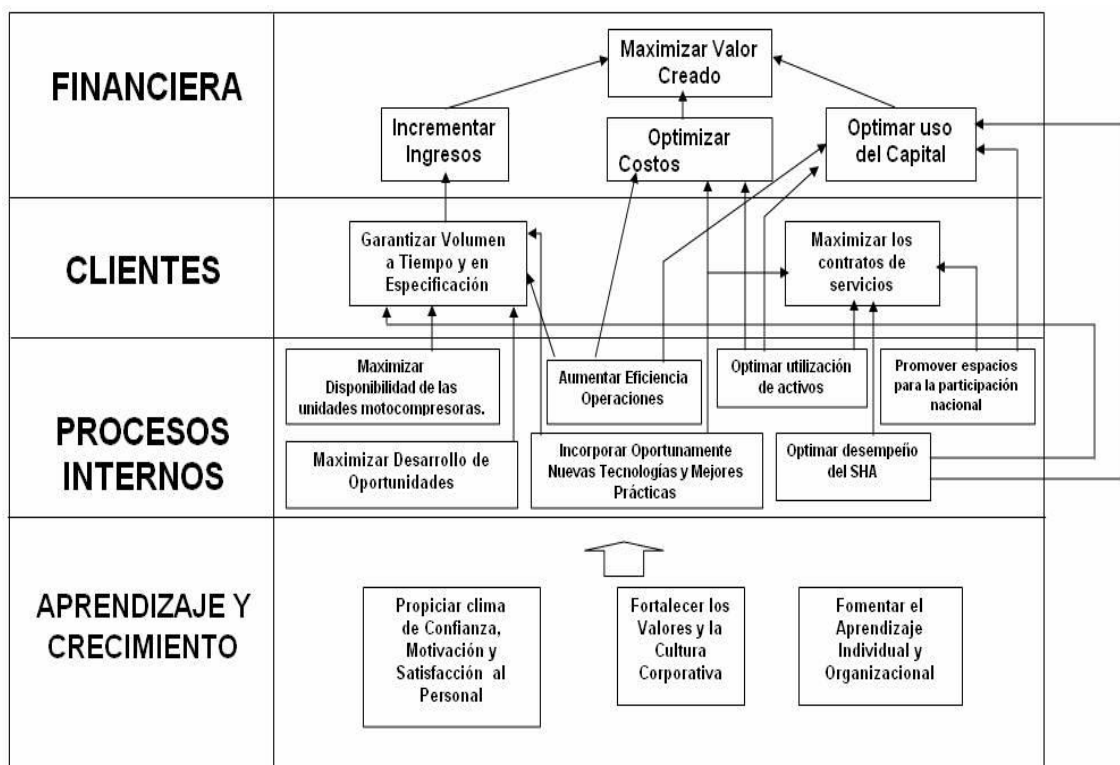
<sup>14</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2000. Cuadro de Mando Integral, , Pág. 21

estrategia en las organizaciones. Ayuda a medir las actividades de una compañía basados en su visión y misión. Además, permite monitorear el avance o estado de una tarea en cada uno de los departamentos.

El CMI puede ser utilizado por los altos directivos de una empresa para poder tener una evaluación global del desempeño de la compañía. Este sistema posee cuatro categorías para su medición:

- Desempeño Financiero.
- Conocimiento del Cliente.
- Procesos internos de negocios.
- Aprendizaje y crecimiento.

**Figura 3: “Modelo de Cuadro de Mando Integral”**

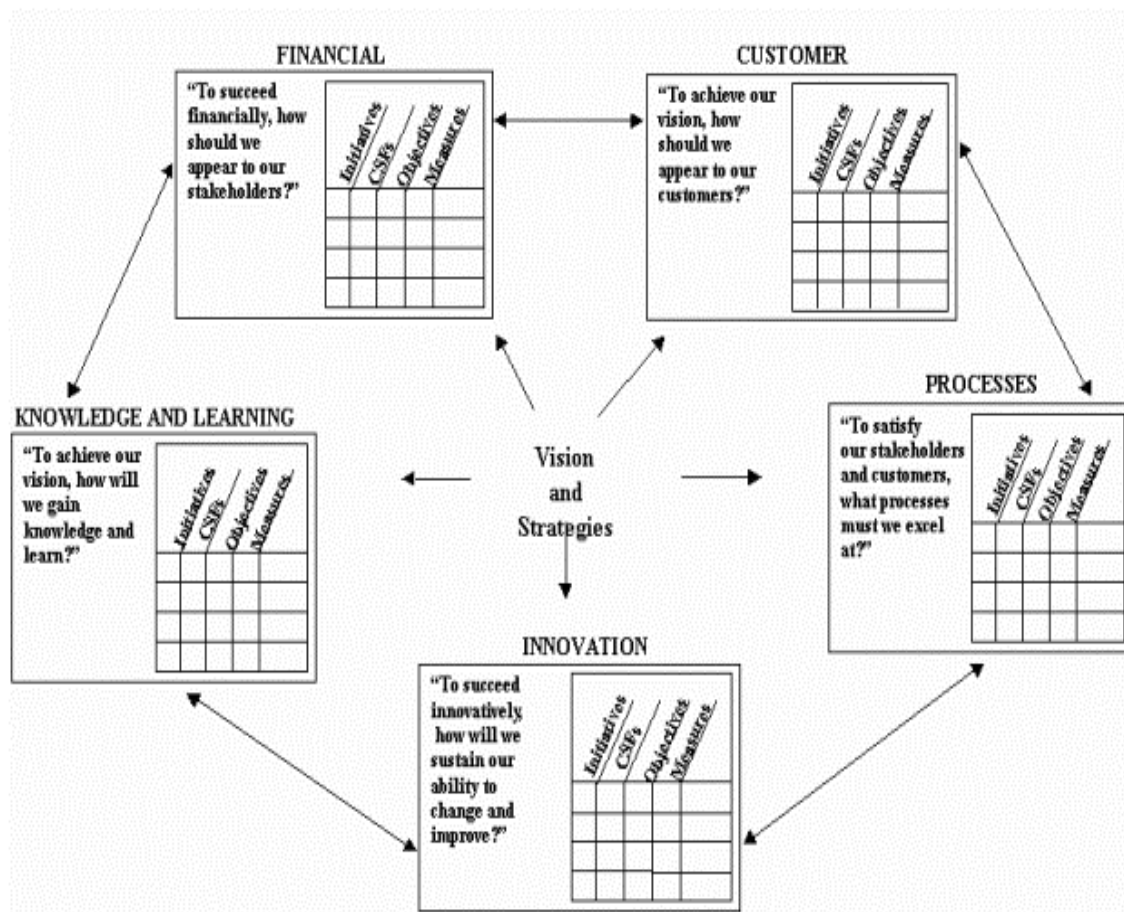


Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic. Management Svstem. Harvard Business Review (1996)

### 1.4.2 Elementos<sup>15</sup>

Cada elemento que conforma el Balanced ScoreCard está alineado para controlar la gestión que está realizando la empresa, todos ellos trabajan en conjunto para brindar el apoyo necesario a la implementación de la estrategia.

**Figura 4: “El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos”**



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (1996)

<sup>15</sup> Robert. S. Kaplan, 2000. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Pág. 107.

#### 1.4.2.1 Misión, Visión y Valores

**Misión:** Es el propósito principal de la empresa, o sea, el por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas.<sup>16</sup>

**Visión:** Es una imagen escrita de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años. Esta no debe de ser abstracta, sino que debe dar una imagen concreta del estado al que quiere llegar.<sup>17</sup>

**Valores:** Son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados.<sup>18</sup>

#### 1.4.2.2 Perspectivas<sup>19</sup>

Las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando integral son:

- a. **Financiera:** Se relaciona directamente con los accionistas. ¿Qué hacemos por ellos para generar satisfacción?
- b. **Clientes:** ¿De qué forma podemos satisfacerlos?
- c. **Procesos internos:** ¿Cuáles de los procesos de la empresa son los más destacados para llenar las necesidades financieras y de los clientes?
- d. **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿De qué manera mejoro y doy más valor?

---

<sup>16</sup> Robert. S. Kaplan, 2000. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, pág. 107

<sup>17</sup> Collins y Porras, Building Your Company's Vision, págs. 65-77

<sup>18</sup> Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 112

<sup>19</sup> Dr. David Norton, 2006 "Últimas tendencias y mejores prácticas en la ejecución de la estrategia. Pág. 30-76.

**Figura 5: “Las Perspectivas de un CMI”**



Fuente: El Cuadro de Mando Integral dentro de un Sistema de Gestión Estratégica.  
\* Sistema de Control de Gestión Estratégica. R. Kaplan y D. Norton

Las perspectivas favorecen a mantener un equilibrio sobre los objetivos, sean éstos a corto o largo plazo, de igual manera entre los resultados que se desean lograr y sus inductores.

#### **1.4.2.3 Objetivos Estratégicos<sup>20</sup>**

El propósito de estos objetivos es dirigir los esfuerzos de la compañía hacia resultados que logren consolidarla y faciliten una mejor competitividad en el mercado, reforzando de esta manera su posición de negocios.

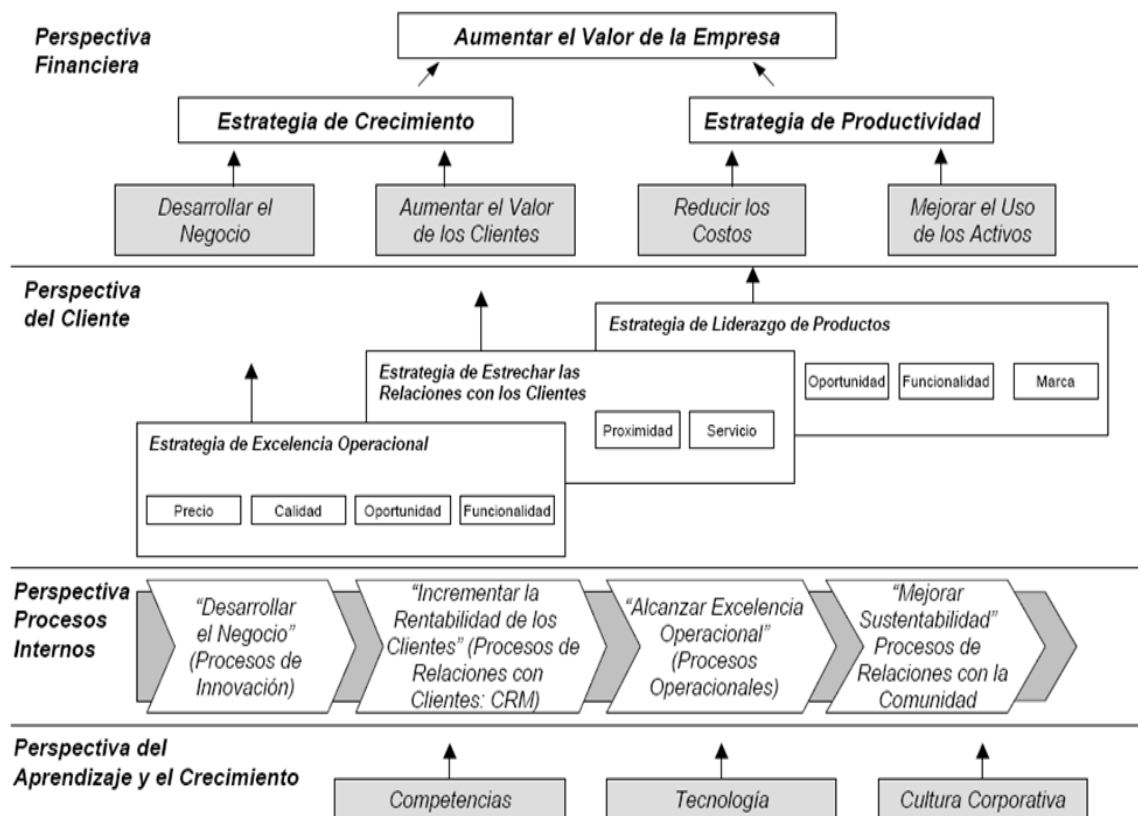
<sup>20</sup> Barker, Joel A. 1995. Paradigmas. Mc. Graw Hill. Colombia. Págs. 47-53

Los objetivos como tales brindan evaluación, correlación, enfatizan las prioridades y permiten una mayor coordinación en la empresa; siempre deben ser establecidos en el tiempo, es decir si van a ser cumplidos a largo o a corto plazo.

#### 1.4.2.4 Mapas estratégicos <sup>21</sup>

Consiste en una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización la cual le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro.

**Figura 6: “Modelo de Mapa Estratégico”**



Fuente: Robert Kaplan y David Norton, 2001. The Strategy Focused Organization.

<sup>21</sup> Kaplan, Robert; Norton, David. Gestión 2000. Mapas Estratégicos. Págs. 7-20

Los mapas estratégicos también son representaciones visuales de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa las cuales proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

#### **1.4.2.5 Indicadores y Metas<sup>22</sup>**

**Las metas** representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

**Los indicadores** son los medios que nos permiten medir si estamos cumpliendo o no los objetivos trazados.

Existen dos tipos de indicadores:

- a. **Indicadores de resultado o de efecto:** Miden la consecución del objetivo estratégico.
- b. **Indicadores de causa o inductores:** Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución.

##### **1.4.2.5.1 Indicadores de Gestión**

Los indicadores o medidas, permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos, ya que si un objetivo no dispone de un indicador para poder medirlo, no permite visualizar en qué medida está cumpliéndose con el objetivo.

---

<sup>22</sup> Kaplan, Robert; Norton, David. Gestión 2000. Mapas Estratégicos. Págs. 20-25

#### **1.4.2.5.2 Indicadores de Logros**

Un Indicador clave del objetivo, que representa la meta del proceso, es una medida de “lo que” tiene que lograrse. Es un indicador medible del proceso que alcanza sus metas, definidas a menudo como un objetivo a alcanzar.

#### **1.4.2.5.3 Indicadores de Desempeño**

Son medidas que muestran a la administración si un proceso está satisfaciendo los requerimientos asignados, monitoreando el desempeño de los posibilitadores de ese proceso.

#### **1.4.3 Importancia del CMI**

Es de vital importancia, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa.

Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas.

Casi todas las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad.

#### **1.4.4 Beneficios**

Entre los principales beneficios se los considera entre los más destacados:

- Controla la ejecución correcta de la estrategia.
- Produce sinergias entre todas las áreas de la empresa.
- Se obtiene un seguimiento de los planes establecidos en la organización.
- Permite visualizar la estrategia de una forma sencilla para poder ejecutarla.
- Ayuda a los directivos a evaluar el trabajo de los empleados y de la organización.
- Involucra factores financieros y no financieros.
- Se lo puede adaptar a las necesidades de la organización.

#### **1.4.5 Etapas de una estrategia de CMI<sup>23</sup>**

##### **1.4.5.1 Fase de Planificación**

Conforma la revisión de la Estrategia Corporativa para articular claramente la meta que se pretende alcanzar, con quién, por qué y cómo, conforma el cimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

La Fase de planificación incluye los siguientes pasos:

Paso 1: Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.

Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección.

Paso 4: Formar el equipo del Cuadro de Mando Integral.

Paso 5: Formular el plan del proyecto.

---

<sup>23</sup> Robert. S. Kaplan, 2000. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Pág. 94-97

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de cuadro de mando integral.

#### **1.4.5.2 Fase de Desarrollo**

Consiste en el desarrollo, formación e implementación de un Cuadro de Mando Integral. Los pasos a seguir en esta fase son los siguientes:

**Paso 1:** Reunir y distribuir material informativo de fondo.

**Paso 2:** Desarrollar o confirmar la misión, valores, visión y estrategias.

**Paso 3:** Entrevistarse con la dirección.

**Paso 4:** Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

**Paso 5:** Desarrollar relaciones causa-efecto.

**Paso 6:** Establecer metas para las medidas.

**Paso 7:** Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Servicios Nacionales Cía. Ltda. es una organización ecuatoriana que fue constituida en el año 1984 en la ciudad de Guayaquil dedicada a la venta de servicios funerales en emergencia y a previsión (pre-pago).

La idea de crear una compañía de servicios funerales surge a razón de que muchas funerarias no brindaban un servicio de calidad a bajo costo y ni un trato humano digno y justo, de ahí que, el Gerente General Ec. Guido Serrano, vio la falencia que existía en el sector funerario de no poseer todo el equipo humano y paquetes necesarios para satisfacer a los diferentes tipos de clientes. Su fin era implementar una cultura de afiliación de servicios mortuorios pre-pagos pero no solamente a quienes tenían un alto poder adquisitivo, sino más bien dirigida hacia personas de escasos recursos que no podían hacer uso de un buen servicio. La empresa cuenta con cuatro oficinas:

La matriz es la encargada de manejar el área administrativa y tres sucursales, en cada una de estas oficinas se proporcionan información, servicios y gestiones de ventas y de cobranzas. Entre todas ellas se mantiene una amplia comunicación.

## 2.2 LA ENTIDAD

### 2.2.1 Competidores

#### 2.2.1.1 Competidores Directos

Hay que recordar que Servicios Nacionales Cía. Ltda. es una empresa funeraria, mas no un cementerio y vende servicios funerales a previsión (prepago) y servicios funerales de asistencia inmediata (emergencia).

Su competencia está conformada por más de cincuenta funerarias que existen en la ciudad de Guayaquil; a pesar de no estar constituidas como empresas, ofrecen servicios similares a los de la compañía. Entre las más importantes se encuentran:

**TABLA 1: COMPETIDORES DIRECTOS (LOCALES)**

| <b>FUNERARIAS</b>     | <b>SERVICIOS</b>        |
|-----------------------|-------------------------|
| <b>Terán</b>          | Funerales y A previsión |
| <b>León</b>           | Funerales               |
| <b>Alache</b>         | Funerales               |
| <b>Ochoa</b>          | Funerales               |
| <b>Gallegos</b>       | Funerales               |
| <b>Olivares</b>       | Funerales y A previsión |
| <b>Salazar</b>        | Funerales               |
| <b>Hermano Miguel</b> | Funerales               |

Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.  
Elaborado: Lorena Galarza y Mirian Vélez

### 2.2.1.2 Competidores Indirectos

Entre los competidores indirectos se encuentran los cementerios aunque su producto principal es la venta de espacios físicos para la inhumación (entierro), es decir, bóvedas, nichos, lotes, osarios, mausoleos, etc. Como producto adicional ofrecen la venta de servicios funerales a previsión (prepago) y servicios funerales de asistencia inmediata (emergencia).

**TABLA 2: COMPETIDORES DIRECTOS**

| CEMENTERIOS                                                   | SERVICIOS                                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Junta de Beneficencia de Guayaquil, Cementerio General.       | Espacios físicos y servicios funerales a previsión |
| Jardines de la Esperanza                                      | Espacios físicos y servicios funerales a previsión |
| Camposanto Parque de la Paz, (La Puntilla, Durán y Pascuales) | Espacios físicos y servicios funerales a previsión |

Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.  
Elaborado: Lorena Galarza y Mirian Vélez

A diferencia de los cementerios que cuentan con una infraestructura y un capital humano para atender este tipo de emergencias, existen otros tipos de competencia indirecta que se basa más en su relación comercial entre compañías con el fin de ofrecer nuevos servicios de cobertura a sus clientes y marcar diferenciación ante su competencia; las entidades públicas también se han prestado a la realización de paquetes de ayuda exequial a beneficio de la comunidad. Entre las principales empresas o instituciones públicas que están incursionando en la prestación de servicios de asistencia funeral pre-pagada se encuentra:

**TABLA 3: COMPETIDORES INDIRECTOS (PREVISIÓN)**

| EMPRESAS                                | SERVICIOS                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Bancos: Pacífico, Bolivariano, Unibanco | Asistencia funeral otorgada por Memorial Cía. Ltda. para clientes del banco       |
| Prevenir                                | Plan funerario del M.I. Municipio                                                 |
| MIES                                    | Plan de ayuda funeral del gobierno para beneficiarios del bono de la solidaridad. |
| Equivida                                | Aseguradora que ofrece cobertura exequias en sus paquetes de seguros.             |

Fuente: Información de Servicios Nacionales S.A

Elaborado: Lorena Galarza y Mirian Vélez

### 2.2.2. Servicios

Servicios Nacionales Cia. Ltda. cuenta con una gama de servicios funerales diferenciándolos en planes de previsión (pre pago) y servicios de asistencia inmediata (emergencia).

#### **Contrato a futuro**

Así se lo llama al plan de previsión que fue creado desde 1984 por Servicios Nacionales para satisfacer un mercado de familias mal atendidas por ciertas funerarias que aprovechaban la muerte para hacer su mejor negocio.

El Contrato a Futuro ofrece a sus afiliados sus principales beneficios.

- Transferible sin límite o grado de consanguinidad, es decir, que el contrato de servicio funeral puede ser usado por el titular o a quien este lo desee transferir en el momento de la pérdida de un ser querido, amigo, etc.

- Congelamiento del valor total, así pasen los años o suban los precios cada cliente que apertura y se encuentre al día en sus pagos mantendrá el mismo valor sin caducidad evitando cancelar el valor actual de un servicio funeral.
- Pagos mensuales mínimos y sin presiones del calendario que le exija en una fecha exacta deba hacer los pagos, ya que, la mensualidad se la cancela cualquier día del mes.
- Contrato negociable, en vista que el contrato es transferible a cualquier persona el titular puede vender su contrato a otra persona sin previa autorización de la empresa.

### Planes y servicios que incluyen en el Contrato a Futuro

| SERVICIO TRADICIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SERVICIO CLASICO                  | SERVICIO MODERNO                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Cofre Mortuario: Madera Sencilla                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cofre Mortuario: Metálico Clásico | Cofre Mortuario: Madera Tallada |
| <p><b>* COFRE MORTUORIO</b></p> <p><b>* ALQUILER, TRANSPORTE E INSTALACIÓN DE UTILES DE VELACIÓN EN EL DOMICILIO,</b><br/>dentro de Guayaquil por 24 horas</p> <p><b>* RETIRO DEL FALLECIDO DESDE EL HOSPITAL, CLINICA O SERVICIO MEDICO LEGAL</b> en la ciudad de Guayaquil hacia el lugar de velación de esta ciudad</p> <p><b>* FORMOLIZACIÓN</b> por 24 horas</p> <p><b>* 2 ARREGLOS FLORALES NATURALES</b></p> <p><b>* TRÁMITES LEGALES Y SANITARIOS</b><br/>Que incluye en caso de ser necesario:<br/>Permiso de Exhumación<br/>Permiso de Inhumación<br/>Permiso de Traslado<br/>Inscripción en el Registro Civil<br/>Oficios de Fiscalía</p> |                                   |                                 |

### **Servicios de asistencia inmediata**

Cualquier persona que no se haya afiliado a alguno de nuestros planes puede ser atendido inmediatamente por nuestro personal calificado durante las 24 horas al día, los 365 días del año y solicitar inmediatamente cualquiera de nuestros servicios.

### **Servicios adicionales**

Son servicios que están disponibles a contratarse en el momento de solicitar un servicio funeral y que no se encuentran en ninguno de nuestros planes a previsión. Entre los servicios adicionales tenemos:

- **Servicio de cafetería**

Durante 4 horas, el personal encargado de este servicio atenderá a los asistentes a la velación; este servicio incluye: 70 mini sánduches, galletas, agua aromáticas, agua natural y café, además de vasos térmicos.

- **Servicio de traslados:**

Se cuenta con una flota de vehículos equipados en su interior para trasladar al fallecido y a sus familiares hasta el cementerio dentro y fuera de la ciudad a nivel nacional.

- **Esquelas de recuerdo**

Son tarjetas con un diseño único y donde se puede apreciar el retrato del ser querido fallecido y la dedicatoria de quienes desean entregar como detalle a sus amigos y de más familiares.

- **Alquiler de sillas y carpas**

Siempre necesarias para velatorios en domicilio donde el clima muchas veces es desfavorable.

- **Acompañamiento musical**

Música religiosa y música tradicional pueden ser el complemento para una despedida al ser amado.

- **Cambio de cofres**

Servicios Nacionales siempre innovando en la calidad de sus cofres mortuorios pone a disposición al momento de requerir el servicio funeral el cambio de su ataúd que dispone en su contrato a los más actuales diseños para el gusto y preferencia de nuestros clientes: Cofres Españoles, Cofre Exclusivo Roma o Francés, Cofre Americano, etc.

- **Réquiem**

Rendir un tributo a nuestro ser amado es el objetivo de este servicio y comprende los servicios de Coordinación de misa, esquelas de recuerdo, acompañamiento musical para la misa y disponibilidad de un vehículo familiar para el traslado al cementerio.

### **2.2.3 Gestión de Ventas**

#### **Fuerza de Ventas**

Vender un servicio funeral a previsión (pre-pago) no es nada fácil debido a que este servicio es un bien no deseado, donde existe mucha resistencia al momento de querer comprarlo porque se cree que se está llamando a la

muerte. En vista que existe el temor a la muerte, que es lo más natural, la oportunidad de cerrar una venta se puede tornar incómoda y hasta casi imposible, de ahí que, la empresa ha preparado a su fuerza de venta con el fin de buscar nuevas tácticas de llegar al cliente y cambiar su idea de temor a previsión.

Servicios Nacionales cuenta con una fuerza de ventas de cinco vendedoras ubicadas estratégicamente para la captación de nuevos clientes; esta fuerza de ventas tiene las siguientes características:

- a. Tener empatía con el cliente
- b. Conocer todo al detalle de la empresa y de cada uno de sus servicios
- c. Ser receptivo con el cliente por vivencias pasadas que este ha tenido con la competencia
- d. Conocer servicios al detalle de la competencia (fortalezas y debilidades)
- e. Muy buena comunicación con la empresa y su equipo de ventas
- f. Tener bien en claro sus objetivos y resultados mensuales que la empresa le exige.
- g. Respeto con el tema que se trata cada vez que gestione la venta.

### **Supervisión de Ventas**

Una vez que el cliente es afiliado por la vendedora, se procede a supervisar la venta como tal, el cliente es dirigido por el vendedor ante el jefe de agencia quien lo recibe y le da la bienvenida con un obsequio que servirá de pretexto para entrar en confianza y así de una manera más comfortable realizarle

preguntas que permita certificar que lo que se ofreció es justamente lo que la empresa entrega en su contrato a futuro.

Cada cliente es afiliado en hojas de registro donde se anotan:

- a. No. de Contrato
- b. Nombre de la Vendedora
- c. Fecha de afiliación
- d. Datos personales del cliente, dirección, teléfono, etc.
- e. Clase de Servicio : Tradicional, Clásico o Moderno
- f. Valor Total del Contrato a Futuro
- g. Identificación del tipo de cofre mortuario
- h. Firmas de las partes: El cliente y la vendedora

Una vez receptada y confirmada por el jefe de agencia, la hoja de registro, pasa al sistema de computación donde se creará un archivo con todos los datos mencionados y donde mensualmente se ingresarán los pagos que realice el cliente.

### **Gestión de Cobranza**

Una vez que el cliente ha sido captado por el equipo de ventas, cada uno de los afiliados se deben acercar a pagar mensualmente su contrato a futuro. El tiempo aproximado que el cliente se demora en pagar es de cuatro años dos meses, sin embargo, hay clientes que demoran en menos tiempo y otros que abandonan el contrato y se dejan atrasar.

La labor principal del jefe de agencia es cuidar de la cartera de clientes y para esto necesita:

- Tener buena relación y, mantener la confianza con todos los clientes durante el tiempo que dure su cancelación puesto que pagan un servicio que aún no lo necesitan.
- Ser receptivo a toda información que el cliente muestre con el fin de mejorar o mantener buena imagen de la empresa.
- Estar 100% comunicativo con el cliente, brindándole toda la información de la asistencia funeral en caso de requerirla.
- Conocer al detalle las cláusulas del contrato para ocasiones en que esté en tela de duda lo ofrecido por parte de la empresa.
- Aprovechar el tiempo que nuestro cliente se encuentre durante su pago mensual para futuros negocios en servicios adicionales o nuevos contratos.
- Ser consistente en las llamadas para que, de esta manera, retornen y continúen los clientes con sus pagos.
- Negociador y buscador de soluciones apropiadas para ambas partes

El Jefe de agencia entregará a sus superiores un reporte mensual de los ingresos por cobros y ventas de su oficina, bajo los formatos establecidos por la empresa, con el fin de darle seguimiento a la recuperación de la cartera como los índices de abandono de contrato o renovaciones del mismo.

### **Entrega del servicio de funeral**

Cuando la emergencia se hace presente, la necesidad de darle solución a uno de los servicios que nos provoca tristeza nos hace recordar que nos hemos preparado para estos gastos.

En cualquier estado que se encuentre el contrato de servicios funerales, cancelado o por cancelar, el cliente sabe que puede retirar el servicio funeral sea para el titular o para cualquier familiar o amigo que falleciere.

## **2.2.4 Organismos**

### **2.2.4.1 Organismos de Control**

En base a la función que realiza la empresa, se somete al control de las siguientes instituciones del Estado: Superintendencia de Compañía a nivel societario, Servicio de Rentas Internas a nivel fiscal y Ministerio de Salud a nivel de cumplimiento de requisitos legales.

## **2.3 GENERALIDADES**

### **2.3.1 Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

Cumplir con nuestros clientes, entregándoles un servicio funeral con un trato humano y profesional, en cualquier momento que lo necesiten.

#### **Visión**

Ser la mejor empresa de servicios funerales, reconocida por su cumplimiento oportuno y satisfactorio en la entrega de los servicios funerales.

#### **Valores**

- **Cumplimiento:** Desde el inicio del contrato de servicio funeral hasta el momento oportuno de ser entregado, y no importando los años que pasen

ni esperar hora o clima determinado para asistir inmediatamente ante la pérdida de un ser querido de nuestros clientes.

- **Transparencia:** Información clara y oportuna en el proceso de venta.
- **Solidaridad:** Comprometidos con la sociedad. Actuamos con eficiencia con el fin de ayudar en el proceso mortuorio a las personas que han sufrido la pérdida de sus queridos.
- **Respeto por el fallecido y por las personas:** Creemos firmemente que el fallecido merece toda nuestra consideración y respeto, por esto nuestros actos van encaminados al trato digno. De igual manera, visualizamos el respeto hacia nuestros semejantes teniendo en cuenta las diferencias y valores de cada persona.
- **Ética:** Procedemos de manera íntegra, somos consecuentes con nuestros principios y demostramos día a día la rectitud de nuestros actos.
- **Honestidad:** Nos caracterizamos por ser transparentes en nuestro comportamiento dentro y fuera de la organización. Actuamos con rectitud y cumplimos fielmente el servicio ofrecido a nuestros clientes.
- **Pertenencia:** Nos sentimos parte integral de la empresa y actuamos de acuerdo a la misión, visión y objetivos propuestos.
- **Responsabilidad ambiental:** Trabajamos de manera responsable, de tal forma que la realización de nuestros procesos no perjudique el funcionamiento normal del medio ambiente.

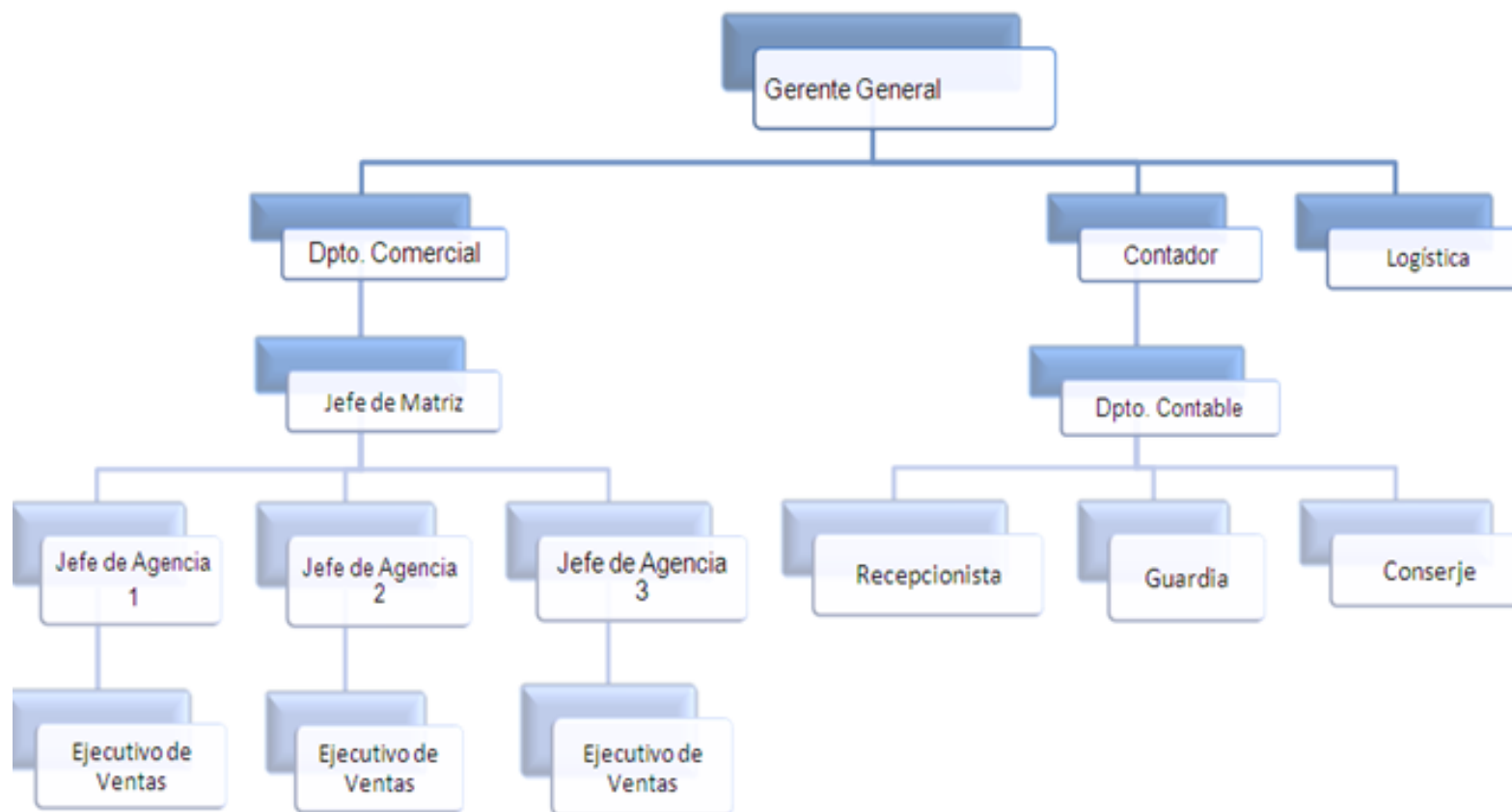
- **Trabajo humano y digno:** Nuestras acciones se desarrollan de acuerdo a las necesidades de las personas y son ejecutadas por nuestro equipo de trabajo con respeto, consideración y sensibilidad.

### **2.3.2 Objetivos**

- a. Ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes mediante el excelente trato por parte de nuestros colaboradores para evocar un ambiente de seguridad y dignidad en la compra de los paquetes funerarios.
- b. Captar nuevos clientes mediante la creación de nuevos paquetes funerarios que se ajusten a las diferentes necesidades.
- c. Capacitar de forma permanente a nuestro personal, para familiarizarlos con las innovaciones que se realicen en la empresa y de esta forma de una correcta información a nuestros clientes.

### 2.3.3 Organigrama

#### 2.3.3.1 Organigrama Estructural



Fuente:  
Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

### **2.3.3.2 Departamentos**

#### **2.3.3.2.1 Logística**

Está conformado por dos personas, una se encarga de mantener y coordinar el cumplimiento de las misas exequias, separación de salas de velación. La otra persona se encarga de realizar seguimiento de otras actividades tales trámites legales, notariales y contratación de expertos en manejo de duelos.

#### **2.3.3.2.2 Contable – Financiero**

Conformado por tres personas encargadas de llevar la contabilidad de la funeraria, cumplimiento de sus obligaciones societarias, tributarias y demás entes seccionales.

#### **2.3.3.2.3 Comercial**

**Jefe de Agencia:** se encarga de atender los cobros de cada cliente y el fiel cumplimiento de la difusión de la información y el asesoramiento que haya realizado cada vendedor de su respectiva agencia y gestionar el trámite ante la oficina matriz.

Está integrado por personas que se encargan de atender y realizar la captación de clientes en las oficinas, mediante difusión de la información y asesoramiento sobre las facilidades que ofrece la empresa bajo las modalidades de prepago y de asistencia inmediata.

### **2.3.4 Procesos**

La empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda. cuenta con los siguientes procesos para llevar a cabo la realización de su servicio.

#### **2.3.4.1 Ingreso del servicio**

Cuando el cliente solicita el servicio mortuario, se debe dirigir al departamento de Ventas y Servicio al cliente, donde lo primero a realizarse es el registro de sus datos personales, sea que contrate el funeral pre-pagado o el funeral de asistencia inmediata; dado el caso se especificará el valor y número de cuotas a cancelar.

#### **2.3.4.2. Entrega del servicio**

Una vez que el cliente pida hacer uso de su servicio, se procederá a verificar el contrato antes firmado, si está al día con los pagos, sean éstos por cuotas o totales, según el servicio contratado; luego de ello se solicita los datos de la persona beneficiaria, o de ser el caso del fallecido, se hace la entrega de los implementos funerarios y se procede a la realización de trámites legales y sanitarios.

#### **2.3.4.3. Anulación del servicio**

Cuando el cliente en el servicio pre-pagado por decisión propia asume dejar de aportar de forma definitiva las cuotas establecidas por la entidad, el Departamento Comercial procede a la anulación del registro del contrato. En el caso que el cliente haya efectuado pagos, éstos quedarán en su totalidad a favor de la empresa, considerándolos como gastos operativos del servicio funerario. Dichas especificaciones son acordadas entre las partes antes de firmar el contrato.

#### **2.3.4.4. Cobro del servicio**

Al momento de realizarse el cobro del servicio sea éste pre-pagado o de asistencia inmediata, el cliente tiene dos opciones de pago: efectivo o cheque. Si la transacción se efectúa en efectivo el cajero receipta el pago e ingresa el valor, si es en cheque se procede a lo siguiente:

Verificación de datos correspondientes: nombre de la persona que lo emite, nombre correcto de la institución a favor, banco del que procede, número de cuenta, firma, fecha y valor a recibir.

Si por alguna razón el cheque no se hace efectivo, el cliente será notificado, la empresa le informará los motivos de su devolución y le otorgará un plazo máximo de cinco días para la reposición del valor correspondiente.

#### **2.3.4.5. Correcciones de cobros**

El departamento contable es el responsable de receiptar los cobros por los servicios funerales, los cuales serán registrados por la persona que realiza la función de cajero bajo la supervisión de su jefe inmediato en un período diario, comprendiendo el total de ingresos recibidos por las cancelaciones de cuotas o por pagos totales del servicio.

Se debe especificar la naturaleza del ingreso, si es en efectivo o cheque, de esta forma se llevará un mejor control para la compañía.

Cuando el cajero encargado de receiptar los pagos del cliente registra un valor erróneo, está en la obligación de notificarlo a su jefe inmediato para que sea éste el encargado de realizar la rectificación y comunicárselo al cliente.

#### **2.3.4.6 Cambio de cofre**

Las condiciones para realizar el cambio de tipo de servicio, es que el cliente lo reemplace por uno de mayor valor: de Servicio Tradicional a Servicio Clásico o Moderno y de Servicio Clásico a Moderno y no de un servicio funeral de mayor valor a uno de menor.

Este proceso tiene un valor adicional al registro de cobros del cliente, el cual será sumado al saldo de la hoja de afiliación del cliente en pagos mensuales, el departamento encargado de realizar dichos trámites es el comercial.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

En este capítulo se realizó un diagnóstico de la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda., con la finalidad de determinar los recursos con los que cuenta la organización y las falencias que posee.

Para obtener un panorama más amplio de la compañía, se efectuó el análisis Pest, FODA y Fuerzas de Porter; los cuales nos permitieron conocer aquellos factores internos y externos que generan un impacto a la organización, sean estos de forma directa o indirecta. Entre las variables analizadas se encuentran: factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos; oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y stakeholders.

Como punto final, se determinó los valores organizacionales y se estableció la Matriz de Cobertura de los Valores Organizacionales para saber la consistencia que tienen con respecto a los temas estratégicos.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO SERVICIOS NACIONALES CÍA. LTDA.**

Servicios Nacionales Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios para clientes que poseen un nivel socio-económico bajo. Considerando que el mercado se vuelve cada vez más agresivo, la gerencia ha decidido hacer un rediseño de la gestión actual de la compañía; para esto se contará con la aplicación de herramientas de gestión que ayuden a direccionar de forma correcta los esfuerzos de la institución.

### 3.2 ANÁLISIS PEST

- **Factores Políticos**

- **Entidades Reguladoras:** Las compañías de control no ejercen una presión negativa en el negocio funerario; más bien, brindan el apoyo para el ejercicio normal del servicio y la información necesaria para cumplir con los estándares establecidos por la ley.
- **Leyes Gubernamentales:** La empresa no se ve afectada por cambios repentinos en las leyes sanitarias o mortuorias.

- **Factores Económicos**

- **Mercado:** La tasa de mortandad en la ciudad, ya sea por muerte natural u homicidios ha generado un gran auge en el sector funerario, proporcionando para la empresa un aumento en su cartera de clientes.
- **Desempleo:** Tiene un efecto negativo; mientras más aumente el índice, más complejo se vuelve que el cliente adquiera un servicio completo para cubrir el funeral.

- **Factores Sociales-Culturales**

- **Previsión de Clientes:** En la actualidad la tendencia de los clientes es anticiparse a la contratación de servicios exequiales para su mayor tranquilidad y la de sus familiares; lo cual favorece al aumento de clientes.
- **Creencias Religiosas:** Dado que la mayor parte de los habitantes de Guayaquil son de religión católica, poseen la firme creencia que toda persona tiene el derecho de recibir un funeral digno, lo cual va de la mano con el servicio que la empresa ofrece.

- **Factores Tecnológicos**

- **Costo de equipos:** Los implementos necesarios para llevar a cabo este servicio, poseen un costo moderado de reposición.
- **Conocimiento de equipos de funeraria:** Los materiales o utensilios que se necesitan para el funcionamiento de una funerario no son de mayor complejidad; sino más bien de fácil recordación.

### 3.2.1 Resultado del Análisis Pest

- Una vez analizadas aquellas variables que tienen relación con el sector y la empresa; se concluye que la mayoría de ellas son más oportunidades que amenazas, por ende, se define el mercado como ATRACTIVO para Servicios Nacionales Cía. Ltda.

### 3.3 ANÁLISIS FODA

**TABLA 4: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

| FORTALEZAS                              | DEBILIDADES                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Formación y experiencia del personal    |                                                        |
| Equipos                                 |                                                        |
| Capacidad de innovación y creatividad   | Falta de motivación                                    |
| Planificación y control de los procesos | Gestión de recursos propios                            |
|                                         | Difusión del conocimiento y promoción de los servicios |

FUENTE: INFORMACIÓN DE SERVICIOS NACIONALES CÍA. LTDA.

Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

## **FORTALEZAS**

- **Formación y experiencia del personal:** Los empleados que trabajan en la empresa están altamente capacitados para ofrecer el mejor servicio; los años de práctica en esta área han logrado que cada uno de los integrantes de Servicios Nacionales Cía. Ltda. puedan desenvolverse de forma óptima ante los clientes.
- **Capacidad de innovación y creatividad:** Los directivos responsables de la toma de decisiones en la empresa, se apegan por la renovación constante de procesos y aspectos que ayuden a mejorar la calidad de servicio, para que de una forma creativa, el cliente pueda tener fidelidad a la empresa.
- **Planificación y control de los procesos:** La empresa programa y realiza monitoreo constante con la finalidad de para asegurarse que los procesos que conllevan el cumplimiento del servicio funerario se los realice de manera correcta en cada departamento y en el tiempo apropiado.
- **Equipos:** Servicios Nacionales Cía. Ltda., cuenta con unidades acordes y efectivas para brindar un servicio de calidad; éstos van desde los vehículos en los cuales se transporta el ataúd hasta cada computadora utilizada en cada una de sus sucursales para atender a los clientes.

## **OPORTUNIDADES**

- **Crecimiento en el mercado:** Se estima que Servicios Nacionales Cía. Ltda. vaya incrementando la cartera de sus clientes mediante las estrategias que plantean para mejorar su gestión.

- **Alianzas estratégicas:** Con empresas financieras que sirvan de respaldo para incrementar la cartera de clientes.
- **Mejorar servicios:** Empleando nuevos recursos como empresas de seguros para ofrecer desgravamen a sus afiliados. Así como también ofrecer seguros de vida dándoles tanto al afiliado y sus seres queridos otros servicios que sean de bienestar presente.

## **DEBILIDADES**

- **Falta mayor motivación a los empleados:** La empresa no posee planes de motivación para sus empleados, esto causa un grado de inconformidad dentro del ambiente laboral.
- **Gestión de recursos propios:** La empresa posee una alta dependencia de sus proveedores para llevar a cabo su servicio, de esta forma se torna riesgosa la negociación ante el cliente porque en la mayoría de los casos los precios podrían depender de los gestores de los insumos.
- **Difusión del conocimiento y promoción de los servicios:** Como empresa, Servicios Nacionales Cía. Ltda. no ha difundido a los clientes potenciales las promociones de los paquetes que ofrecen sus servicios.

## **AMENAZAS**

No existen leyes nuevas o disposiciones legales que resulten una amenaza para mantenernos y ofrecer los servicios.

- **Competencia:** En el mercado existen fuertes competidores que se convierten en una amenaza latente para el desarrollo de la empresa.

### **3.3.1 Estrategias**

#### **ESTRATEGIAS para FO**

- Aprovechar el apoyo de la Cooperativa Nacional para proyectar una imagen de mayor respaldo hacia los clientes y por ende captar su atención. Esto se realiza utilizando los diferentes medios de captación que tiene la cooperativa, como son: el servicio de atención al cliente, donde se realizan aperturas de cuentas, actualizaciones de datos, pólizas y diferentes soluciones a los clientes.
- Los préstamos aprobados por otro medio de captación, todos estos clientes después de ser atendidos, son enviados para darle información de nuestros beneficios, como si fuera un servicio adicional que respalda la Cooperativa.
- Lograr un posicionamiento aprovechando el conocimiento que los clientes poseen sobre los servicios funerales y hacer que perciban a la empresa como un ente que ayuda a personas de escasos recursos a tener un funeral digno. Este posicionamiento se podría realizar aprovechando la apertura de nuevas sucursales y por ende mantener un representante en ventas de servicios nacionales funerales y una oficina de cobranzas y gestiones para los mismos. Además, al mantenernos con valores accesibles y cuotas cómodas y mínimas, y dando un servicio de calidad, con un trato humano y justo sin hacer distinciones de clase social, podremos dar un servicio funeral digno a toda persona que requiere del mismo.

#### **ESTRATEGIAS para FA**

Crear ventajas competitivas a través del posicionamiento de Servicios Nacionales Cía. Ltda. en el entorno funerario, por medio de la capacidad de su

personal y de los equipos especializados para hacer frente a la creación de nuevas vías de crecimiento.

### **ESTRATEGIAS para DO**

Incrementar la difusión del conocimiento y la promoción del servicio que oferta Servicios Nacionales a través de revistas y medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS para DA**

Mejorar la gestión de los recursos propios, ofreciendo capacitación, seminarios al personal en todas sus áreas, renovando los equipos velatorios, aumentando nuevos servicios para el crecimiento de la empresa.

## **3.4 COMPETENCIA**

### **3.4.1 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter**

**Entrada de nuevos competidores:** En el campo funerario existen fuertes barreras de entrada para los nuevos competidores, dado que, se requiere de una fuerte inversión de capital para adquirir los implementos a utilizarse para brindar el servicio; el otro punto es el posicionamiento marcado que poseen las otras empresas dedicadas a esta actividad, su grado de experiencia y reconocimiento, hacen muy difícil el ingreso de nuevos competidores; por ello esta fuerza es considerada alta.

**Poder de Proveedores:** El poder de decisión de los proveedores es bajo y no afecta a la consecución de los objetivos del negocio, ya que existe una gran

variedad de proveedores que pueden suministrar los implementos que la empresa necesita para otorgar sus servicios a los clientes.

**Poder de los Clientes:** Los clientes poseen un alto poder de decisión; actualmente la prestación de servicios funerarios en la ciudad de Guayaquil está conformada por algunas empresas con una amplia variedad de opciones en sus paquetes que se acomodan fácilmente a las necesidades de cada comprador.

**Productos Sustitutos:** En este mercado los sustitutos más notables son los seguros de vida con cobertura de servicios exequiales, los que ofrecen estándares similares a los brindados en el servicio funeral; sin embargo, no son muy opcionadas en el instante de efectuar la decisión de compra, por lo tanto esta es una fuerza con nivel bajo.

**Intensidad de la Competencia:** En sector funerario se encuentran tres fuertes competidores como lo son: Jardines de la Esperanza, Parque de la Paz y la Junta de Beneficencia de Guayaquil; pero a pesar de ello, Servicios Nacionales lleva años en el mercado dando resultados favorables, es por ello que se considera a esta fuerza de nivel medio.

#### **3.4.1.1 Resultado del Análisis de las Fuerzas de Porter:**

Tomando en consideración todas las fuerzas que intervienen en el análisis, se concluye que es un mercado ATRACTIVO porque posee grandes barreras de entrada, existe un nivel bajo de productos sustitutos y un bajo poder de negociación de los proveedores.

### 3.5 DETERMINACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Los stakeholders son actores internos o externos; en este caso determinaremos los internos, que son los que tienen mayor influencia para la empresa. Los internos están conformados por los accionistas, empleados, sindicatos y en general por miembros que pertenecen a la organización de Servicios Nacionales Cía. Ltda.

**TABLA 5: PRINCIPALES STAKEHOLDERS**

| STAKEHOLDERS INTERNOS                    |
|------------------------------------------|
| Director de Servicios Nacionales         |
| Mandos medios del S.A                    |
| Trabajadores                             |
| Representante de Cooperativa<br>Nacional |

Fuente: información de Servicios Nacionales.  
Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

### 3.6 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales son las convicciones y creencias que describen la forma de ser de una organización. Dentro de Servicios Nacionales Cía. Ltda., se han identificado los siguientes valores organizacionales:

- Ética
- Liderazgo
- Innovación
- Responsabilidad
- Conciencia Ambiental
- Calidad
- Solidaridad

### **3.7 TEMAS ESTRATÉGICOS**

Los temas estratégicos son los componentes claves que formarán la estrategia empresarial; comprendidos por: Análisis FODA, determinación de los stakeholders, análisis del mercado, competencia, declaración de la misión y visión.

Para poder determinarlos, se contó con la colaboración del personal de la empresa, los mismos que se originaron de una lluvia de ideas que sirvieron para obtener los componentes que formarán la estrategia en base a todos los análisis anteriormente realizados a lo largo de la primera fase; luego se procedió a clasificar las ideas por temas comunes, teniendo como resultado ocho aspectos fundamentales. A continuación presentamos los temas estratégicos clasificados.

**TABLA 6 – TEMAS ESTRATÉGICOS**

| <b>TEMA ESTRATÉGICO</b>                             | <b>DESCRIPCIÓN / COMPONENTES</b>                                                 |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VÍNCULOS Y ALIANZAS</b>                          | * Creación de vínculos con el sector privado                                     |
|                                                     | * Creación de vínculos con empresas complementarias                              |
|                                                     | * Creación de vínculos con entidades nacionales                                  |
| <b>FINANCIAMIENTO / INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA</b>    | * Obtener fondos para la realización de proyectos                                |
|                                                     | * Promover la participación a convocatorias de proyectos                         |
| <b>FINANCIAMIENTO / INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA</b> | * Adecuar las instalaciones                                                      |
|                                                     | * Crear el servicio de análisis de sensibilidad                                  |
|                                                     | * Ofertar el servicio al sector privado                                          |
| <b>AMBIENTE LABORAL</b>                             | * Crear una excelente cultura organizacional                                     |
|                                                     | * Mantener al personal motivado                                                  |
|                                                     | * Proporcionar estabilidad laboral                                               |
|                                                     | * Disminuir la rotación del personal                                             |
| <b>ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>              | * Fomentar y estimular la innovación y creatividad                               |
|                                                     | * Documentar y proteger el patrimonio                                            |
|                                                     | * Identificar conocimientos relevantes y oportunos para la investigación         |
|                                                     | * Diseminar el conocimiento generado en el negocio                               |
| <b>IMPACTO SOCIAL</b>                               | * Aplicar el conocimiento para solucionar problemáticas nacionales y sectoriales |
|                                                     | * Mantener un personal calificado para ofrecer el servicio                       |
|                                                     | * Contribuir al desarrollo económico del país                                    |
| <b>INVESTIGACIÓN</b>                                | * Estar informados sobre los nuevos avances del sector                           |
|                                                     | * Mejorar la calidad de la investigación y análisis                              |
|                                                     | * Planificar el tiempo de ejecución del proyecto                                 |
|                                                     |                                                                                  |

Fuente: información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.  
Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

### 3.8 MATRIZ DE COBERTURA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Esta matriz ayuda a evaluar la consistencia entre los valores organizacionales vs las estrategias a plantearse y de esta forma poder crear un lineamiento y complementación entre ambos.

La matriz se obtiene de la asignación de peso establecido a cada uno de los valores organizacionales de la empresa, los cuales fueron determinados con el apoyo del personal de Servicios Nacionales Cía. Ltda., al igual que los temas estratégicos. La consistencia se la obtiene de la razón del total neto de los valores organizacional versus temas estratégicos.

Los resultados de la matriz son los siguientes:

|                          |                      | TEMAS ESTRATÉGICOS                              |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|--------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|---------------------|------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|------------------------|--------|------|
|                          |                      | Financiamiento /<br>investigación<br>científica | Financiamiento /<br>investigación<br>participativa | Ambiente laboral | Vinculos y alianzas | Administración del<br>conocimiento | Investigación | Impacto ambiental | Impacto Social | SUMA +                 | SUMA - | NETO |
| VALORES ORGANIZACIONALES | 3                    |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|                          | 1                    |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|                          | 0                    |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|                          | -1                   |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|                          | -3                   |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                |                        |        |      |
|                          | Etica                | 3                                               | 3                                                  | 3                | 3                   | 3                                  | 3             | 3                 | 3              | 24                     | 0      | 24   |
|                          | Liderazgo            | 3                                               | 3                                                  | 3                | 3                   | 1                                  | 3             | 1                 | 1              | 18                     | 0      | 18   |
|                          | Innovación           | 3                                               | 3                                                  | 0                | 0                   | 0                                  | 3             | 0                 | 30             | 39                     | 0      | 39   |
|                          | Responsabilidad      | 3                                               | 3                                                  | 1                | 3                   | 3                                  | 3             | 3                 | 3              | 22                     | 0      | 22   |
|                          | Conciencia Ambiental | 3                                               | 0                                                  | 0                | 3                   | 1                                  | 1             | 3                 | 3              | 14                     | 0      | 14   |
|                          | Calidad              | 3                                               | 3                                                  | 1                | 1                   | 1                                  | 3             | 1                 | 1              | 14                     | 0      | 14   |
|                          | Solidaridad          | 3                                               | 3                                                  | 3                | 3                   | 1                                  | 1             | 3                 | 3              | 20                     | 0      | 20   |
|                          |                      |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                | 0                      | 0      | 0    |
|                          |                      |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                | 0                      | 0      | 0    |
|                          |                      |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                | 0                      | 0      | 0    |
|                          |                      |                                                 |                                                    |                  |                     |                                    |               |                   |                | 0                      | 0      | 0    |
| SUMA +                   |                      | 21                                              | 18                                                 | 11               | 16                  | 10                                 | 17            | 14                | 44             | 100,00%                |        |      |
| SUMA -                   |                      | 0                                               | 0                                                  | 0                | 0                   | 0                                  | 0             | 0                 | 0              |                        |        |      |
| NETO                     |                      | 21                                              | 18                                                 | 11               | 16                  | 10                                 | 17            | 14                | 44             | INDICE DE CONSISTENCIA |        |      |

El índice de consistencia representa la participación de los valores organizacionales sobre temas estratégicos.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN**

En este capítulo se profundiza en los criterios administrativos necesarios para lograr las metas establecidas en este proyecto; es decir, la reingeniería de un modelo de gestión para la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda. sin embargo, por la complejidad y extensión de las herramientas aplicadas, se dará los lineamientos generales para su creación y aplicación.

Los contenidos que se desarrollan en esta sección son: Temas estratégicos, Estrategia de Océano Azul, las vías de su creación y la gestión de procesos.

Al final de este capítulo se pretende demostrar la reacción en cadena que tiene la aplicación de estas herramientas.

#### **4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **4.1.1 Océano Azul<sup>24</sup>**

Se define como un modelo que marca una forma innovadora de crear un espacio de mercado no aprovechado por los competidores, saliendo de los esquemas habituales de comercialización y buscando una oportunidad que genere un crecimiento de clientes y por ende mayor rentabilidad para la empresa; donde la competencia pierda influencia en el negocio porque no existen reglas establecidas de precios y clientes similares a los del mercado actual.

---

<sup>24</sup> W.Chan Kim y Renée Mauborgne. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. 2005. Editorial Norma S.A.

#### **4.1.2 Estrategia del Océano Azul**

La estrategia del Océano Azul comienza por comparar el negocio con la competencia, para esto, se dibuja el cuadro estratégico de la empresa junto al de sus competidores, de esta forma se podrá identificar cuáles son los factores que pueden ser innovados en la estrategia actual; luego se explorará las seis vías para crear océanos azules, que nos permitirán rediseñar el cuadro estratégico y así incrementar el número de clientes.

Tomando en cuenta las oportunidades al realizar la estrategia de Océano Azul, lo que buscamos plantear para Servicios Nacionales es una nueva forma de comercializar dicho servicio funerario, para que la empresa pueda contar con más recursos que permitirán proveer de más beneficios al cliente.

##### **4.1.2.1 Definición del cuadro estratégico actual**

Este cuadro estratégico facilita apreciar los factores de competencia dentro de la industria y el nivel de rendimiento que ofrece una empresa en relación a cada factor definido; el mismo que está representado por una curva de valor. Generalmente para determinar cuáles son los factores de la estrategia que deben ser cambiados con mayor urgencia, se realiza la comparación de la curva de valor de la empresa con las otras de la competencia.

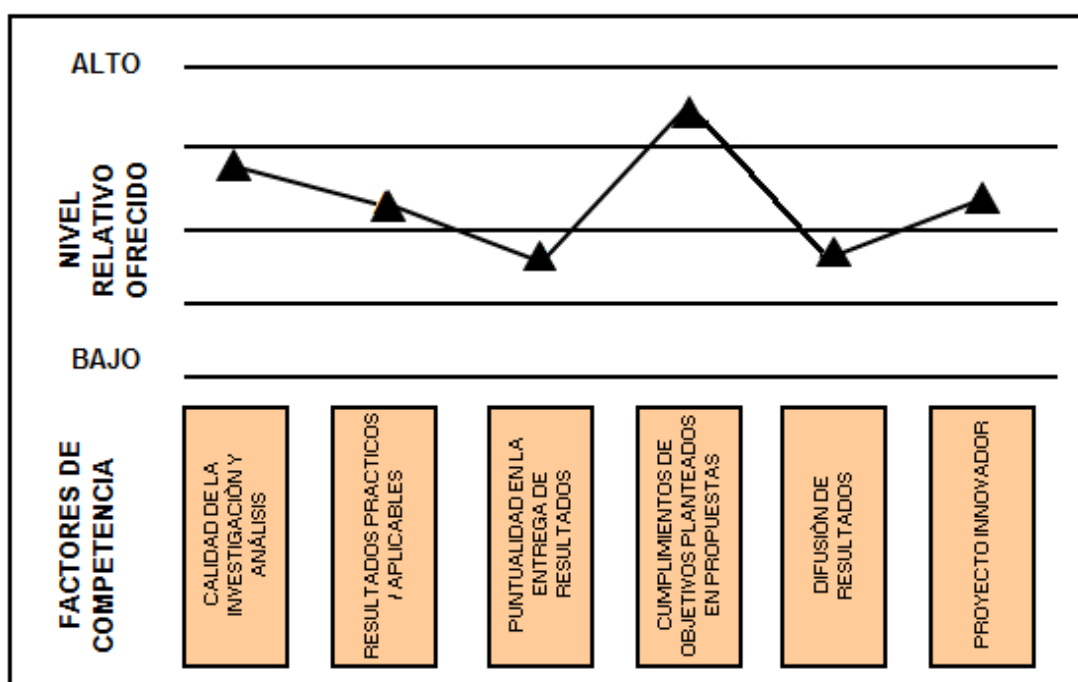
Los factores de competencia de Servicios Nacionales Cía. Ltda. son los siguientes:

- Calidad de servicio.
- Puntualidad en la entrega.

- Cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.
- Resultados prácticos / aplicables.
- Difusión de resultados.
- Proyectos innovadores.

Una vez identificados estos factores evaluaremos el nivel relativo ofrecido por Servicios Nacionales y graficaremos el cuadro estratégico actual, el mismo que se puede observar en el siguiente gráfico:

**FIGURA 7: CUADRO ESTRATÉGICO – SERVICIOS NACIONALES CIA. LTDA.**



Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.

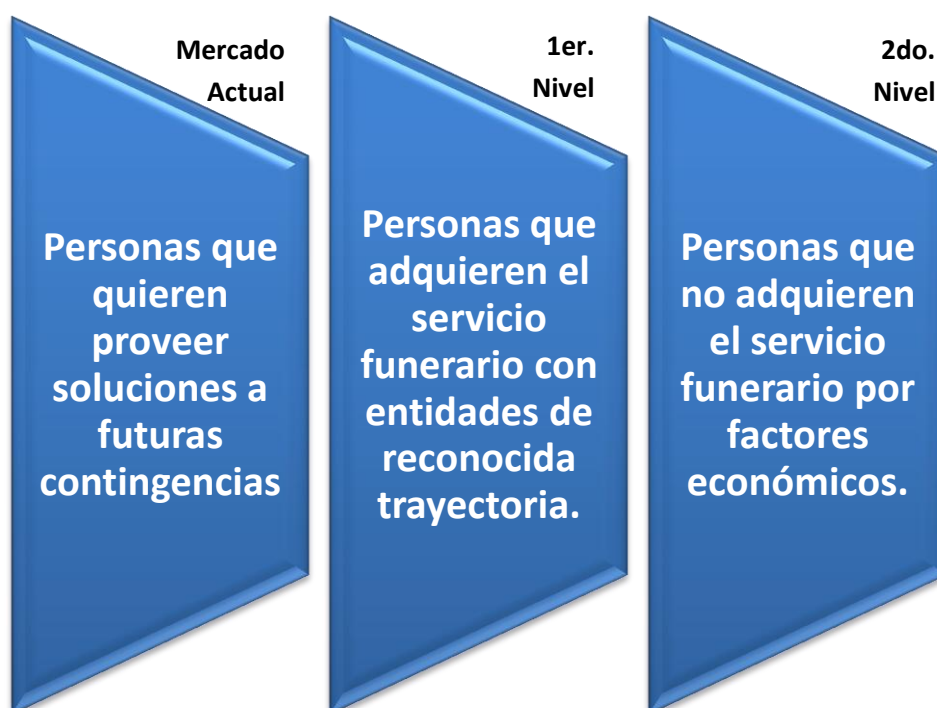
Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

Mediante la información expuesta, podemos concluir que Servicios nacionales Cía. Ltda. tiene una tendencia decreciente del 66% de sus factores de competencia, los cuales son: calidad de servicio, resultados prácticos aplicables, puntualidad en la entrega, y difusión de resultados.

#### 4.1.2.2 Definición de los no clientes

Para un mayor entendimiento de los no clientes; la empresa ha dado la siguiente categoría: Servicios Nacionales Cía. Ltda.; además, se detalla a continuación los clientes actuales:

**FIGURA 8 – DEFINICIÓN DE NO CLIENTES**



Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía Ltda.

Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

#### 4.1.2.3 Exploración de las seis vías para crear océanos azules

Existen seis vías para crear océanos azules, las mismas que se detallan a continuación:

- Explorar industrias alternativas.
- Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.

- Explorar la cadena de compradores.
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
- Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.
- Explorar la dimensión del tiempo.

Una vez definidas las variables para crear océanos azules, se realizó una ponderación bajo factores como: financiamiento, tiempo y rentabilidad.

Estas variables fueron analizadas en conjunto con el personal de Servicios Nacionales Cía. Ltda., obteniendo los siguientes resultados:

**TABLA 7: PONDERACIONES**

|                                               | Financiamiento | Riesgos | Rentabilidad |
|-----------------------------------------------|----------------|---------|--------------|
| <b>Industria alternativa</b>                  | 3              | 3       | 3            |
| <b>Grupos estratégicos dentro de sectores</b> | 2              | 3       | 3            |
| <b>Cadena de Compradores</b>                  | 2              | 3       | 3            |
| <b>Ofertas de productos y servicios.</b>      | 1              | 3       | 3            |
| <b>Atractivo funcional y emocional</b>        | 2              | 2       | 3            |
| <b>Dimensión del tiempo</b>                   | 2              | 3       | 3            |

La ponderación asignada osciló entre 1 a 3, donde:

1: Bueno

2: Medio

3: Alto

Una vez analizadas las seis vías para crear océanos azules, se ha identificado elementos que pueden ayudar a ofrecer un servicio que cubra los requerimientos de la mayor parte de los no clientes. La estrategia para comercializar los servicios: Ofrecer un servicio que salga con otro más, esto se logrará mediante la publicidad de arrastre, con la que se buscaría ofertar un servicio de mucha acogida con otro de poca demanda, con el fin de dar a conocer el buen servicio, a costa de rentabilidades menores.

## **4.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

Se analizarán los procesos operativos de Servicios Nacionales Cía. Ltda. que son los que ayudan a conocer el funcionamiento de la empresa.

### **4.2.1 Enfoque por procesos**

Para iniciar el enfoque por procesos, debemos conocer los macro-procesos (como ya se mencionó, sólo se detallará la parte operativa). En la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda. se desarrollan tres macro-procesos operativos comprendidos de la siguiente manera:

**FIGURA 9: MACROPROCESO – VENTAS**



Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.  
Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

Una vez determinados los macro-procesos, se prosigue a describir brevemente los sub-procesos; de esta forma se logrará conocer los principales ingresos y egresos de productos que se derivan de la actividad de Servicios Nacionales Cía. Ltda.

Los sub-procesos serán explicados en una ficha donde se detallará el departamento responsable de su funcionamiento; donde consta el inicio y la culminación de los mismos; además determina los principales proveedores de insumos y sus clientes.

Luego de presentar la ficha, se mostrará el flujograma que describe con detalle el desarrollo del sub-proceso.

➤ **PROCESO: VENTAS**

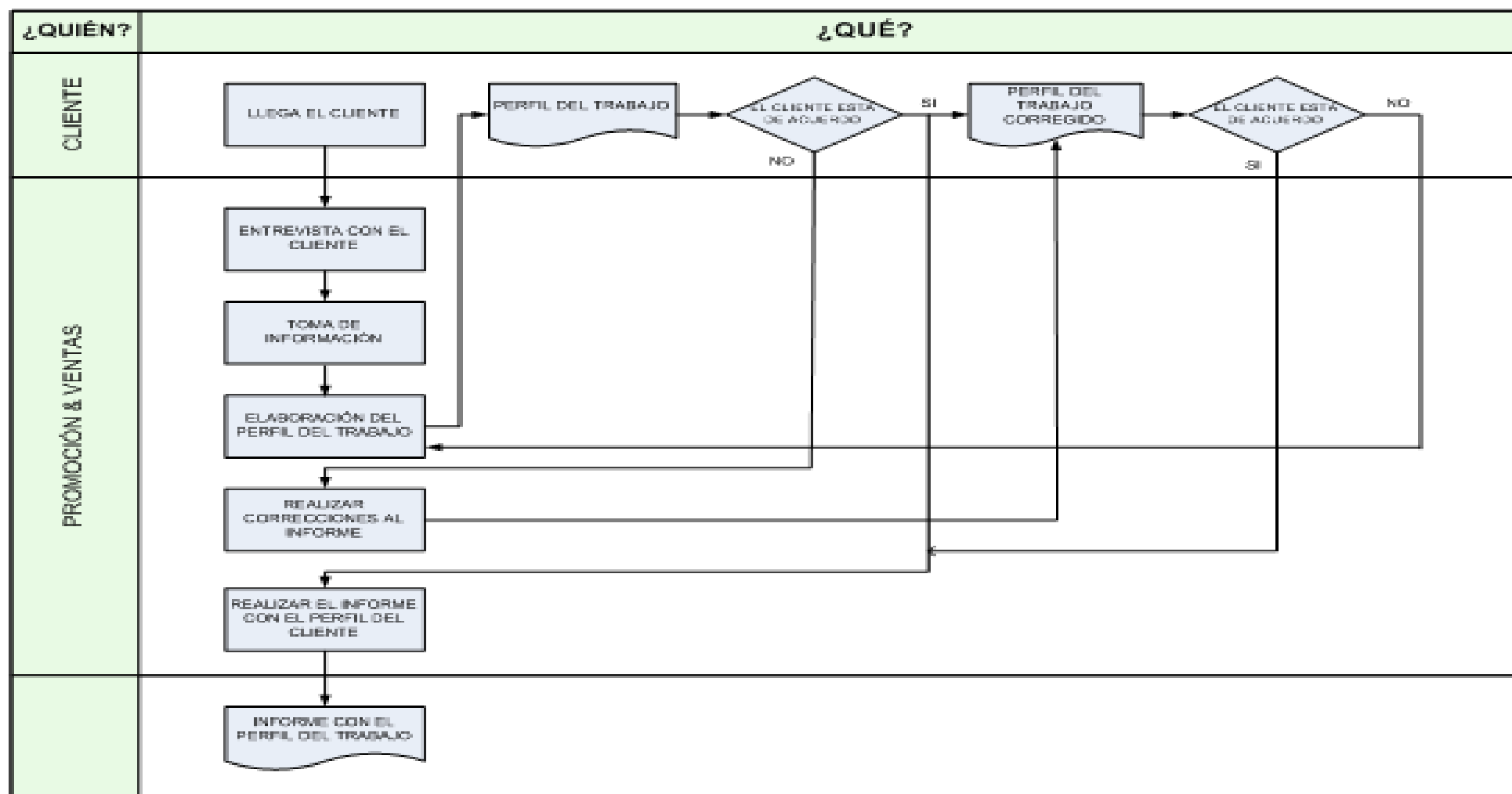
- **SUBPROCESOS: Elaboración de contratos de trabajo y notas de Ventas.**

Este sub-proceso está conformado por actividades, que son las que se detallan a continuación:

- **Determinación de los requerimientos de los clientes**

|                              |                                                           |                             |        |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|
| <b>FICHA DEL SUB-PROCESO</b> |                                                           | <b>CÓDIGO</b>               | SA-001 |
| <b>SUB-PROCESO</b>           | Determinación de los requerimientos del cliente           | <b>DEPARTAMENTO</b>         | VENTAS |
| <b>¿QUÉ REALIZÓ?</b>         | Entrevista con el cliente y elaboración del requerimiento |                             |        |
| <b>ALCANCE</b>               |                                                           |                             |        |
| <b>EMPIEZA</b>               | Llegada del cliente                                       |                             |        |
| <b>TERMINA</b>               | Elaboración del perfil de trabajo                         |                             |        |
| <b>PROVEEDORES</b>           |                                                           | <b>ENTRADA</b>              |        |
| Varios                       |                                                           | Proforma con los requisitos |        |
| <b>CLIENTE</b>               |                                                           | <b>SALIDA</b>               |        |
| Persona interesada           |                                                           | Perfil del trabajo          |        |

**FIGURA 10: FLUJOGRAMA – PROCEDIMIENTO: DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES**



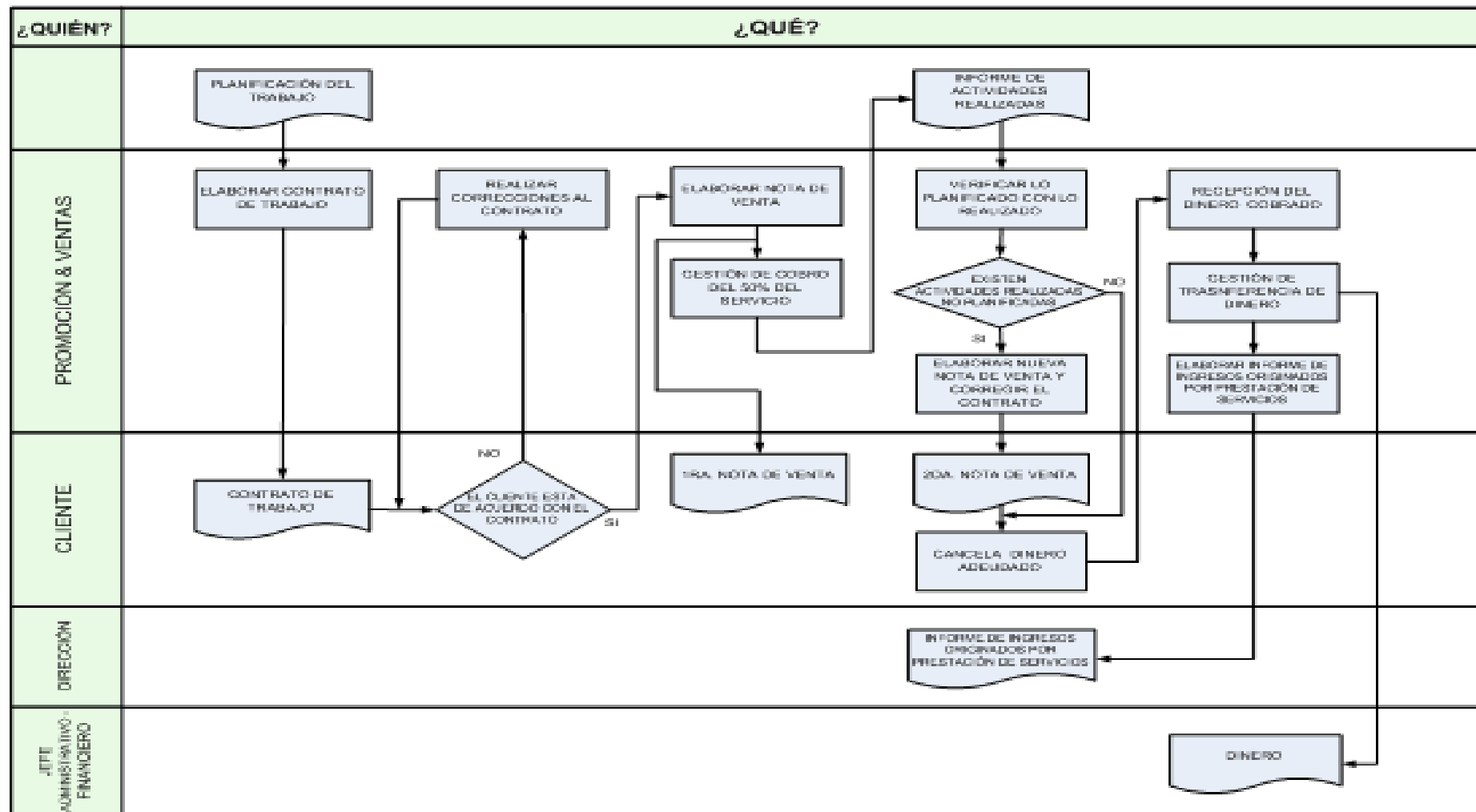
Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.

Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

- Gestión de Cobros

|                       |                                                                         |                               |        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|
| FICHA DEL SUB-PROCESO |                                                                         | CÓDIGO                        | SA-002 |
| SUB-PROCESO           | Gestión de cobro                                                        | DEPARTAMENTO                  | VENTAS |
| ¿QUÉ REALIZÓ?         | Elaboración de contratos de trabajo, notas de ventas y gestión de cobro |                               |        |
| ALCANCE               |                                                                         |                               |        |
| EMPIEZA               | Elaboración del contrato de trabajo                                     |                               |        |
| TERMINA               | Cobro de dinero y entrega de informes                                   |                               |        |
| PROVEEDORES           |                                                                         | ENTRADA                       |        |
|                       |                                                                         | Requerimientos del cliente    |        |
|                       |                                                                         |                               |        |
| CLIENTE               |                                                                         | SALIDA                        |        |
| Persona interesada    |                                                                         | Contrato de trabajo           |        |
| Dirección             |                                                                         | Informe de ingresos generados |        |

FIGURA 11: FLUJOGRAMA – PROCESO: VENTAS & COBRANZAS



Fuente: Información de Servicios Nacionales Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza

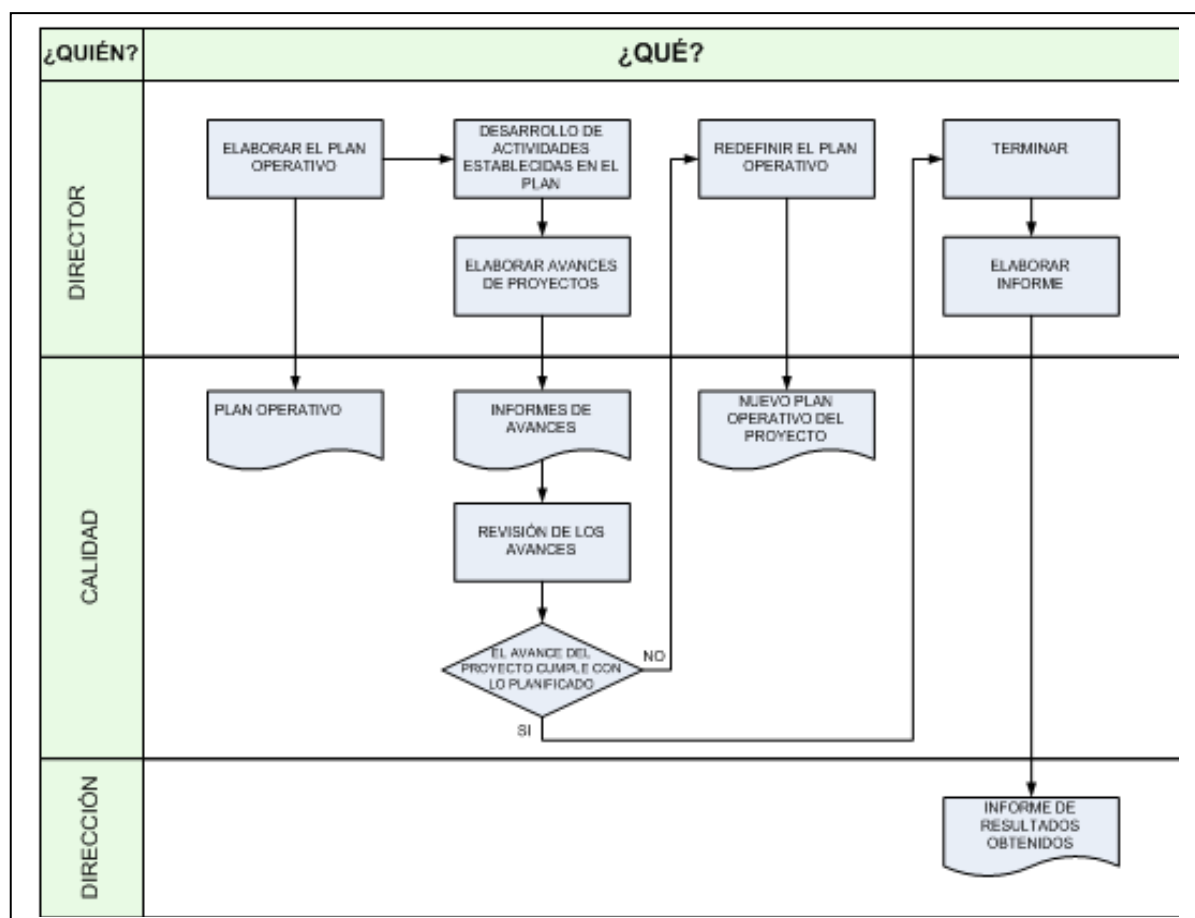
➤ **PROCESO: LOGÍSTICA**

▪ **SUBPROCESOS: Desarrollo del requerimiento**

Las actividades de este subproceso se detallan a continuación:

• **Desarrollo del Requerimiento**

**FIGURA 12 FLUJOGRAMA– SUB-PROCESO: DESARROLLO DEL REQUERIMIENTO**



➤ **PROCESO: COMPRAS**

▪ **SUBPROCESOS: Desarrollo del requerimiento**

Este sub-proceso está conformado por tres actividades, detalladas a continuación:

|                              |                                        |                     |         |
|------------------------------|----------------------------------------|---------------------|---------|
| <b>FICHA DEL SUB-PROCESO</b> |                                        | <b>CÓDIGO</b>       | SA-004  |
| <b>SUB-PROCESO</b>           | Adquisición                            | <b>DEPARTAMENTO</b> | COMPRAS |
| <b>¿QUÉ REALIZÓ?</b>         | Elaboración del plan de adquisición    |                     |         |
| <b>ALCANCE</b>               |                                        |                     |         |
| <b>EMPIEZA</b>               | Elaboración del presupuesto de compras |                     |         |
| <b>TERMINA</b>               | Adquisición de recursos                |                     |         |
| <b>PROVEEDORES</b>           |                                        | <b>ENTRADA</b>      |         |
| Varios                       |                                        | Recursos            |         |
| <b>CLIENTE</b>               |                                        | <b>SALIDA</b>       |         |
| Servicios Nacionales         |                                        | Nota de pedido      |         |

#### 4.2.2 Indicadores Operativos

Todo proceso operativo necesita tener seguimiento; para ello existen los indicadores; se realizará una ficha de indicadores de cada proceso operativo, los cuales evaluarán: Eficiencia, tiempo de ejecución del proceso, calidad, productividad, impacto interno y externo y la cultura de capacitación.

**TABLA 8: INDICADORES OPERATIVOS**

| TIPO DE KPI                   |                                                        |                                                  |                                                   |                                                       |                                       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                               | Determinación de los requerimientos del cliente        | Autorización de la propuesta                     | Desarrollo del proyecto                           | Publicidad                                            | Ventas                                |
| <b>Entrada</b>                | Tiempo empleado para la elaboración del perfil         | Proponentes de Proyectos                         | Directores de Proyectos                           | Monto invertido en publicidad                         | Ingreso de pedidos                    |
| <b>Salida</b>                 | Clientes atendidos                                     | Propuestas de proyectos realizadas               | Proyectos realizadas                              | Promociones realizadas                                | Entrega de facturas                   |
| <b>Eficiencia</b>             | Eficiencia en la atención de clientes                  | Propuestas por proponente                        | Proyectos por director                            | Eficiencia en la gestión de publicidad                | Eficiencia en la gestión de ventas    |
| <b>Tiempo</b>                 | Tiempo de demora                                       | Tiempo Requerido en la elaboración de propuestas | Tiempo Requerido para la elaboración del proyecto | Tiempo de demora en la gestión de publicidad          | Tiempo de cobranza                    |
| <b>Calidad</b>                | % De perfiles de trabajo entregados de manera conforme | Propuestas conformes                             | Proyectos conformes                               | % De promociones realizadas conforme a lo establecido | # facturas entregadas al mes a tiempo |
| <b>Productividad</b>          | Perfiles de trabajo de calidad                         | Propuestas conformes por proponente              | Proyectos conformes por proponente                | Promoción realizada con calidad                       | Facturas realizadas con conformidad   |
| <b>Impacto Interno</b>        | Costo por errores en la elaboración del perfil         | Gastos de re-formulación                         | Gastos de investigación                           | Impacto de la publicidad                              | Costos de venta                       |
| <b>Impacto Externo</b>        | Satisfacción del cliente                               | Satisfacción de la Directiva                     | Satisfacción de la Directiva                      | Quejas por publicidad                                 | Errores en facturación                |
| <b>Cultura - Capacitación</b> | Nivel de formación                                     | Conocimientos y Experiencia de los proponentes   | Conocimientos y Experiencia del director          | Quejas por publicidad                                 | Motivación a vendedores               |

*Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza*

### **4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para la realización de este apartado se elaboró un piloto del cuadro de mando integral de Servicios Nacionales Cia. Ltda., para el cual se simuló mediante el uso de Microsoft Excel, con la finalidad de facilitar el control del CMI. A continuación se plasma los resultados de dicho trabajo; conformado por tres etapas:

- a. Traslado de la información.
- b. Mantenimiento de la herramienta.
- c. Mejora continua.

#### **4.3.1 Traslado de la Información**

Luego de haber realizado el levantamiento previo de la información que ayudó a estructurar los procesos e indicadores de Servicios Nacionales Cía. Ltda., se traslada la información obtenida durante el período de julio a diciembre del año 2009 a la simulación, diseñada para la mejor concepción del cuadro de mando integral.

La mencionada simulación está conformada por seis apartados, los cuales se mencionan a continuación:

##### **4.3.1.1 Formulación**

Se plasmó la misión y visión de la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda.

**FIGURA 13: FORMULACIÓN DEL CMI**

*Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza*

#### **4.3.2 Mapa estratégico**

El mapa estratégico de Servicios Nacionales Cía. Ltda., está compuesto por siete objetivos; los cuales están planteados con sus respectivos resultados y su relación causa-efecto; para su cumplimiento, se cuenta con una serie de indicadores, de tal manera que el resultado de los objetivos es el promedio del resultado de estos indicadores.

En los objetivos estratégicos se puede observar su estado y tendencia. El estado está representado por semáforos que representan el cumplimiento de la meta establecida para los indicadores de ese objetivo estratégico, los rangos se los pueden observar en el cuadro siguiente:

- **Semáforos**

Se los calcula con el promedio del estado de los indicadores de cada objetivo estratégico.

A continuación se muestra el cuadro con sus resultados:

**TABLA 9 - SEMAFOROS**



| SEMAFORO | META        |
|----------|-------------|
| VERDE    | 90 % y 100% |
| AMARILLO | 75% y 90%   |
| ROJO     | 75%         |

- **Tendencia**

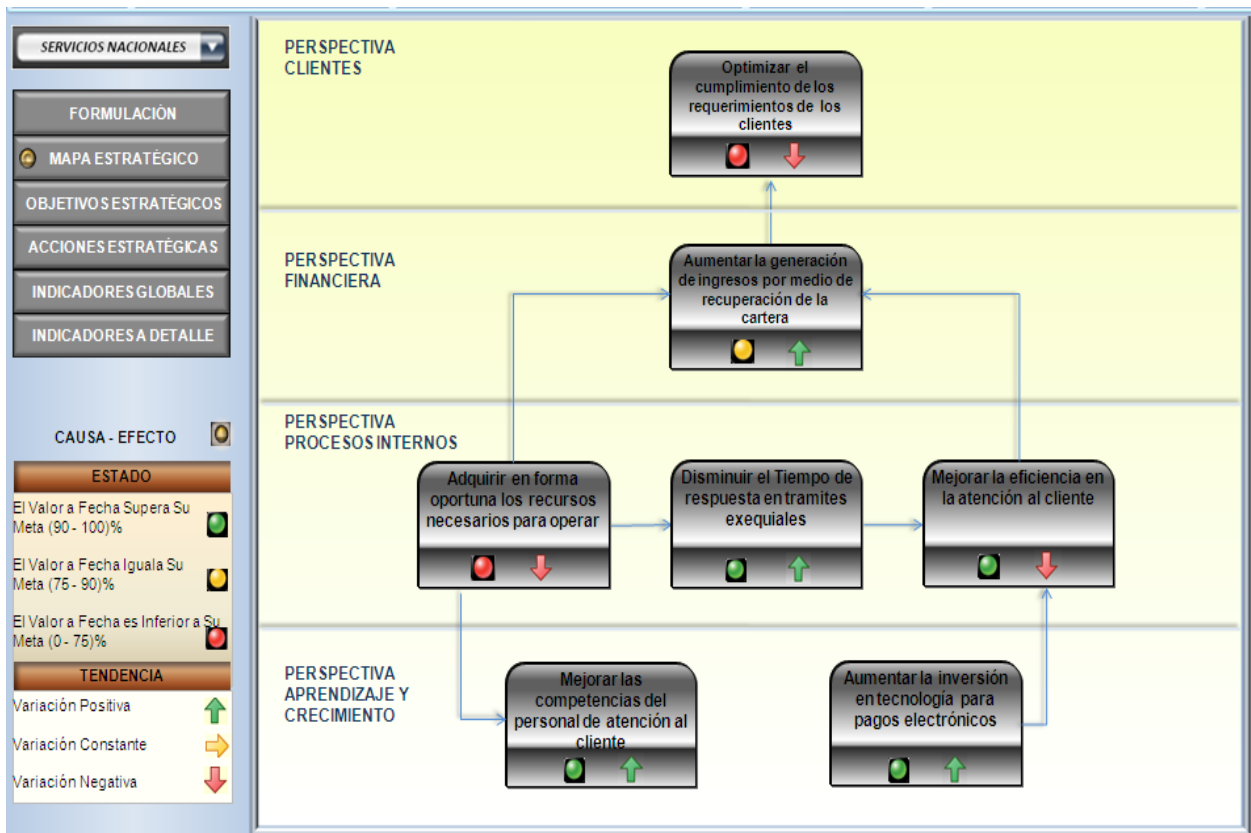
Muestra la variación del objetivo estratégico; si es positiva, neutra o negativa, se la calcula mediante el promedio de las tendencias de los indicadores que tiene cada objetivo estratégico, los rangos se los pueden observar en el siguiente cuadro:

**TABLA 10 - TENDENCIA**



| SEMAFORO | META        |
|----------|-------------|
| VERDE    | 90 % y 100% |
| AMARILLO | 75% y 90%   |
| ROJO     | 75%         |

**FIGURA 14: MAPA ESTRATÉGICO**



*Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza*

#### 4. 3.3 Perspectivas Estratégicas

Para garantizar valor a los diferentes accionistas de Servicios Nacionales Cía. Ltda., se trabajó por medio de cuatro perspectivas: Financiera, de clientes, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento; en las que se espera balancear el desempeño de la empresa.

##### 4.3.3.1 Financiera

Servicios Nacionales Cía. Ltda., con la finalidad de generar aumento de sus ingresos y productividad financiera a corto y largo plazo, incorpora dentro de esta perspectiva medidas para la recuperación de su cartera de crédito.

#### **4.3.3.2 Clientes**

Servicios Nacionales Cía. Ltda., por medio de esta perspectiva busca mejorar su desempeño con sus clientes, cumpliendo con sus requerimientos y así llenar sus expectativas para conseguir que sus compradores estén satisfechos.

#### **4.3.3.3 Procesos internos**

Servicios Nacionales Cía. Ltda., espera mejorar los procesos involucrados con los departamentos de compras, ventas y logística.

#### **4.3.3.4 Aprendizaje y crecimiento**

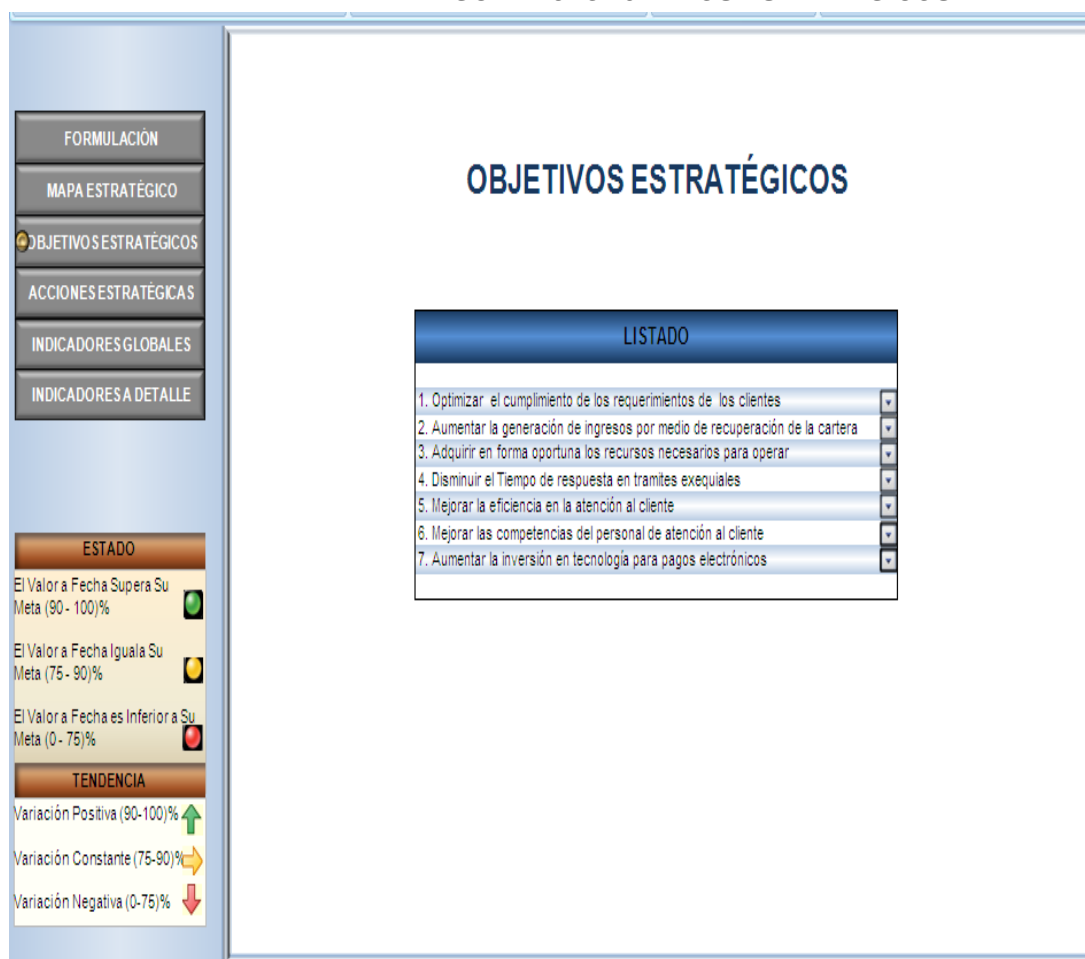
La empresa desea perfeccionar la capacidad de atención al cliente por parte de su personal, de esta manera se facilitará la captación de más segmento de mercado para después proyectarse en la implementación de nuevas tecnologías.

#### **4.3.4 Objetivos estratégicos**

Se sostuvo una reunión con los jefes departamentales de Servicios Nacionales Cía. Ltda., donde se determinó siete objetivos estratégicos que fueron considerados necesarios para ser observados, controlados y mejorados; los mismos que se muestran a continuación:

- a. Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- b. Aumentar los ingresos por medio de recuperación de cartera vencida.
- c. Adquirir de forma oportuna los recursos necesarios para operar.
- d. Disminuir el tiempo de respuesta en los trámites exequiales.
- e. Mejorar la eficiencia en la atención al cliente.
- f. Mejorar las competencias del personal de atención al cliente.
- g. Aumentar la inversión en tecnología para pagos electrónicos.

**FIGURA 15: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



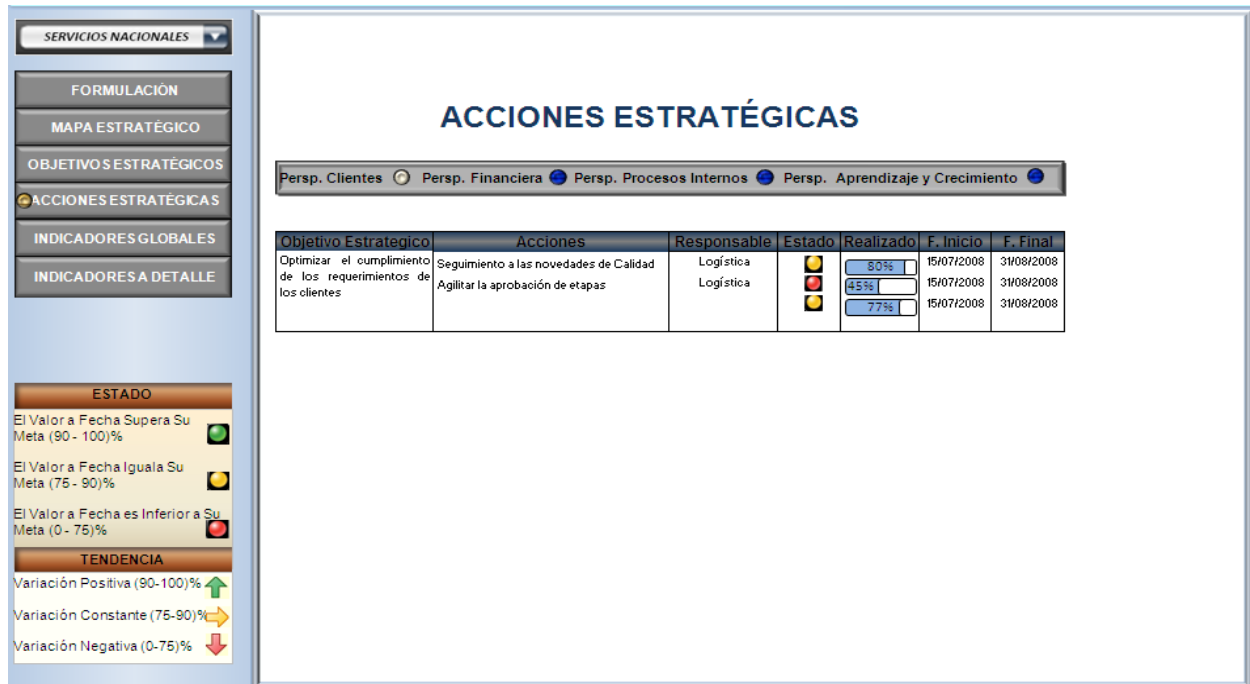
**Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza**

Una vez levantados los objetivos estratégicos se estableció que los jefes departamentales son los más adecuados para realizar el monitoreo y cumplimiento de los mismos porque son ellos los que tienen una relación directa con la ejecución de los objetivos.

#### **4.3.4.1 Acciones estratégicas**

Del resultado de los indicadores utilizados en el Cuadro de Mando Integral, se tomaron acciones para mejorar el estado de los mismos; dichas acciones son controladas por su nivel de avance; generalmente son metas de corto plazo y son establecidas por el encargado de cada objetivo, sin embargo para su implementación se estableció que las jefaturas deben tener reuniones quincenales para que en conjunto puedan ser aprobadas.

**FIGURA 16: ACCIONES ESTRATÉGICAS**



*Elaborado por: Mirian Vélez y Lorena Galarza*

#### 4. 3.5 Mantenimiento de la herramienta

El mantenimiento consiste en seguir alimentando el Cuadro de Mando Integral con la información que requiere cada indicador y seguir estableciendo medidas de mejora continua; es por ello que se les dio indicaciones a los encargados de las distintas jefaturas sobre el funcionamiento y las formas de crear cambios dentro del CMI.

#### 4. 3.6 Mejora continua

Como parte de la mejora continua, Servicios Nacionales Cía. Ltda. debe establecer metas de mayor exigencia porque el resultado de los objetivos reflejó necesario el incremento anual de al menos un 10% de las mismas; para ello se contó con el análisis de los encargados de cada objetivo estratégico.

## **4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.4.1 Conclusiones:**

- a. En virtud de que muchas funerarias no brindan un servicio de calidad a bajo costo y ni un trato humano digno y justo, se vio en la necesidad de implementar un sistema de afiliación de servicios mortuorios pre-pagos pero no solamente a quienes tenían un alto poder adquisitivo, sino más bien dirigida hacia personas de escasos recursos que no podían hacer uso de un buen servicio.
- b. La empresa programa y realiza monitoreo constante para asegurarse que los procesos que conllevan el cumplimiento del servicio funerario se los realice de manera correcta en cada departamento y en el tiempo apropiado.
- c. Tomando en consideración todas las fuerzas que intervienen en el análisis, se concluye que es un mercado ATRACTIVO porque posee grandes barreras de entrada, existe un nivel bajo de productos sustitutos y un bajo poder de negociación de los proveedores.

### **4.4.2 Recomendaciones:**

- a. Establecer estrategias cada cierto período para incrementar la productividad de la empresa.
- b. Contratar un consultor que oriente a la empresa en el cumplimiento de sus metas, monitoree de forma global los indicativos, los redefina si es el caso y se encargue de todos los requerimientos que conlleva tener el Cuadro de Mando Integral.

- c. Asegurar el cumplimiento de las estrategias definidas en el cuadro de mando integral por todos los departamentos que conforman la empresa.
- d. Realizar un seguimiento periódico de por lo menos dos veces al mes del cuadro de mando integral hasta estar totalmente familiarizados.
- e. Implementar el Cuadro de Mando Integral de forma sistemática.
- f. Elaborar un plan de ejecución de las iniciativas estratégicas que no fueron desarrolladas, para asegurar el logro de objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARISS, SONNY S. y ZHANG QUINGYU. **The impact of Flexible Process Compability on the Product-Process Matrix: An Empirical Examination**. 2002. Págs. 135-145.
2. BARKER, Joel A. 1995.**Paradigmas**. Mc. Graw Hill. Colombia. Págs. 47-53.
3. COLLINS y PORRAS, **Building Your Company's Vision**, págs. 65-77.
4. CUNO Pümpin y Santiago García Echevarría, **Estrategia Empresarial**, Pág. 4.
5. DAFT, Richard L, 2001. Teoría y Diseño Organizacional, Pág.86.
6. Gill, Ignacio; RUIZ, Leonor y RUIZ, Jesús (1987): La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid: McGraw-Hill.
7. HART, S. L.: Vol. 17, No. 2, abril, 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes" en Academy of Management Review. Págs. 327-351.
8. JAUME Mussons Sellés,(1997) La empresa y la competitividad,Pág. 55
9. KAPLAN, R., Norton. The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero 1992) 71-79g.
10. KAPLAN, Robert; Norton, David. Gestión 2000. Mapas Estratégicos. Págs. 7-25.
11. KAPLAN, Robert, Norton, David. 2000. Cuadro de Mando Integral, Pág. 21.
12. KAPLAN, Robert, 2000. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Págs. 94-97; 107, 112
13. NORTON, David, 2006 "Últimas tendencias y mejores prácticas en la ejecución de la estrategia. Pág. 30-76.
14. SCHROEDER, Roger G. 2005. Segunda Edición. Administración de Operaciones. Pág. 127.

15. STEPHEN P. Robbins, Robbins, Mary Coulter,( 2005) Administración, Pág. 234.
16. STEPHEN P. Robbins. 2004. Décima Edición. Comportamiento Organizacional. Pág. 427-431.
17. W.Chan Kim y Renée Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul. 2005. Editorial Norma S.A.

## **ANEXOS**

ANEXO 1: ANÁLISIS PEST

ANEXO 2: MATRIZ PROBABILIDAD DIFUSIÓN

ANEXO 3: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ANEXO 4: CADENA DE VALOR DE SERVICIOS NACIONALES CÍA. LTDA.

ANEXO 5: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

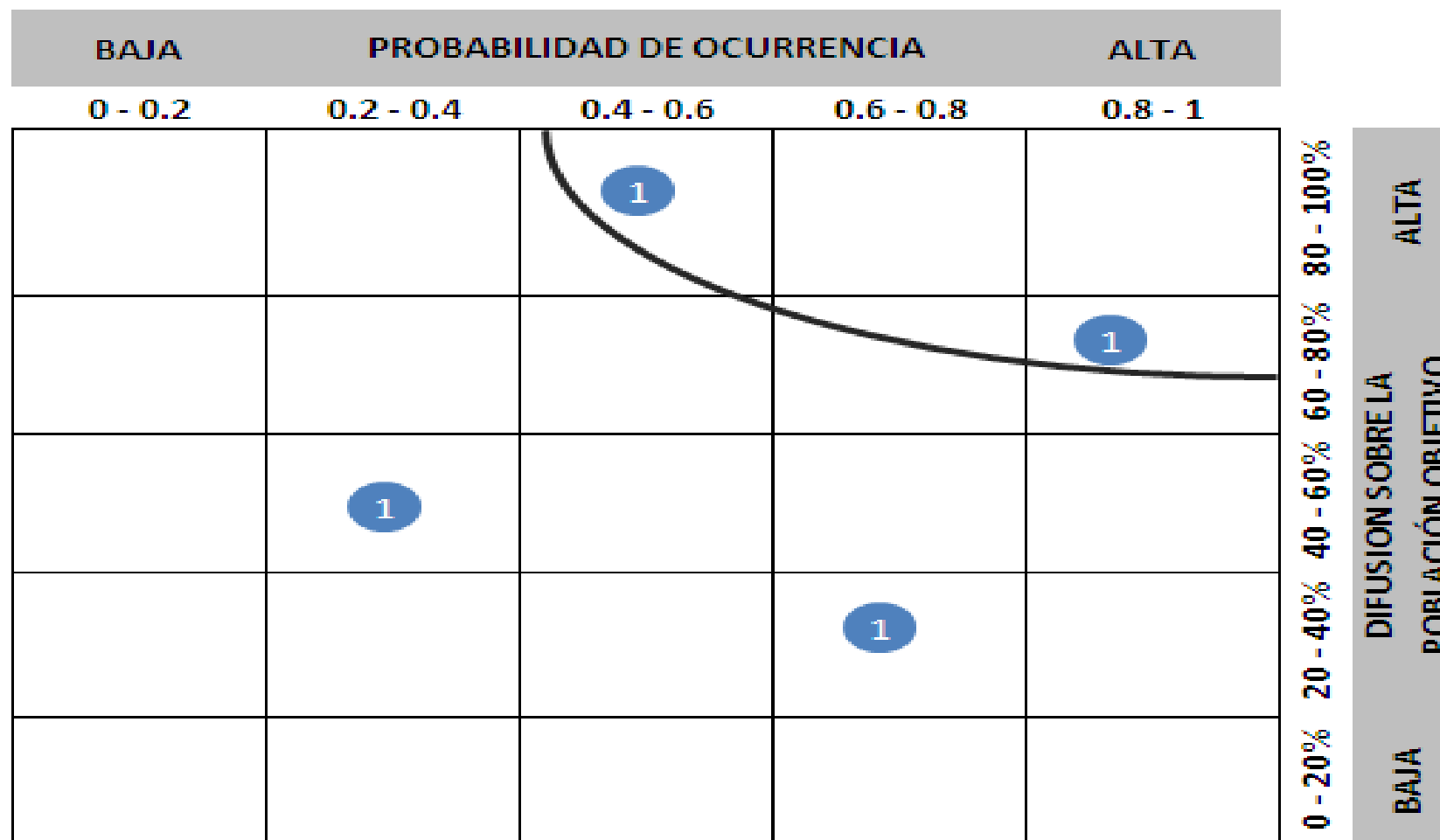
# ANEXO 1

## ANÁLISIS PEST

| FACTORES           |                       | PESO % | AMENAZAS/<br>OPORTUNIDADES | RESULTADO | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--------------------|-----------------------|--------|----------------------------|-----------|----------|---------------|
| POLITICO           |                       | 15     |                            |           |          |               |
|                    | Entidades Reguladoras |        | Oportunidad                | 2         |          | 0.30          |
|                    | Leyes gubernamentales |        | Oportunidad                | 2         |          | 0.30          |
|                    |                       |        |                            |           |          |               |
|                    |                       | 35     |                            |           |          |               |
| ECONOMICO          | Mercado               |        | Oportunidad                | 3         |          | 1.05          |
|                    | Desempleo             |        | Amenaza                    | 2         | 0.7      |               |
|                    |                       |        |                            |           |          |               |
|                    |                       | 40     |                            |           |          |               |
| SOCIO-<br>CULTURAL | Previsión del cliente |        | Oportunidad                | 3         |          | 1.2           |
|                    | Creencias religiosas  |        | Oportunidad                | 2         |          | 0.8           |
|                    |                       |        |                            |           |          |               |
|                    |                       | 10     |                            |           |          |               |
| TECNOLOGICO        | Costo/Equipos         |        | Amenaza                    | 3         | 0.30     |               |
|                    | Conocimiento          |        | Oportunidad                | 3         |          | 0.30          |
|                    |                       |        |                            |           |          |               |
|                    |                       | 100    |                            |           | 1        | 3.95          |
| TOTAL              |                       |        |                            |           |          |               |

## ANEXO 2

### ANEXO 2: MATRIZ PROBABILIDAD DIFUSIÓN



## ANEXO 3

### DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

| <b>POSICIONAMIENTO</b>                                 | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Posicionamiento en el entorno nacional                 |                  | X                | 2            |
| Respaldo de la Cooperativa Nacional                    | X                |                  | 1            |
| <b>HABILIDAD PARA ESTABLECER VINCULOS</b>              | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Vinculos con entidad financiera                        | X                |                  | 2            |
| <b>INFRAESTRUCTURA / ADMINISTRACION</b>                | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Instalaciones                                          | X                |                  | 1            |
| Herramientas de Trabajo                                | X                |                  | 1            |
| Gestion de Recursos propios                            | X                |                  | 1            |
| <b>CAPITAL HUMANO</b>                                  | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Selección de personal                                  | X                |                  | 2            |
| Formacion y experiencia                                |                  | X                | 2            |
| Estabilidad laboral                                    | X                |                  | 1            |
| Remuneraciones y recompensas                           |                  | X                | 2            |
| Compromiso de la Direccion con S.N                     | X                |                  | 1            |
| Relacion entre la direccion y el personal              | X                |                  | 1            |
| <b>TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION</b>            | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Equipos especializados                                 | X                |                  | 2            |
| Sistemas de Informacion                                |                  | X                | 2            |
| <b>GENERACION DE CONOCIMIENTOS</b>                     | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Inserción en el entorno                                |                  | X                | 2            |
| Capacidad de Innovación y creatividad                  | X                |                  | 2            |
| <b>MARKETING</b>                                       | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>GRADO</b> |
| Difusión de conocimientos y promoción de los servicios | X                |                  | 1            |

1: Alto, 2: Medio, 3: Bajo

## ANEXO 4

### CADENA DE VALOR DE SERVICIOS NACIONALES Cía. Ltda.



## ANEXO 5

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

