

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MAYOR
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA LOS OLIVOS SEDE PASTO**

**BETTY ESPERANZA JARAMILLO TORO
JENNY MELIZA REGALADO PANTOJA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MAYOR POSICIONAMIENTO
DE LA EMPRESA LOS OLIVOS SEDE PASTO**

**BETTY ESPERANZA JARAMILLO TORO
JENNY MELIZA REGALADO PANTOJA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. Hugo Narváez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente de tesis

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2011

RESUMEN

En este trabajo se muestran algunos aspectos gerenciales importantes para el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa Loa Olivos sede Pasto, una empresa de servicios funerarios.

Aspectos que financieramente permitirán obtener una mayor rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios para lograr mayor liquidez y solvencia, También aspectos administrativos que ayudarán a los equipos de trabajo que se acepten, se conozcan a sí mismos, para hacer evidente su potencialidad, es decir su talento y obtener logros extraordinarios que lleven a la compañía a contar con personal feliz y satisfecho con su trabajo y por ende elevar la productividad. Por otro lado se encontraran aspectos comerciales con los que se lograran crecimientos significativo de las ventas en el mercado actual, mediante una amplio esfuerzo del Marketing y por ultimo en a prestación de servicios funerarios, logrando marcar la diferencia entre las empresas del sector, con un sello propio por sus servicios de alta calidad y un elevado sentido humano.

ABSTRACT

In this paper we show some important management issues for strengthening and positioning of the company based Olivos Loa Pasto, a funeral services company.

Financial aspects that enable a greater return on investment and profit levels for greater liquidity and solvency, administrative que also help the teams that are accepted, they know themselves, to demonstrate its potential, is that talent and get extraordinary achievements leading to the company to have staff happy and satisfied with their work and therefore increase productivity. On the other side were commercial aspects which achieved significant sales growth in the market today, through a comprehensive marketing effort and finally in the funeral services, making the difference between companies in the sector, with a for his own label high quality services and high human sense.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	11
1. TITULO.....	12
2. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	13
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1.1 Descripción del problema.....	13
2.1.2 Formulación del Problema.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO TEORICO.....	17
4.2 MARCO CONTEXTUAL.....	24
5. LA COMPETENCIA DEL SECTOR FUNERARIO EN PASTO.....	26
5.1 SERCOFUN LTDA. FUNERALES LOS OLIVOS.....	26
6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	35
6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	35
7. PLAN ESTRATEGICO.....	41
7.1 PLATAFORMA ESTRATEGIA.....	43
7.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA.....	43
8. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	47
8.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	47
8.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.....	47
8.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	48

8.4 ORGANIGRAMA.....	63
8.5 PERSONAL OCUPADO Y DESCRIPCION DE CARGOS:.....	63
9. PLAN DE ACCION PARA MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA SERCOFUN LTDA. FUNERALES LOS OLIVOS SEDE PASTO	83
10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESPERADA	89
11. CONCLUSIONES.....	92
ANEXOS.....	93

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de perfil competitivo (MPC)	34
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	40
Cuadro 3. Matriz interna y externa (MIE)	43
Cuadro 4. Plan de Acción e indicadores de gestión	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Presupuesto.....	94

INTRODUCCION

Los servicios funerarios son servicios de primera necesidad, una vez se presente el deceso de la persona, la familia o en algunos casos el estado no puede prescindir de estos servicios

Esa es una de las razones por las cuales las empresas del sector funerario han cobrado auge y gran participación en la economía colombiana con un alto nivel de desarrollo, pasando de ser empresas familiares a grandes grupos empresariales.

Algunas, lograron tener un servicio altamente humanizado y calificado, tal es el caso de SERCOFUN Ltda., Funerales Los Olivos.

Para este trabajo en particular trataremos de identificar como es el comportamiento de las empresas del sector funerario en Pasto, su nivel de competitividad y la tendencia de las empresas en mención frente a la competencia

Asimismo, se desarrollara un capitulo en el cual basado en la experiencia, información obtenida y en la observación que se ha realizado, donde veremos cuáles son las fortalezas y debilidades de esta empresa en el mercado de la ciudad Pasto.

Lo anterior nos permitirá definir estrategias de comercialización y penetración en el mercado con el ánimo de lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado teniendo en cuenta que todo lo aquí recopilado y alcanzado tendremos la oportunidad de que se lleve a cabo de manera real aplicando cada una de las estrategias en la empresa de Los Olivos.

1. TITULO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MAYOR POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA LOS OLIVOS SEDE PASTO**

2. ASPECTOS METODOLOGICOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción del problema. SERCOFUN LTDA funerales Los Olivos, es una entidad creada en 1976 en la ciudad de Cali, con los objetivos de “Brindar a la comunidad Servicios Funerarios dignos a un precio justo”. Desde entonces se ha venido consolidando en el mercado como la mejor empresa de servicios exequiales en cada una de las regiones de Colombia donde tiene sus sedes, a través del sistema de previsión y las salas de velación. Los Olivos impulso la creación de otras empresas con la misma vocación, las cuales integran actualmente la Red Funerales Los Olivos.

Nació con el objeto de brindar protección y tranquilidad a los afiliados y su grupo familiar, sobre la base de la prestación de un servicio funerario digno, con calidad humana y a su vez promoviendo la cultura de previsión exequial a través del ofrecimiento de sus productos, tales como los seguros preexequiales y venta de pre necesidades. Conceptos que serán desarrollados a lo largo del presente trabajo de investigación.

En su afán de crecimiento se introdujo en la zona de Nariño desde hace más de ocho años, buscando posicionarse en el mercado funerario en esta región.

Ahora bien, Actualmente Los Olivos Ha alcanzado un crecimiento sostenido de su participación en el mercado, sin embargo, carece de una estrategia comercial definida y organizada que le permita abarcar mayor número de afiliados y mejor reconocimiento en la región, lo cual reposa en una serie de causas tales como carecer de una sede funeraria propia, así como de una estructura administrativa.

Es válido reconocer que desde el momento que se abrió los Olivos sede Pasto la agencia ha venido operando básicamente como una oficina de venta y atención de seguros de previsión exequial, esto quiere decir que se comercializan seguros exequiales, orientados a dar cobertura en gastos funerarios a las personas afiliadas y su grupo familiar, cuando ellos lo requieran. A través de convenios con otras empresas con las cuales se contrata la logística necesaria para tal efecto.

La industria funeraria, en Pasto no ha contado con ningún tipo de estudio ni de respaldo por parte de ninguna entidad ni pública ni privada, generándose así una serie de problemas para el estudio del sector en cualquiera de sus áreas a investigar, como administrativas, de impacto ambiental, y del mercado funerario en general.

Al no contar con ningún tipo de seguimiento y control al sector, salvo en algunas condiciones particulares que lo exijan, es necesario realizar un análisis competitivo del sector, para así determinar cuáles son las empresas con mayor cobertura en el mercado de seguros de previsión Exequial y que empresas tienen mayor incidencia en la prestación de servicios funerarios en la región.

Así mismo, es preciso mencionar que es necesario realizar de manera permanente estudios e investigaciones relacionadas con el entorno y la competencia, lo cual permitirá dirigir las acciones empresariales a partir de estrategias orientadas hacia la competitividad y por ende liderazgo, de donde se generen indicadores de rendimiento, logro y gestión que le permita a la empresa tener un conocimiento real de lo que se está haciendo en sus diferentes áreas o departamentos lo cual se considera fundamental al momento de comercializar y posicionar un producto, y más aun si es tan competido como el exequial, que es un medio empresarial en el cual existen organizaciones del orden regional(Grupo Recordar, Ascensión, Monte de los Olivos) que vienen incursionado hace varios años y es ante estas que los Olivos sede Pasto desea competir de manera honesta y por ende liderar el mercado en Pasto y Nariño.

Una vez determinado como es el grado de competitividad dentro de la industria funeraria es interesante agregar que en Olivos sede Pasto se reconoce la urgente necesidad de estructurar sus áreas de acuerdo al criterio de inclusión, definido por la misión, visión, objetivos corporativos además del manual de funciones, con el cual se establecen los parámetros de acción de los trabajadores en sus diversas áreas. Siendo así, se reconoce la necesidad de dar marcha a la empresa Olivos sede Pasto desde la óptica competitiva que se plantea por contar con la logística necesaria y con sede funeraria propia para la atención inicial de servicios funerarios. A su vez, Los Olivos Pasto, carece de las estrategias que se posibilitan por las políticas corporativas antes definidas y que se han establecido desde la oficina central, en procura de trazar acciones concretas que orienten cada uno de sus departamentos básicos, área comercial y área de atención y prestación de servicios, con el propósito de alcanzar mayor posicionamiento de Olivos en el mercado de Pasto y Nariño.

En este orden de ideas desde la sede Pasto se presenta una propuesta orientada hacia el posicionamiento de la agencia no solo con la venta del seguros de previsión exequial, sino también con la prestación del servicio funerario de manera total, esto quiere decir que se contara con la logística necesaria como sala de velación, parque automotor, laboratorio de tanatopraxia, acompañamiento permanente a las familias entre otros servicios que procuren que la persona fallecida tenga para su partida final, los beneficios de un funeral acorde a los requerimientos que los familiares deseen y con asistencia de alto sentido humano

Siendo así, se desea tener en cuenta para este estudio la parte cultural pues Pasto es una sociedad muy costumbrista y sujeta a sus creencias, de ahí que las estrategias de cada área o componente de la empresa deben orientarse desde este aspecto social, pues las estrategias que se plantean para regiones como el Norte del Valle o la Costa atlántica o Pacífica no son adecuadas para la sede Pasto, por tanto como prioridad es necesario definir la realización de estrategias competitivas para el mayor posicionamiento y comercialización de los servicios de Olivos sede Pasto.

Desde esta perspectiva es necesario planificar acciones y tareas concretas que permitan de manera puntual que los Olivos alcance el reconocimiento y posicionamiento requerido para el liderazgo en el entorno. Así mismo, se busca coordinar de manera coherente las necesidades del negocio, desde la óptica que ofrece la calidad del servicio generado por estrategias que se establecen desde talento humano; eficacia, responsabilidad, compromiso,

calidad humana ante el dolor de familiares por la perdida, lo cual redundara en un beneficio de la persona afectada y lógicamente empresa SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos sede Pasto

2.1.2 Formulación del Problema

¿Qué estrategias gerenciales son necesarias en la empresa SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos sede Pasto para alcanzar su mayor posicionamiento en el sector funerario?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias gerenciales para lograr el mayor posicionamiento en el sector funerario de la sede Olivos Pasto,

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer mediante la matriz MPC la situación de SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos ante la competencia
- Realizar un diagnóstico a través de las matrices MEFI y MEFE, sobre la situación actual de SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos sede Pasto, en todos sus factores de incidencia en el sector
- Diseñar mediante un plan de acción, actividades generadas desde las estrategias competitivas que posibiliten a SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos lograr mayor posicionamiento en la industria funeraria de la región.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna por lo tanto exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

En este mismo sentido se puede retomar a Joseph Paul Gultinan es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización; también se puede definir como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.¹

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

¹ GULTINAN, Joseph Paul. La Gerencia Estratégica. En: La Gerencia Estratégica, Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá: 1998, p. 34.

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación

Se afirma que la tarea primordial de la GE consiste en pensar en la misión del negocio, es decir formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?; Ello conduce a la fijación de los objetivos, al desarrollo de las estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana. Es claro que esto debe realizarlo sólo la parte de la organización que tiene una visión completa del negocio; la parte que puede tomar decisiones que lo afectan en su totalidad; que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro; además que esté en capacidad de poder reunir recursos humanos y económicos para lograr los resultados claves.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, la GE no es una ciencia pura que se lleve en un enfoque concreto, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios intuitivos.

En ese orden de ideas, el enfoque intuitivo versus decisión estratégica en la toma de decisiones no es en realidad un problema de opciones. A todos los niveles, los gerentes en una organización deberán aplicar un juicio intuitivo para el proceso de GE, es así como el pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente

Un enfoque de GE permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo. Al respecto Markides C. en su obra EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, expresa: “La intuición a veces revela factores subjetivos especiales que deberían ser tomados en cuenta; en cierto modo, el proceso de GE es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador intuitivo brillante”²

Hoy en día se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de GE está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la GE. Para sobrevivir en el torbellino del mercado hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para Identificar de forma astuta la necesidad de cambios, así como su capacidad para adaptarse a ellos.

² MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Barcelona: Ed. Norma. 2000. p.28

Es entonces que la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obvien, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el provisto de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro³

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas;

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnostico
4. Las opciones
5. La Formulación estratégica
6. La auditoria estratégica

Objetivos de La Planeación Estratégica

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la Planeación Estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la Planeación Estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la Planeación Estratégica no es una medida de desesperación, no sirve para sacar de

³ GOMEZ, Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Novena Edición, Pág. 19

una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la Planeación Estratégica elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin eliminarla por completo.

Dentro de la planeación estratégica se hace necesario el análisis del diagnóstico interno y externo, lo cual nos permite observar la situación de la empresa.

DIAGNOSTICO INTERNO

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.⁴ El diagnóstico lo integra el análisis de:

- Capacidad competitiva: aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del servicio, portafolio de servicios, participación en el mercado, cubrimientos, investigación y desarrollo, precios, publicidad y lealtad de los clientes.
- Capacidad directiva: fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.
- Capacidad financiera: aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa, como por ejemplo deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, etc.
- Capacidad de talento humano: fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano que incluye, nivel académico, experiencia técnica, rotación, absentismo, nivel de remuneración, pertinencia y motivación⁵.

DIAGNOSTICO EXTERNO

Es el proceso de identificar oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.⁶ El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores Económicos: son los relacionados con el comportamiento de la económica, tanto a nivel nacional como internacional
- Factores Políticos: se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes e implementos); datos de los órganos de representación (senado, cámara y asamblea); otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- Factores Sociales: son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.

⁴ GOMEZ, Serna Humberto, Op. Cit, Pág. 38.

⁵ *Ibíd.*, Pág. 39

⁶ *Ibíd.*, Pág., 40

- Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de maquinas y herramientas.
- Factores Geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- Factores Competitivos: todo lo determinado por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.⁷

Prospectiva como elemento clave de la planeación

Toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, en realidad en función de éste, al adelantarse a sus efectos o consecuencias. Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzar una meta, se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro. Para ello la prospectiva respecto a planeación exige las siguientes condiciones:

- La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes. (sistema de decisiones).
- La planeación es algo que lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).
- planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

En la planeación el estilo prospectivo funciona cuando primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente, esto se incorpora en un segundo paso para explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

Cabe recordar que la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

⁷ GOMEZ, Serna Humberto, Óp. Cit, Pág. 41

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. En muchas oportunidades El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas⁸.

Los Olivos sede Pasto ofrece sus servicios con base en las necesidades de los usuarios, esto quiere decir que se debe estar alerta, cuestionar y analizar el mercado en que se está operando, con el propósito de satisfacer los deseos del cliente. Para ello se tiene en cuenta varios elementos que son importantes al momento para el usuario; las instalaciones, los recursos humanos, etc., lo anterior lógicamente redundando en el posicionamiento empresarial

Concepto de posicionamiento. El término "Positioning", adaptando al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age. Desde entonces, ellos han dado más de 500 charlas en 16 países y vendido más de 120.000 copias de esos artículos.

Literalmente," el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras"⁹. A partir de la cita se comprende como el posicionamiento se convierte en un concepto claro sobre donde se desea adquirir los productos o bienes, pero esto nace de los procesos de clasificación y consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión, es entonces que el cerebro le indica que productos o ligar es el mejor para adquirir, teniendo en cuenta los precios, el producto, la calidad es mas la misma plaza se convierte en un aspecto que influye en el cerebro al momento de almacenar la información que se recobrara al momento que se desea adquirir nuevamente el producto.

El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los

⁸ KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002. p. 178

⁹ *Ibíd.*, p. 546

estímulos que nos entran por los sentidos. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del individuo), como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

Cómo determinar el posicionamiento de un producto

Los franceses tienen una frase en mercadeo que define este punto: “Cherches le créneau” (buscar el hueco) y que no es otra cosa que buscar el sitio en el cual posicionarnos. Para los mercados logot, definirse por un posicionamiento, no es cosa sencilla, por lo que antes debe responderse a sí mismo, a las siguientes preguntas que pueden ser fundamentales:

¿Quién es la competencia? Cada día se dedica más y más espacio dentro de los planes y estrategias de mercadeo para estudiar a la competencia. En primer lugar encontraremos un grupo de competidores primarios y luego uno de competidores secundarios. Una forma de averiguar cuál es la manera correcta de agrupar a la competencia, consiste en preguntárselo a compradores del target a través de diversas actividades de investigación de mercados en las que ellos puedan manifestar cual sería el producto sustituto en caso de no encontrar nuestro producto.

¿Cómo es percibida nuestra competencia? El reto en este punto consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador.

¿Por qué posicionarse?

Hoy en día existen demasiados productos, demasiadas compañías, demasiadas alternativas entre las cuales escoger, cada una gritando: “¡Soy la mejor opción!”, demasiado “ruido” en el mercado. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor. El ser humano objetivo de toda esta información, puede leer sólo entre 25 y 50 mil palabras en el mismo período y hablar apenas una 5ta parte de esta cantidad.

Existe aun otra limitación. De acuerdo con George A. Miller, Psicólogo graduado de la Universidad de Harvard, la mente humana puede solo administrar siete marcas (unidades, nombres) por categoría: las siete maravillas del mundo, los número de teléfono de 7 dígitos.

Entonces, “Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva¹⁰”.

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas. Los consumidores toman un gran número de decisiones todos los días. Para realizar la reevaluación continua de numerosos productos, los compradores tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra, en este efecto se cree pertinente que en los Olivos Pasto se tomen medidas que conduzcan hacer que el producto en este caso los servicios funerarios o exequiales estén presentes en los procesos mentales de los usuarios, esto se puede lograr en la medida que se planifiquen estrategias que aboquen en mejores, precios, valores agregados, en fin una serie de medidas que permitan en el recuerdo mental que el usuario hace de los Olivos, esto se manifiesta con la fidelidad del usuario permita que recuerde el lugar donde es mejor atendida y obtiene la posibilidad de un producto garantizado y a bajo costo.

Entonces es claro apreciar como el posicionamiento se garantiza desde el recurso que hace el cliente de un lugar donde lo atendieron como él se merece, lo cual nace desde la atención hasta el producto, lo anterior será muy importante al momento de trazar las estrategias de mercadeo y posicionamiento en los Olivos.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Macro contexto. El proceso investigativo se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto-capital del Departamento de Nariño y cabecera municipal, limita por el Norte con Nariño, Chachaguí y Buesaco, por el Este con Buesaco y el Departamento del Putumayo, por el Sur con el Departamento del Putumayo y Funes, por el Oeste con Tangua, Consacá. Es una de las ciudades más antiguas de Colombia, fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer, habitado por los Quillacingas al año siguiente probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Recientes investigaciones históricas dan como fundador a Sebastián de Belalcazar en 1537. Entre sus aspectos culturales se destacan los carnavales en los primeros días de enero¹¹ Del Hiero Alfonso.

Según datos preliminares realizados en el censo del 2010, la población de la cabecera municipal es de aproximadamente 1.050.000 habitantes.¹² Entre las principales actividades comerciales se encuentra el cultivo de la papa, maíz, trigo, cebada, arveja, frijol, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica

¹⁰RON Rosenfeld, LEN Sirowitz y TOM Lawson. El poder de la empresa moderna. Ed., paúz. p. 23

¹¹DEL HIERRO. Alfonso. Crónicas del Sir. Colombia: impresora Gobernación. 1997. p. 18.

¹² DANE. Departamento Nacional de Estadística, primer semestre del año 2010, p. 34.

importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha; igualmente se ha realizado repoblamiento piscícola en la micro cuenca la Josefina y en las quebradas el Motilón, Santa Teresa (Guamuez), Dolores, la Planada y el Vergel.

5. LA COMPETENCIA DEL SECTOR FUNERARIO EN PASTO

5.1 SERCOFUN LTDA. FUNERALES LOS OLIVOS

SERCOFUN LTDA. - Funerales Los Olivos, nació hace más de 33 años en el Valle del Cauca con el objeto de brindar protección y tranquilidad a los afiliados y su grupo familiar, con una visión rehumanizadora y transformadora dirigida hacia un profundo respeto por el ser humano que fallece, como también hacia los sentimientos de sus familiares y amigos.

"Somos una empresa con servicio humano"; este es el lema y la promesa que cumple desde 1975, gracias a la unión de las cooperativas gestoras, entre las que se encuentra Aseguradora Solidaria como propietaria mayoritaria y Coomeva como propietaria minorista de SERCOFUN - Los Olivos.

SERCOFUN es una empresa líder en la protección de la vida de los afiliados y su familia, a través de Planes de Protección Familiar en Grupo (PFG).

SERCOFUN está vinculada a la red nacional Los Olivos, la cual Posee 52 sedes diseñadas especialmente para atención de los servicios, concentradas en 28 ciudades principales, más de 1.000.000 afiliados principales, 226 salas de velación propias a nivel nacional, moderno parque automotor, un grupo humano capacitado para brindar servicios de calidad, y una combinación exitosa de idealismo, ingenio y creatividad, que le han permitido el desarrollo e implementación de cambios en la naturaleza de la prestación de este tipo de servicio, posicionándola como empresa pionera en planes de previsión exequial.

MISION

Comercializar y prestar servicios funerarios de excelente calidad con sentido humano, personal competente; bajo esquemas de mejoramiento continuo e innovador, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y que permitan la rentabilidad esperada por los accionistas

VISION

Afianzar el liderazgo en la prestación de servicios funerarios en todos sus componentes, con excelencia y respeto por la dignidad humana, apoyando el bienestar integral de las familias

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD APLICADOS EN SERCOFUN LTDA FUNERALES LOS OLIVOS

Los principios de la calidad han sido incorporados a nuestras actividades rutinarias en cada uno de los procesos y están fundamentalmente enmarcados en las siguientes estrategias y actividades:

1. ENFOQUE AL CLIENTE:

Sercofun Ltda Funerales Los Olivos ha desarrollado las siguientes actividades que permiten tener claridad sobre las necesidades y expectativas del cliente y a la vez el conocimiento de su nivel de satisfacción que nos permita mantener nuestro proceso de mejoramiento continuo.

Encuesta de Opinión (Servicios): Realizada de manera periódica a los usuarios de los Servicios exequiales mediante el formato de encuesta de opinión. Es tabulada y analizada mensualmente para encontrar oportunidades de mejora y desarrollo de acciones que permitan incrementar la satisfacción de los usuarios. Sugerencias y Quejas: La organización cuenta con Buzones de sugerencias instalados en cada una de las sedes para recepcionar todas las inquietudes de los clientes o usuarios.

Información que es procesada y administrada por el proceso Gestión a Solicitudes y Reclamaciones del Cliente. El proceso involucra la verificación de la efectividad de la Acción emprendida, permitiendo así informar al cliente sobre las actividades realizadas.

2. LIDERAZGO:

La Gerencia de Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos y los Responsables de los procesos despliegan a todos los niveles de la organización, los objetivos estratégicos y los presupuestos de las actividades definidas para los periodos venideros.

La Dirección interactúa con todo el personal en la definición de metas, planes y programas y a través de reuniones y comités, se revisan cada uno de los aspectos involucrados en la gestión empresarial, de procesos e individual.

3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:

Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos, a través de los diferentes comités creados como el comité de servicio al cliente, comité de cartera, reuniones de Asesores de Servicios, entre otros, analizan las oportunidades de mejoramiento propuestas por sus colaboradores, implementando todas aquellas que sean viables con el fin de proporcionar un mejor servicio a sus clientes internos y externos.

4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:

Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos dentro del esquema del Gerenciamiento del día a día ha definido la implementación del enfoque basado en procesos los cuales están relacionados en el mapa de procesos y se han descrito de una manera independiente, definiendo productos, clientes, insumos, proveedores y los recursos necesarios en la cadena de valor.

Cada uno de los macroprocesos cuenta con unos indicadores para la planificación, la realización y el control necesario para el aseguramiento de la calidad.

5. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION:

Se definió el seguimiento de la gestión a través del tablero de mando integral, que garantiza el monitoreo permanente de la planeación de la empresa, con el fin del logro de sus grandes propósitos y objetivos estratégicos.

6. MEJORA CONTINUA:

En cada uno de los comités y en la Revisión por la Dirección, se analizan los resultados de la satisfacción de los clientes y de la gestión que realiza la empresa derivada de la planificación, y corroboran el compromiso que se tiene en la alta gerencia del mejoramiento que se debe llevar a cabo para el cumplimiento de los grandes propósitos trazados.

El seguimiento de los indicadores definidos a nivel gerencial y a nivel operativo, son una fuente de información que permiten desarrollar planes de mejora e incrementar el compromiso de los colaboradores como elemento activo dentro de la gestión de la empresa.

7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:

A partir de la implementación de los indicadores de gestión en el tablero de mando integral, se obtienen los datos necesarios que permiten soportar las decisiones a tomar en cada uno de los procesos que conforman la empresa.

8. RELACION MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON LOS PROVEEDORES:

Para garantizar el buen servicio ofrecido por Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos, ha diseñado el manual de compras que se orienta al aseguramiento de sus procesos por cada insumo comprado.

El manual define un sistema de clasificación de acuerdo a la aptitud del proveedor según el sistema de calidad, este programa se orienta a definir la relación cliente - proveedor basado en dos ejes:

1. La entrega oportuna de los productos y / o servicios.
2. La responsabilidad total en materia de la calidad por parte del proveedor.

Este esquema permite apoyar a los proveedores en la definición de los criterios relevantes, la forma cómo lograrlos y los planes de aseguramiento de la calidad que deberá implementar cada uno antes de la entrega. De igual forma se hará una evaluación permanente del desempeño de los servicios o productos comprados.

POLITICA DE CALIDAD

Sercofun Ltda. funerales Los Olivos, ha definido su política de la siguiente manera:

- ✓ “Garantizar la prestación de un servicio exequial oportuno, con sentido humano,
- ✓ Asesoría de personal competente, infraestructura adecuada; mejorando
- ✓ Continuamente los procesos de gestión, para lograr la satisfacción del cliente,
- ✓ Colaboradores y accionistas”

La política de calidad fue construida teniendo en cuenta el propósito de la organización y el cual permite establecer un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, en todas las revisiones gerenciales del SGC la política de calidad es revisada y en casos de existir modificaciones se comunican los cambios a los colaboradores oportunamente para que estos sean entendidos.

POLÍTICA DE CALIDAD	ELEMENTOS DE LA POLÍTICA	OBJETIVOS DE CALIDAD	INDICADOR
Garantiza la prestación de un servicio exequial oportuno, con sentido humano, asesoría de personal competente, infraestructura adecuada; mejorando continuamente los procesos de gestión, para lograr la satisfacción del cliente, colaboradores y accionistas	Servicio Oportuno	Ajuste el tiempo de respuesta a las solicitudes del cliente	Tiempo de Retirar, preservar y poner en velación
	Personal Competente	Mejorar la Competencia del Personal	Evaluación de Competencias
	Infraestructura Adecuada	Optimizar el uso de la infraestructura	% de Utilización de Capacidad Instalada
	Satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción de nuestros clientes	% satisfacción del Cliente

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El sistema de Gestión de Calidad de Sercofun Ltda Funerales Los Olivos tiene como alcance:

“Comercialización, Prestación, Acompañamiento y Apoyo Emocional en Servicios Exequiales”

Diseño y Desarrollo.

De acuerdo a las características de nuestros servicios, estos no requieren de un diseño específico dado que son productos estándares ofrecidos, con historia particular y que corresponden a servicios que otras organizaciones también ofrecen al público en general y

en cuyo caso lo único que se realiza es una actualización de beneficios y precios dependiendo de las variables del mercado que la afectan.

En los procesos establecidos dentro de la cadena de valor la validación se realiza posterior a la prestación del servicio, debido a que las deficiencias son identificadas únicamente después de que se haya prestado el servicio. Sin embargo las evidencias de cumplimiento de los requisitos del cliente se encuentran en el formato retirar-preservar y poner en velación el cual es firmado por el cliente una vez se verifica el cuerpo preservado para luego realizar el traslado a velación.

Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición.

De acuerdo a las características de nuestros servicios, los equipos utilizados en la realización y prestación del servicio no generan mediciones que evidencien la conformidad del producto y/o servicio prestado frente a los requisitos del cliente.

REQUISITOS GENERALES

El Sistema de Gestión de Calidad implementado en Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos está orientado a satisfacer las expectativas del desarrollo de la organización alrededor del esquema del Sistema de Gestión Integral inspirado en un sistema gerencial que involucra fundamentalmente los siguientes aspectos:

- El Direccionamiento Estratégico.
- La Gerencia de los Procesos del día a día.
- La Gerencia de la Cultura.
- Mapa de Procesos.

DIAGNOSTICO DE LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA FUNERARIA EN PASTO

Benchmarking

Se pretende mostrar algunas características del mercado en la industria funeraria las cuales son objetivo del presente trabajo y brindar algunas reflexiones sobre la aplicabilidad de la técnica de gestión “benchmarking” en el contexto mencionado.

En una primera instancia en este análisis se plantea un “benchmarking” sólo a nivel informativo en cuanto a las empresas cuya actividad se dedican al servicio funerario. A simple vista se podría deducir que la mejor empresa será aquella que tiene mejores precios, sin embargo este análisis comparativo nos permitirá concluir algo diferente como la de tener en cuenta las relaciones entre los costos y la eficiencia en un servicio funerario de cara al buen servicio para el cliente, y en las formas en que se procedan. Por este motivo es que se establece que el presente trabajo es un puntapié inicial para comenzar a realizar análisis comparativos.

Empresas a comparar

Las empresas que se ponen a consideración para el análisis han demostrado en el período de los últimos cinco años un crecimiento notable en penetración del mercado, cumplimiento en prestación de servicios y factores competitivos que de igual manera se expondrán en este informe

Las empresas analizadas son:

- SERCOFUN LOS OLIVOS
- GRUPO RECORDAR
- LA ASCENCION
- MONTE DE LOS OLIVOS

Variables estratégicas

Cobertura: Independiente del lugar donde el cliente **haya** adquirido la póliza, el cubrimiento se garantiza en más de 57 ciudades principales a nivel nacional con 227 salas de velación propia. Para Nariño el reconocimiento de la póliza se hace a través de convenios con las mejores empresas prestadoras de servicios funerarios. Esto se convierte en una fortaleza mayor ya que se presenta un alto nivel de satisfacción para los clientes y por ende un incremento de los asegurados.

Tarifas: Las tarifas individuales y las empresariales que ofrece LOS OLIVOS. En general son muy similares a las de la competencia, excepto la de los asociados de Coomeva Cooperativa que tienen una tarifa preferencial que está un 15% por debajo de la tarifa corporativa. A esta Cooperativa pueden asociarse cualquier tipo de profesionales, este nicho de mercado es importante y permite marcar una ligera diferencia con la competencia, por lo cual consideramos esta variable como una fortaleza menor

Portafolio: En Nariño, Los Olivos ofrece cuatro planes de previsión exequial: dos institucionales, Plus Colectivo y Sercoomeva y dos individuales, Integral y Vida, cuyos beneficios aparecen detallados en el cuadro. Con relación al mercado estos paquetes son similares, excepto Sercoomeva que es un plan especial exclusivo para afiliados a Coomeva cuya característica principal es menor costo y cobertura familiar en caso de muerte del asegurado. El impacto de esta variable es positivo en la toma de decisión por parte de los clientes a la hora de comprar un seguro de previsión exequial, por lo tanto la consideramos como una *Fortaleza Menor*.

Beneficios: La póliza de seguro de previsión exequial cubre trámites legales, traslado al lugar de preparación, preservación del cuerpo, sala de velación, cofre o ataúd, transporte para acompañantes, ofrenda floral, servicio de cafetería, carroza fúnebre para el traslado al cementerio, honras fúnebres, libro de oraciones, carteles y tarjetas de agradecimiento, lote o bóveda, lápida, osario y exhumación en el parque cementerio elegido, cremación, urna para

cenizas y cenisario, repatriación de cenizas, traslado aéreo nacional e internacional del fallecido fuera del lugar de residencia, auxilio para adecuación en caso de que el afiliado tenga lote en propiedad, auxilio en caso de que el afiliado no tome los servicios con la red de Los Olivos. Estos beneficios en sí, no generan ventajas comparativas frente a la competencia, sin embargo el hecho de que Los Olivos sea una empresa aseguradora, a diferencia de las demás, hace que la confianza y certeza de cumplimiento marquen una diferencia que los clientes tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de constituir una póliza de seguros de previsión exequial. Esta variable la consideramos como una *Fortaleza Menor*.

Respaldo Los Olivos, se caracteriza por tener el respaldo financiero de dos reconocidas compañías como son Aseguradora Solidaria y Grupo Empresarial Coomeva, que tienen el 95% y 5% de participación respectivamente, que la respaldan económicamente y garantizan el cumplimiento total a sus asegurados. Si se tiene en cuenta que en Nariño las empresas prestadoras de servicios funerarios venden planes prepago de estos servicios pero no son supervisadas por la Superintendencia Financiera. Consideramos que esta variable es una *Fortaleza Mayor* ya que incide directamente en la confianza de los clientes a la hora de tomar la decisión de comprar un seguro de previsión exequial.

Infraestructura: Consientes de las necesidades de los afiliados y de la comunidad en general, Los Olivos ha invertido en el mejoramiento de su infraestructura para así poder ofrecer un excelente servicio en un momento difícil como lo es el fallecimiento de un ser querido. Posee modernos laboratorios, totalmente equipado con la instrumentación necesaria, acorde a las nuevas tecnologías en la práctica de Tanatopraxia, confortables oficinas y elegantes salas de velación para el acompañamiento de familiares y amigos ofreciendo un lugar tranquilo y cómodo para este eventual suceso. Consideramos entonces que esta es una *Fortaleza Mayor*

Convenios: LOS OLIVOS., no cuenta con una infraestructura propia para atender de manera directa todo lo relacionado con el cumplimiento de los beneficios ofrecidos en la póliza, estos se garantizan a través de convenios con prestigiosas entidades regionales de larga trayectoria en la prestación de servicios funerarios. La incidencia que esto tiene en la reducción de costos es muy importante ya que el mantenimiento de instalaciones, impuestos, servicios públicos, personal, etc. reducen el margen de rentabilidad del negocio. Por esta razón los convenios se consideran como una *Fortaleza Mayor*.

Servicio al cliente: En la actualidad y dada la orientación de la gerencia regional no existe un modelo de servicio y asesoría que permita orientar y responder con eficiencia las sugerencias e inquietudes de los clientes. Esta tarea quedó delegada de manera unipersonal en la ejecutiva de ventas. Esto atenta contra la imagen de la empresa e incide significativamente en el cierre de negocios. Esta variable es una *Debilidad Mayor*

Credibilidad: Esta variable en el sector de los seguros, depende en un alto porcentaje del número de siniestros, es decir es directamente proporcional al número de fallecimientos de los asegurados. Un cliente cree en el producto en la medida que pueda comprobar que

efectivamente si cubren los beneficios pactados, si a esto se le suma la no existencia de cultura previsiva en nuestra región, se concluye que la credibilidad en los seguros de previsión exequial es muy escasa en los habitantes de Nariño por lo tanto esta variable impacta de manera negativa las ventas, por lo cual la consideramos como una *fortaleza Menor*.

Atención oportuna: El servicio que ofrece Los Olivos se caracteriza por ser rápido y oportuno en todas nuestras dependencias tanto en el área comercial como en el área de servicios exequiales, el cual está disponible las 24 horas del día los 365 días del año para atender cada uno de sus necesidades. Esta es una *Fortaleza Mayor*

Cuadro 1. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		LOS OLIVOS		RECORDAR		LAS ASENCIÓN		MONTE DE LOS OLIVOS	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Cobertura		0,16	4	0,64	3	0,48	2	0,32	1	0,16
Tarifas		0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Portafolio		0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Beneficios		0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	1	0,12
Respaldo		0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Infraestructura		0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Convenios		0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Servicio al cliente		0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Credibilidad		0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Servicio oportuno		0,18	4	0,72	3	0,54	1	0,18	2	0,36
TOTAL		1		3,76		2,64		1,67		1,99

6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Variables estratégicas

El escenario de Los Olivos frente a estas variables es de oportunidades de acuerdo a como se muestra en el detalle de cada una de ellas:

Capacidad gerencial: LOS OLIVOS., aseguradora de previsión exequial, carece de un Gerente que imparta un direccionamiento orientado al logro de objetivos y cumplimiento de metas organizacionales, lo que trae como consecuencia una vulnerabilidad muy grande frente a la competencia ya que las decisiones se toman a control remoto desde la oficina principal ubicada en la ciudad de Cali, a su vez esto genera retraso en los procedimientos, trabas en el cierre de negocios, deficiencias en asesoría, mala atención y en algunos casos incumplimiento en los beneficios pactados. El impacto de esta variable se presenta como una *Debilidad Mayor* ya que afecta directamente y en gran magnitud la imagen de la empresa, la credibilidad de los clientes y finalmente la venta.

Cobertura: Independiente del lugar donde el cliente haya adquirido la póliza, el cubrimiento se garantiza en más de 57 ciudades principales a nivel nacional con 227 salas de velación propia. Para Nariño el reconocimiento de la póliza se hace a través de convenios con las mejores empresas prestadoras de servicios funerarios. Esto se convierte en una fortaleza mayor ya que se presenta un alto nivel de satisfacción para los clientes y por ende un incremento de los asegurados.

Beneficios: La póliza de seguro de previsión exequial cubre trámites legales, traslado al lugar de preparación, preservación del cuerpo, sala de velación, cofre o ataúd, transporte para acompañantes, ofrenda floral, servicio de cafetería, carroza fúnebre para el traslado al cementerio, honras fúnebres, libro de oraciones, carteles y tarjetas de agradecimiento, lote o bóveda, lápida, osario y exhumación en el parque cementerio elegido, cremación, urna para cenizas y cenisario, repatriación de cenizas, traslado aéreo nacional e internacional del fallecido fuera del lugar de residencia, auxilio para adecuación en caso de que el afiliado tenga lote en propiedad, auxilio en caso de que el afiliado no tome los servicios con la red de Los Olivos. Estos beneficios en sí, no generan ventajas comparativas frente a la competencia, sin embargo el hecho de que Los Olivos sea una empresa aseguradora, a diferencia de las demás, hace que la confianza y certeza de cumplimiento marquen una diferencia que los clientes tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de constituir una póliza de seguros de previsión exequial. Esta variable la consideramos como una *Fortaleza Menor*.

Tarifas: Las tarifas individuales y las empresariales que ofrece LOS OLIVOS. En general son muy similares a las de la competencia, excepto la de los asociados de Coomeva Cooperativa que tienen una tarifa preferencial que esta un 15% por debajo de la tarifa corporativa. A esta Cooperativa pueden asociarse cualquier tipo de profesionales, este

nicho de mercado es importante y permite marcar una ligera diferencia con la competencia, por lo cual consideramos esta variable como una *Fortaleza Menor*.

Convenios: LOS OLIVOS., no cuenta con una infraestructura propia para atender de manera directa todo lo relacionado con el cumplimiento de los beneficios ofrecidos en la póliza, estos se garantizan a través de convenios con prestigiosas entidades regionales de larga trayectoria en la prestación de servicios funerarios. La incidencia que esto tiene en la reducción de costos es muy importante ya que el mantenimiento de instalaciones, impuestos, servicios públicos, personal, etc. reducen el margen de rentabilidad del negocio. Por esta razón los convenios se consideran como una *Fortaleza Mayor*.

Experiencia: En el mercado, Los Olivos es pionera en la venta de seguros de previsión exequial, con una experiencia de más de 36 años a nivel nacional y 10 años en el departamento de Nariño. Esta variable incide en la preferencia y el respaldo que requieren los clientes al momento de elegir y comprar un seguro de previsión, por esta razón la consideramos como una *Fortaleza Mayor*.

Credibilidad: Esta variable en el sector de los seguros, depende en un alto porcentaje del número de siniestros, es decir es directamente proporcional al número de fallecimientos de los asegurados. Un cliente cree en el producto en la medida que pueda comprobar que efectivamente si cubren los beneficios pactados, si a esto se le suma la no existencia de cultura previsiva en nuestra región, se concluye que la credibilidad en los seguros de previsión exequial es muy escasa en los habitantes de Nariño por lo tanto esta variable impacta de manera negativa las ventas, por lo cual la consideramos como una *fortaleza Menor*.

Servicio al cliente: En la actualidad y dada la orientación de la gerencia regional no existe un modelo de servicio y asesoría que permita orientar y responder con eficiencia las sugerencias e inquietudes de los clientes. Esta tarea quedó delegada de manera unipersonal en la ejecutiva de ventas. Esto atenta contra la imagen de la empresa e incide significativamente en el cierre de negocios. Esta variable es una *Debilidad Mayor*.

Portafolio: En Nariño, Los Olivos ofrece cuatro planes de previsión exequial: dos institucionales, Plus Colectivo y Sercoomeva y dos individuales, Integral y Vida, cuyos beneficios aparecen detallados en el cuadro. Con relación al mercado estos paquetes son similares, excepto Sercoomeva que es un plan especial exclusivo para afiliados a Coomeva cuya característica principal es menor costo y cobertura familiar en caso de muerte del asegurado. El impacto de esta variable es positivo en la toma de decisión por parte de los clientes a la hora de comprar un seguro de previsión exequial, por lo tanto la consideramos como una *Fortaleza Mayor*.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación *	PXC
Capacidad Gerencial	0,1	1	0,9
Estructura Organizacional	0,1	3	2,9
Infraestructura	0,05	4	3,95
Servicio Profesional Tana	0,03	3	2,97
Cobertura	0,1	4	3,9
Beneficios	0,1	3	2,9
Tarifas	0,1	3	2,9
Convenios	0,07	4	3,93
Respaldo Financiero	0,1	4	3,9
Experiencia	0,06	3	2,94
Credibilidad	0,05	2	1,95
Servicio al cliente	0,12	1	0,88
Portafolio	0,05	3	2,95
	1		36,97

5.2 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Análisis de variables estratégicas

Cultura: Una de las características comunes que tienen los habitantes de Nariño por las condiciones geográficas y sus costumbres, es la carencia de una cultura de previsión de los riesgos, esto hace que la gente tenga cierta apatía en especial lo que hace referencia a seguros de previsión exequial. De otro lado estas eventualidades se consideran como un gasto y no como una inversión a largo plazo que puede traducirse en un ahorro sustancial de dinero. El comportamiento de esta variable en el mediano plazo tiende a mantenerse porque es muy poco lo que las empresas de este sector hacen para cambiar esta cultura y el impacto desde luego será negativo porque afecta directamente en las ventas, entonces la consideramos como una amenaza mayor.

Desempleo: Nuestra región no es ajena a la crisis económica generada por la caída del sistema financiero a nivel mundial, dejando como consecuencia cierre de empresas y despidos masivos de empleados, mas aun si tenemos en cuenta que en Nariño el 65% de la población laboral pertenece al sector informal. Esto afecta directamente el poder

adquisitivo de los hogares de nuestra región porque no existes dinero circulante y la gente destina sus escasos recursos al cubrimiento de necesidades básicas, por ende en lo último que piensa el consumidor nariñense es en adquirir un seguro de previsión exequial. En los próximos tres años esta situación tienden a mantenerse, por lo tanto el impacto seguirá siendo negativo en el mercado para Los Olivos por lo que la consideramos como una amenaza mayor.

Orden público: Basados en las estadísticas presentadas por el DANE, Colombia es catalogada como uno de los países más violentos de Suramérica. Esta tendencia aunque ha disminuido en los últimos años, seguirá siendo para las empresas aseguradoras una variable muy importante que determina y promueve las actividades que se realizan en torno del proceso de la muerte. Por otro lado, la falta de trabajo y las escasas oportunidades que tiene la población de nuestra región trae consigo problemas de orden público como terrorismo, atracos, narcotráfico, secuestros, entre otros que hacen que el índice de muertes se eleve. Paradójicamente para Los Olivos esta variable se convierte en una oportunidad de incrementar el número de asegurados en el corto plazo por el temor que tiene la gente de estar desprotegida frente a estas eventualidades. La consideramos como una oportunidad mayor.

Inestabilidad laboral: Lamentablemente las políticas de contratación de las empresas nariñenses al no ofrecer estabilidad laboral y salarios justos, hacen que se haga más difícil el que las familias puedan acceder a un seguro que cubra los gastos exequiales de sus integrantes. Igualmente esta situación se mantendrá en el mediano plazo, por lo tanto el impacto también será negativo, afectando la vinculación de asegurados. Esta variable es una amenaza menor.

Agremiación solidaria: Nuestra región se caracteriza por tener el nivel más alto de agremiación de Cooperativas, Fondos de Empleados, ONG, Asociaciones y Fundaciones, lo que hace que exista dentro de las limitaciones de empleo mencionadas anteriormente, una oportunidad para vincular a sus asociados a Los Olivos. De acuerdo a estadísticas de la Superintendencia Solidaria, la tendencia en el mediano plazo es a mantenerse, por lo que creemos que el impacto en el sector será positivo. Se considera como una oportunidad menor.

Tasa de mortalidad: Según el DANE, la tasa de mortalidad anual en Colombia es de 5,54 personas por cada mil habitantes, esto significa que en Nariño al año mueren en promedio 6.570 personas. Este factor se considera determinante en el negocio de los seguros de previsión exequial, ya que con base en este se determinan las tarifas y costos de los planes. La tendencia en los próximos años es a incrementarse dadas las condiciones de enfermedades, violencia e inseguridad urbana que han venido en aumento, teniendo en cuenta que a las empresas aseguradoras no les conviene que los siniestros sean numerosos, el impacto para ellas será negativo porque tendrán una disminución de los márgenes operacionales. Esta variable se considera como una amenaza menor.

Competencia: En Nariño existen aparte de Los Olivos, seis empresas que si bien no son aseguradoras venden planes pre exequiales bajo la modalidad prepago. Entre ellas tenemos a:

- ✓ Recordar.
- ✓ La Ascensión.
- ✓ Monte de los Olivos.
- ✓ Memorial.
- ✓ Jardines de las Mercedes.
- ✓ Jardines Cristo Rey.

En su mayoría, estas empresas tienen desde hace muchos años su propia infraestructura que les permite ofrecer servicios funerarios de manera directa, por lo que tienen una ventaja competitiva frente a Los Olivos quien tiene que contratarlos para que le presten este servicio, corriendo el riesgo de que no lo presten de la mejor forma y afecten su imagen trayendo consigo la pérdida de clientes. Esta situación en el mediano plazo tiende a mantenerse por tal razón consideramos esta variable como una amenaza menor.

Actividad del volcán Galeras: Dadas las condiciones de riesgo volcánico en las que se encuentra ubicada la ciudad de Pasto, existe una oportunidad de encaminar todos los esfuerzos de Los Olivos a crear conciencia de prevención de los acontecimientos propios de una posible erupción que redunde en el incremento de clientes y mayores beneficios económicos para la empresa. Esta es una condición natural que no se puede cambiar, por lo tanto el impacto en el futuro seguirá siendo favorable, además las experiencias vividas con este fenómeno demuestran que no han existido víctimas mortales lo que a su vez puede representar un mejoramiento del margen operacional. Esta variable es una oportunidad menor.

Desarrollo industrial: Históricamente Nariño ha vivido en el olvido por parte del estado y la gestión de sus dirigentes políticos ha pasado desapercibida, estas condiciones han dejando a nuestra región como una de las más atrasadas del país a diferencia de otros departamentos que son más jóvenes y mucho más industrializados. La consecuencia de esto, es una población sumamente pobre, sin preparación y sin cultura de riesgo que fortalezca la creación de verdaderas empresas. En síntesis Nariño carece de sistemas productivos que le permitan a la población manejar un ingreso adecuado para satisfacer plenamente sus necesidades y acceder a otros productos y servicios complementarios como el de los seguros de previsión exequial, la falta de desarrollo industrial impacta de manera negativa la demanda de este tipo de productos. Esta variable se considera como una amenaza menor.

Situación fronteriza: Una buena parte de la economía de Nariño la mueve el comercio en las poblaciones situadas en la frontera con Ecuador cuando las condiciones de precio del dólar están a favor de sus habitantes, todo el dinero que proviene de esta actividad se redistribuye en la región vía combustibles, restaurantes, pasajes, matriculas, impuestos, comercio, turismo, etc. Cuando ocurre lo contrario el efecto se revierte impactando de

manera drástica la situación económica de la región. Esta condición inestable afecta sustancialmente a las organizaciones porque las ubica en un marco de incertidumbre, para el caso de Los Olivos podríamos decir que no habría certeza de que una vez vendido el seguro el cliente que lo adquirió lo pague. Esta variable la consideramos como una amenaza menor.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación *	PXC
Cultura	0,13	1	0,13
Desempleo	0,13	1	0,13
Orden público	0,10	4	0,4
Inestabilidad laboral	0,10	2	0,2
Agremiación solidaria	0,11	3	0,33
Tasa de mortalidad	0,10	2	0,2
Competencia	0,12	2	0,24
Actividad del volcán Galeras	0,07	3	0,21
Desarrollo industrial	0,07	2	0,14
Situación fronteriza	0,07	2	0,14
	1,00		2,12

7. PLAN ESTRATEGICO

Cuadro 3. Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DOFA	1. Cultura. 2. Inestabilidad laboral. 3. Tasa de mortalidad. 4. Competencia. 5. Desarrollo Industrial. 6. Desempleo. 7. Situación fronteriza.	1. Orden público. 2. Agremiación solidaria. 3. Actividad del volcán Galeras.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
1. Cobertura. 2. Beneficios. 3. Tarifas. 4. Convenios. 5. Respaldo financiero. 6. Experiencia. 7. Portafolio.	F4,A4: 1. Mejorar la transferencia de tecnología y mejorar la planta física para crear la creación de una nueva sala de velación o sede funeraria Olivos en Pasto 2. Competir con tarifas aprovechando los convenios interinstitucionales. 3. Incrementar la oferta de servicios. F2,A1: 4. Lanzar una campaña agresiva de mercadeo dirigida a crear conciencia de previsión de riesgo. 5. Programar reuniones con la comunidad dirigidas a generar cultura de prevención y dar a conocer el portafolio. 6. Programar seminarios de fomento a la agremiación solidaria. F7,A7: 7. Crear un plan especial	F3,O2: 1. Promoción especial dirigida a las personas vinculadas a las Instituciones (cooperativas, fondos de empleados, empresas, asociaciones, ONG, fundaciones, etc. 2. Competir con una estrategia de reducción de precios. F5,O2: 3. Realizar una campaña de fomento a la agremiación solidaria. 4. Difundir de manera agresiva la alianza entre Los Olivos, Solidaria y Coomeva.

	dentro del portafolio dirigido a los clientes del sector informal. 8. Reducir tarifas Aprovechando la solvencia económica.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. Capacidad gerencial. 2. Credibilidad. 3. Servicio al cliente.	D1,A4: 1. Implementar una estructura organizacional. 2. Reconstruir la estructura administrativa, liderado por un gerente de la Zona Pasto. 3. Asignar autonomía regional. 4. Incentivar al personal D2,A1: 4. Establecer un programa de capacitación dirigido a la comunidad. 5. Campaña de sensibilización sobre la importancia de la prevención exequial.	D2,O1: 1. Implementar un programa de toma de las poblaciones con mayor riesgo de orden público en Nariño. 2. Implementar un programa de referidos otorgando un descuento especial al asegurado que refiera otro. D2,O3: 3. Campaña de sensibilización sobre la importancia de la prevención exequial dirigida a las poblaciones de influencia del volcán Galeras.

7.1 PLATAFORMA ESTRATEGIA

Cuadro 3. Matriz interna y externa (MIE)

Capacidad interna 2,12

Capacidad externa 2,60

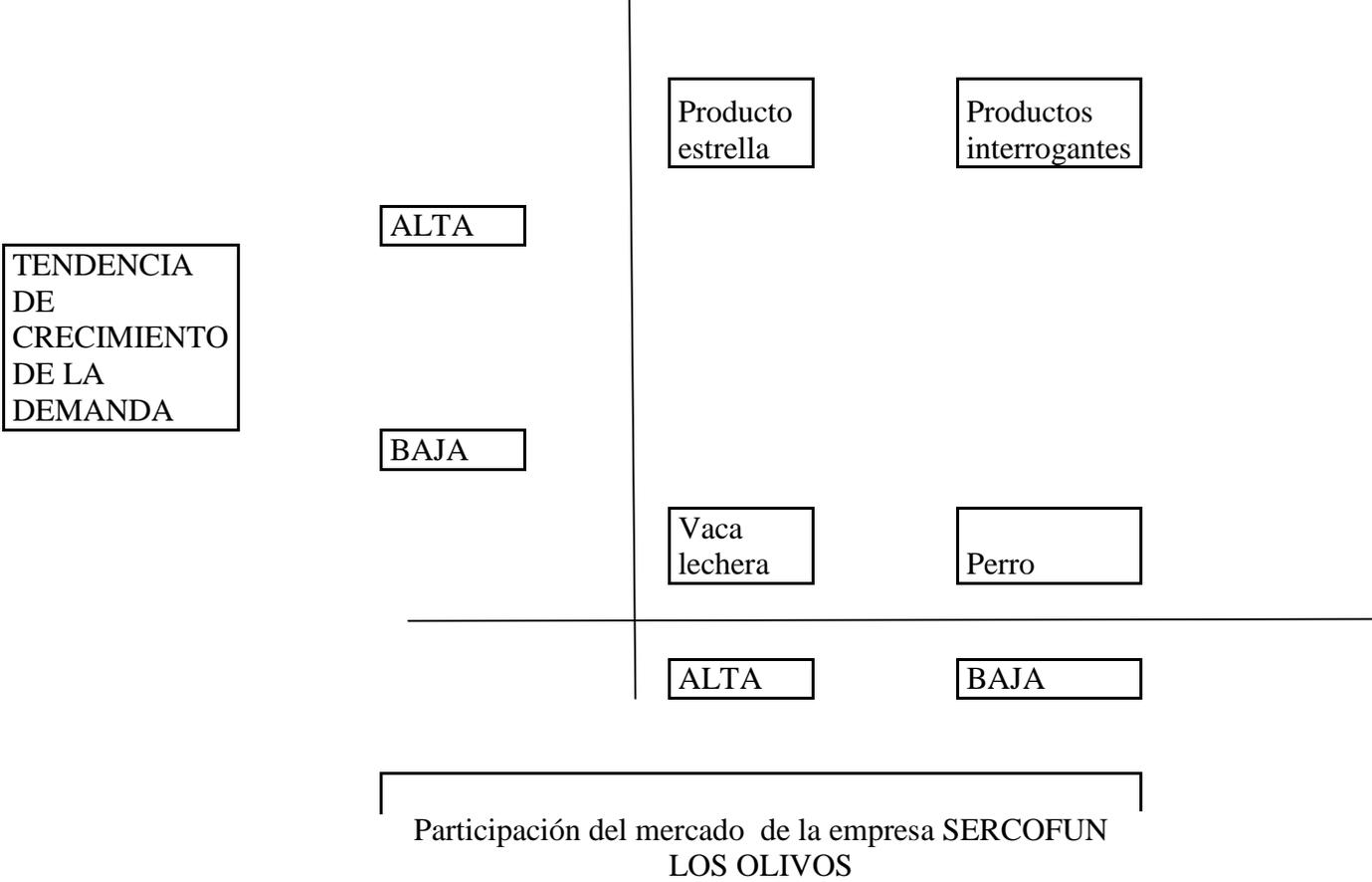
		CAPACIDAD INTERNA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD EXTERNA	ALTA			
	MEDIA			
	BAJA			

Detailed description of the MIE matrix: The matrix is a 3x3 grid. The vertical axis is labeled 'CAPACIDAD EXTERNA' with levels 4 (ALTA), 3 (MEDIA), and 2 (BAJA). The horizontal axis is labeled 'CAPACIDAD INTERNA' with levels 3 (ALTA), 2 (MEDIA), and 1 (BAJA). A red dashed line indicates the company's position at (2, 2), with the value '2,12' written above the '2' on the horizontal axis and '2,60' written to the left of the '2' on the vertical axis.

7.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz, Los Olivos – Nariño debe sostenerse en el mercado aprovechando las oportunidades del entorno, mientras se mejora la capacidad interna apoyada en sus fortalezas.

Cuadro 4. Matriz de segmentación BSG



Cuadro 4. Plan de Acción e indicadores de gestión

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	IND. LOGRO
Desarrollar un programa de mercadeo regional dirigido a crear conciencia y cultura de previsión.	Lanzar una campaña agresiva de mercadeo dirigida a crear conciencia de previsión de riesgo.	Incrementar las ventas de la compañía en un 50%	Contratar agencia de publicidad.	Director de oficina.	Diciembre de 2010	7.000.000	Contrato firmado con la agencia de publicidad.
	Establecer un programa de capacitación dirigido a la comunidad.		Plan de medios regional (televisión, radio, prensa y otros).	Director de oficina.	Diciembre de 2011	15.000.000	Contratos de publicidad.
	Realizar una campaña de fomento a la agremiación solidaria.		Cronograma de reuniones de sensibilización con la comunidad.	Director de oficina.	Febrero de 2011		Cronograma de reuniones.
	Implementar un programa de toma de las poblaciones con mayor riesgo de orden público en Nariño.		Ejecución del cronograma de reuniones con la comunidad.	Grupo de apoyo.	Marzo de 2011	10.000.000	Listados de asistencia.
			Seleccionar las poblaciones de alto riesgo de orden público y programar las reuniones de concientización acerca de la prevención.	Director de oficina.	Febrero de 2011		Mapa político de Nariño y cuadro de poblaciones.

			Ejecución del programa de reuniones en las poblaciones de alto riesgo.	Grupo de apoyo.	Mayo de 2011	20.000.000	Listados de asistencia.
			Cronograma de seminarios de fomento a la agremiación, dirigidos a la comunidad.	Director de oficina.	Febrero de 2011		Cronograma de seminarios.
			Selección de las entidades encargadas de dictar los seminarios (SENA, Universidades, Cámara de Comercio, etc.).	Director de oficina.	Marzo 15 2011		Convenios interinstitucionales firmados.
			Ejecución del cronograma de seminarios.	Director de oficina.	Julio 15 de 2011	10.000.000	Listados de asistencia.
						62.000.000	
			TOTAL INVERSIÓN				

8. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

8.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos posee manuales, e indicadores en donde se definen las etapas establecidas en la planeación, acción, verificación y actuación en sus servicios, además de la definición de los responsables para cada una de estas actividades.

8.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

En la venta de planes exequiales, se determinan las necesidades del cliente a través de las fichas técnicas y finalmente con las Cotizaciones realizadas al momento de la oferta del producto.

Sumado con la experiencia adquirida y la tendencia que marque el mercado.

Cada vez que se va a prestar un servicio se determinan los requisitos relacionados con el servicio, la evidencia es la Orden de Servicios en el cual se especifican las necesidades del cliente para la prestación del servicio exequial.

Además de todos los documentos legales que son necesarios para la prestación de servicios definidos en cada una de a las actividades del proceso

En la venta de servicios exequiales, se tiene en cuenta también las normas legales existentes que regulan la comercialización de planes en previsión exequial y la prestación de servicios exequiales.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

En la venta de planes exequiales antes de realizar el contrato de afiliación, la cotización es revisada directamente por la Dirección comercial y es aceptada por la empresa o persona a Afiliar, una vez resuelta cualquier tipo de diferencia.

En la venta de necesidad inmediata, la revisión de los requisitos relacionados con el producto, la realiza el Asesor de Servicios, la evidencia del cumplimiento de todos los requisitos establecidos por el cliente es la firma del mismo en la Orden de Servicios y la orden de suministro (Cuando aplique).

Comunicación con el cliente

Los Afiliados a Sercofun Ltda. Funerales Los Olivos, cuentan con el servicio de atención personalizada a través de los asesores comerciales, que se encargan mensualmente de visitar a las empresas afiliadas brindando información sobre el producto adquirido y

recogiendo todo tipo de novedades, inquietudes relacionadas con el producto, con el contrato y las quejas derivadas en la promoción y prestación del servicio.

En las sedes donde se prestan los servicios funerarios se encuentran los Buzones de sugerencias donde canalizamos toda la información derivada de estos; además realizando encuestas mensuales para obtener en nivel de satisfacción de nuestros clientes.

8.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

SEGURO DE PREVISION EXEQUIAL

Los costos en los servicios exequiales son altos, inevitables y requieren de acción inmediata. Adquirir un plan de previsión Exequial es sensato, fácil y económico, además le permite mantener los costos razonables y claros.

Ante un suceso de estos, una persona o familia está preparada ?Frente a algo inevitable debemos estar protegidos.

Bajo este plan una persona puede asegurar a ocho personas de su familia. Cónyuge, padres y suegros ingresan sin límite de edad, sus demás beneficiarios pueden tener una edad máxima de 60 años para su ingreso.

Además el Afiliado principal tendrá derecho a tomar un seguro de vida por un valor de cinco millones de pesos (\$5.000.000)

BENEFICIOS

- Es un plan muy económico.
- La tranquilidad del pago de la cuota mensual donde usted prefiera
- Facilidades en sus pagos
- Amplios límites de edad.
- En caso de fallecimiento de un beneficiario, éste podrá ser reemplazado por una nueva persona.
- Una vez inscrito debidamente en el Plan, adquiere derecho al servicio en forma inmediata. Manejamos los periodos de carencia más cortos del mercado.
- Se garantiza la prestación de los servicios funerarios en todo el territorio nacional, a través de las redes a las cuales estamos inscritos y otras importantes funerarias del país, con la calidad y esmero que distingue a Renacer Servicio Exequial
- Asesoría para servicios internacionales en cuanto a diligencias legales, de traslado y consulares.

El incremento anual de la tarifa, que constará en el contrato, será máximo del porcentaje del IPC. Del año inmediatamente anterior

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Servicio funerario completo
Servicios iniciales

- Trámites legales
- Traslado al lugar de preparación
- Preservación del cuerpo

En la sala de velación

Cofre o ataúd: tenemos una serie de referencias de alta calidad para escogencia de los familiares.

Cofre tipo plan, de acuerdo con las especificaciones y costumbres de cada región (para inhumación).

Cofre en alquiler y urna para cenizas, para cremación.



Haurora



Haurora I



Paraiso



Haurora





Urnas o Cenizarios



- Transporte para acompañantes
- Carroza fúnebre



- Cinta membreteada
- ofrenda floral
- servicio de cafetería
- carteles



- **honras fúnebres**
- **libro de oraciones**
- **tarjetas de agradecimiento**



En el deceso

- lote o bóveda, lapida, osario, y exhumación en parque cementerio de libre escogencia
- cremación, urna para las cenizas y cenizario.
- Traslado nacional del fallecido fuera del lugar de residencia.
- En caso de tener lote en propiedad, auxilio para adecuación de lote o bóveda
- Se proporciona el lote en caso de no tener lote en propiedad.

SERVICIOS BASICOS DE FUNERARIA:

Tanatopraxia (preservación del cuerpo),



Traje Exequial, transporte del cuerpo al sitio de velación, coche fúnebre para el cortejo (del sitio de velación a exequias y lugar de inhumación o cremación), carteles de invitación a las exequias, tarjetas de agradecimiento, cinta impresa con el nombre de la persona fallecida, arreglo floral, personal para el cortejo, trámites judiciales de defunción, registro, certificados notariales, eclesiásticos y otros, implementos y alumbrado para velación en residencia, libro de registro de asistentes .



COSTOS

A continuación se relacionan los costos de la prestación de un servicio en el Municipio de Pasto y otros municipios.

Servicios Iniciales: \$800.000

Destino final en Pasto

Cremación:	
Horno	850.000,00
Cenizario	350.000,00
TOTAL	1.200.000,00

Inhumación	
Lote a uso temporal mas adecuación	1.350.000,00
Lote propio mas adecuación	1.500.000,00
Solo adecuación sin lote	960.000,00
Osario para exhumación	250.000,00

Costo promedio en otros municipios. 1.700.000,00

PRECIOS

SERVICIOS PARTICULARES

Servicio inicial: 1.050.000,00

Destino final en Pasto	
Horno	1.200.000,00
Cenizario	350.000,00

Inhumación	
Lote a uso temporal mas adecuación	1.350.000,00
Lote propio mas adecuación	1.500.000,00
Solo adecuación sin lote	960.000,00
Osario para exhumación	250.000,00

Destino final en otros municipios.	1.700.000,00
---	---------------------

PLANES DE PREVISION

Plan Básico con seguro de vida por un millón de pesos (\$1.000.000)	\$17.000
Plan superior, con seguro de vida por cinco millones de pesos (\$5.000.000)	\$20.000

SERVICIOS PARTICULARES

En cuanto a políticas de precios se buscará obtener un margen de utilidad del 10% sobre el costo total de cada servicio. Para lo cual se aplicará la siguiente fórmula para obtención de precios:

$$\frac{\text{costo total Ss}}{\text{costo total Ss} - 10\%} = \text{FACTOR}$$

Luego FACTOR * Costo total Ss = **Precio**

Servicio Inicial mas cremación y urna para las cenizas	\$2.890.000
Servicio inicial mas Inhumación con lote a uso temporal	\$2.660.000
Servicio inicial con solo adecuación de lote	\$2.235.000

ESTRATEGIA COMERCIAL

- Garantizar el cumplimiento del presupuesto del segundo semestre del año 2011, con un cumplimiento del mismo en los cinco (5) meses que restan del 2011 del 107%.
- Estimular el trabajo en equipo

ESTRATEGIAS:

1. Capacitación en técnicas de ventas, con el fin de tener herramientas para el cierre de las negociaciones.
2. Realizar seguimiento efectivo de las propuestas entregadas y/o de los clientes ya existentes, con el fin lograr la fidelización del cliente y la inclusión de nuevos negocios.
3. Identificar las empresas ubicadas fuera de nuestra zona geográfica (a nivel nacional) por asesor e iniciar correrías para lograr crecimiento de dichas empresas.
4. Identificación de zonas industriales para realizar tomas comerciales.
5. Se realizará telemarketing a todas las empresa de apoyo telefónico que pasaran a la USO con el fin de identificar cuales pueden tener crecimiento y realizar las respectivas visitas para afiliación, posteriormente serán entregarlas de manera formal a la USO con el resultado de esta labor para continuar con el mantenimiento telefónico.
6. Plan de referidos: incentivar en nuestros clientes por la presentación de referidos efectivos, premiando la empresa, se propone incluir en esta labor las áreas de apoyo de Los Olivos.
7. Iniciar la promoción puerta a puerta en la zona de influencia del templo.
8. Toma de Unidades residenciales.
9. Ubicación de Toma Uno en las salas de velación, que contenga información genérica y que invite a tomar el plan de previsión.

QUIENES PARTICIPAN

1. Asesores Comerciales.
2. Coordinadores Comerciales.
Áreas de Apoyo.

DESCRIPCION DE MACROPROCESO				
<ul style="list-style-type: none"> VENTA DE PLANES EXEQUIALES Y SERVICIOS FUNERARIOS 				
<ul style="list-style-type: none"> OBJETIVO: Diseñar y ejecutar estrategias que garanticen una efectiva comercialización de los planes y servicios exequiales ofrecidos por la organización, logrando de esta manera la satisfacción de nuestros clientes 			<ul style="list-style-type: none"> RESPONSABLE: Director de mercadeo y ventas 	
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Macroproceso Planeación estratégica Estado y organizaciones gremiales Macroproceso Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Proyección empresarial Base de datos clientes potenciales Lineamientos 	<ul style="list-style-type: none"> PROSPECTACION 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes potenciales interesados Número de familias y presupuesto de facturación 	Proceso venta de planes exequiales
Macroproceso Planeación estratégica Proceso prospectación	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de ventas Fichas técnicas de producto Documentación requerida para afiliaciones Clientes potenciales interesados 	<ul style="list-style-type: none"> VENTA DE PLANES EXEQUIALES 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del presupuesto Asesoría de venta y Postventa <ul style="list-style-type: none"> Fichas de afiliaciones Cumplimiento programa de visitas 	Macro proceso gestión financiera Proceso venta de servicios funerarios Proceso Suscripción

<p>Proceso Venta de plan exequial empresarial</p> <p>Macro proceso Planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de familias y presupuesto de facturación • Programa de visitas • Publicidad y promoción • Encuestas 		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de Mantenimiento • Campañas • Condiciones de renovaciones • Resultados encuestas de satisfacción 	<p>Cientes</p> <p>Macro proceso gestión servicio al cliente</p>
<p>Macro proceso Planeación estratégica</p> <p>macro proceso Prestación de servicios exequiales</p> <p>Macro proceso Planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de ventas • Descripción de productos • Servicios adicionales • Requerimientos del cliente • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • VENTA DE SERVICIOS FUNERARIOS 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento presupuesto • Cumplimiento requisitos del cliente • Resultados encuestas de satisfacción 	<p>Macro proceso gestión financiera</p> <p>Cliente</p> <p>Macro proceso gestión servicio al cliente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTOS 		<ul style="list-style-type: none"> • INDICADORES DE RESULTADO 	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS HUMANOS 	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS FISICOS
Manual de exequias	•	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliados netos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial 	Muebles y Equipos de Oficina
Manual de operaciones	•	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de servicios 	Software Karing
Manual de servicio al cliente	•	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de mortalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores de servicios 	Software SISE Planes y SISE pólizas

Manual de compras	•	• Ingreso por venta de planes	• Asesores comerciales	Pendones, Carteles y demás publicidad
Listado maestro de registros	•	•	• Promotores	
	•	•	• Auxiliar comercial	
	•	•	• Coordinador de Mantenimiento y profundización	
		•	• Coordinador de negocios	

Necesidades del Clientes, expectativas, Mercado

Macroprocesos Dirección Estratégica

Planeación Estratégica
Análisis y Seguimiento a la Gestión



Macroprocesos Misionales

Venta de Planes Exequiales Y Servicios Funerarios
Prospección, Ventas de Planes Exequiales, Venta de Servicios Funerarios

Prestación del Servicio Funerario y acompañamiento en el duelo
Retirar, Preservar, Poner en Velación, Coordinar Sepelio, Realizar Trámites Legales,

Gestión del Servicio al Cliente
Gestión a Solicitudes y Reclamaciones del Cliente, y Gestión de Clientes



Macroprocesos de Apoyo

Gestión Financiera Gestión Presupuestal, Cartera y Cobranza, Tesorería, Contabilidad, Tributario y Gestión de Suscripción

Gestión Administrativa Gestión Humana, Mantenimiento y Compras

Gestión del Control Interno Administración de Riesgos, Continuidad del negocio, Aseguramiento y Consultoría

Gestión de Procesos y Calidad

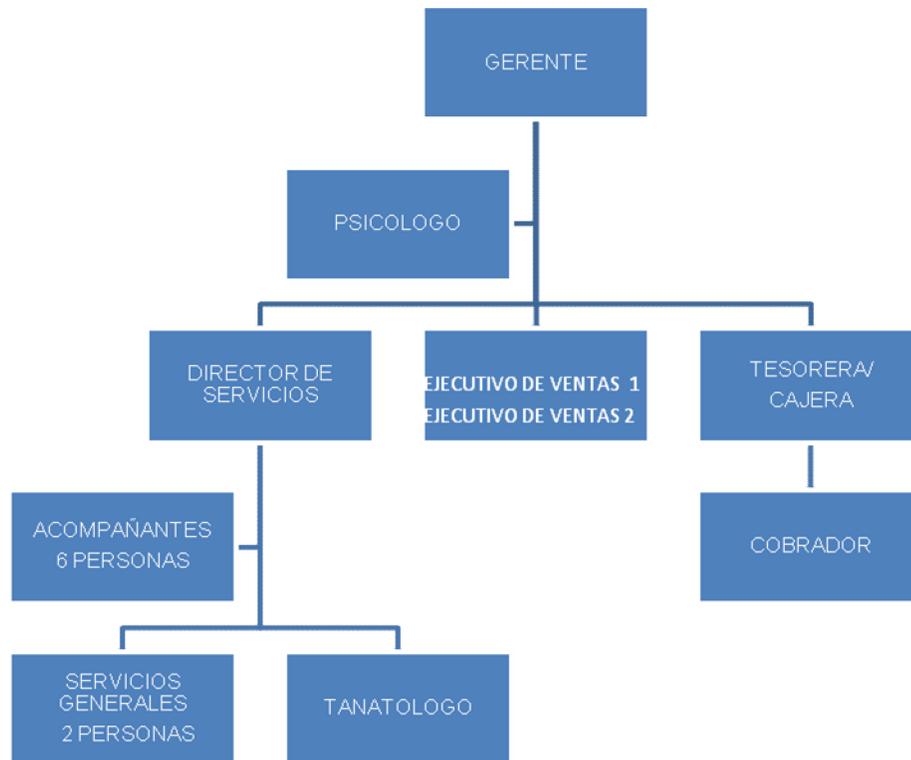
Gestión Tecnológica Administración de Software y Hardware, Plataforma de Comunicaciones, Soporte técnico, Seguridad de la información

Gestión Jurídica y Aspectos legales Conceptos, administración de procesos, Consultoría y Atención de requerimientos



Proceso NO incluido en el SGC
Proceso Contratado externamente

8.4 ORGANIGRAMA



8.5 PERSONAL OCUPADO Y DESCRIPCION DE CARGOS:

Al inicio del presente documento, se resalta el hecho de que la empresa es familiar, toda vez que es un sueño que ha progresado día a día en el corazón de un núcleo familiar, sin embargo hay procesos y cargos para los cuales es necesario hacer contratación de terceras personas que ingresarían a ser parte de la gran familia de **Renacer** Servicio Exequial.

🚦 GERENTE:

FUNCIONES

- Su función Básica será la de liderar el equipo de trabajo a través de control en todas las áreas como mercadeo, de servicios y área financiera.
- Buscar la mayor vinculación de Clientes nuevos
- Velar por los intereses, la misión, la visión y las políticas de la empresa Renacer Servicios Exequiales.
- Buscar la superación y el crecimiento personal y profesional de todo su equipo de trabajo.
- Generar un ambiente ideal y hacer felices a sus clientes internos y externos.

- Tendrá la responsabilidad de cumplir con una meta mensual de ventas en Programas de previsión, así como de la venta de servicios particulares.
- Hacer la respectiva revisión de la producción mensual de la empresa y aprobar los ingresos efectuados, previamente en comité de mercadeo.

PERFIL PROFESIONAL

Profesional en Administración o afines, con características de liderazgo, experiencia en manejo de personal y en finanzas, proactivo, con amplia experiencia en mercadeo y ventas. Pero sobre todo con amplio sentido de pertenencia por nuestra empresa.

SUELDO

- Su tipo de remuneración se basará en el esquema de salario básico alto más comisiones directas e indirectas.
- Por su perfil de cargo, funciones y carga laboral, será quien tendrá un salario un tanto superior que el de los demás.
- A continuación se da un ejemplo o un esquema de su condición salarial; sin embargo cabe aclarar que tal salario mensual puede variar de acuerdo a su desempeño, cumplimiento de metas, y la productividad de su equipo, toda vez que de acuerdo al cuadro de comisiones que maneja la empresa y que relacionamos en el capítulo siguiente del presente documento, el deberá cumplir una meta individual y tendrá bonificaciones por la labor comercial de todo su equipo de ventas. De manera similar se aplicará para los pagos de nómina de otros cargos como los Ejecutivos de ventas, cobrador y director de servicios.
- Cabe aclarar que la mejora de las condiciones para todos los colaboradores dependerá de la buena evolución de la empresa en el mercado.

Salario básico		500.000,00
Comisiones		225.000,00
Bonificaciones		370.000,00
auxilio de transporte		100.000,00
total devengado		1.195.000,00
DEDUCCIONES		
Salud 4%		- 47.800,00
Pensión 4%		- 47.800,00

Seg. social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	1.095.000,00	93.075,00
Pensión 12%	0,12	1.095.000,00	131.400,00

ARP	0,00522	1.095.000,00	5.715,90
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	1.195.000,00	99543,5
Cesantías	0,0833	1.195.000,00	99543,5
intereses sobre cesantías	0,12	99.543,00	11945,16
vacaciones	0,0417	500.000,00	20850

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	1.095.000,00	0,04	43.800,00
	I.C.B.F	1.095.000,00	0,03	32.850,00
	SENA	1.095.000,00	0,02	21.900,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		1.195.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		1.099.400,00

DIRECTOR DE SERVICIOS

PREFIL DEL CARGO

Profesional en Administración o afines, con características de liderazgo, experiencia en manejo de personal y en finanzas, proactivo, con amplia experiencia en mercadeo y ventas,. Pero sobre todo con amplio sentido de pertenencia por nuestra empresa.

- Su participación en la empresa se orientará hacia el control del servicio al cliente
- Tendrá bajo su cargo la responsabilidad de velar por el funcionamiento óptimo del personal y de los servicios o contratos prestados.
- Velar por que cada prestación de nuestros servicios sea impecable, desde el primer contacto con los usuarios.
- Coordinar junto con gerencia general, cada acompañamiento del usuario que lo requiera.
- Hacer seguimiento posventa de los servicios prestados por recreación y eventos canguros sport.
- Ofrecer y promocionar la venta de servicios de recreación para las familias e instituciones.
- Cumplir con una meta mensual de servicios particulares prestados., de acuerdo a la tabla de metas mensuales sugeridas.

- Velar por el buen uso o conservación de los implementos, suministros, papelería, dotación, equipo de logística, equipos de computo y/o comunicaciones, entre otros que le sean asignados bajo su responsabilidad para el mejor desempeño de sus funciones.

Salario básico			500.000,00
Comisiones			319.200,00
BONIFICACIONES			171.000,00
auxilio de transporte			100.000,00
total devengado			1.090.200,00
DEDUCCIONES			
Salud 4%		-	47.800,00
Pensión 4%		-	47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	1090.200,00	84.167,00
Pensión 12%	0,12	1.090.200,00	130.824,00
ARP	0,00522	47.800,00	249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	1.090.200,00	90813,66
Cesantías	0,0833	1.090.200,00	90813,66
intereses sobre cesantías	0,12	90.813,66	10897,6392
vacaciones	0,0417	500.000,00	20850

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	1.095.000,00	0,04	43.800,00
	I.C.B.F	1.095.000,00	0,03	32.850,00
	SENA	1.095.000,00	0,02	21.900,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		1.090.200,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		994.600,00

Cabe aclarar que el anterior es un ejemplo de su condición salarial; sin embargo cabe aclarar que tal salario mensual puede variar de acuerdo a su desempeño, cumplimiento de metas, y la productividad de su equipo, toda vez que de acuerdo al cuadro de comisiones que maneja la empresa y que relacionamos en el capítulo siguiente del presente documento, el deberá cumplir una meta individual y tendrá bonificaciones por la labor comercial de todo su equipo de ventas.

EJECUTIVOS DE VENTAS

- Aportar a la empresa con una colocación mensual de clientes, de acuerdo a las metas establecidas para su cargo, las cuales se especifican en las tablas siguientes.
 - Realizar mantenimiento de las cuentas de sus clientes y hacer seguimiento posventa, promocionando nuestras capacitaciones psicológicas
- Realizar labor de tele mercadeo y citas previas de clientes potenciales.
- Realizar programación semanal y mensual de sus actividades y posibles visitas
- Asistir a los programas de capacitación a los que la empresa convoque.
- Promocionar los servicios adicionales de la empresa como capacitaciones, apoyo psicológico, asesoría jurídica y otros que sean parte integral de nuestro servicio al cliente.
- Velar por el buen uso u conservación de los implementos, suministros, papelería, dotación, equipo de oficina, equipos de cómputo y/o comunicaciones, entre otros que le sean asignados bajo su responsabilidad para el mejor desempeño de sus funciones.
- Llevar a cabo el buen proceso de afiliación y/o vinculación de nuevas familias a la compañía **Renacer** Servicio Exequial
- Hacer el respectivo ingreso de vinculaciones y novedades a la plataforma de información de la empresa
- Asistir a los respectivos comités semanales o extraordinarios que gerencia indique para el área de mercadeo.

Salario básico		200.000,00
Comisiones		525.000,00
BONIFICACIONES		144.000,00
auxilio de transporte		100.000,00
total devengado		969.000,00
DEDUCCIONES		
Salud 4%		- 47.800,00
Pensión 4%		- 47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	969.000,00	73.865,00
Pensión 12%	0,12	- 969.000,00	- 116.280,00
ARP	0,00522	- 47.800,00	- 249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	969.000,00	80717,7
Cesantías	0,0833	969.000,00	80717,7
intereses sobre cesantías	0,12	80.717,70	9686,124
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	869.000,00	0,04	34.760,00
	I.C.B.F	869.000,00	0,03	26.070,00
	SENA	869.000,00	0,02	17.380,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO EN EL TERCER MES		
Total devengado		969.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		873.400,00

TESORERO

- Tener bajo su custodia los dineros que ingresan diariamente a la empresa por diferentes conceptos.
- Aplicar los respectivos procesos para recaudos, pagos de acuerdo al manual de procesos de la empresa para manejo de cartera, nomina, caja menor.
 - Atender a clientes
 - Contar el efectivo que ingresa y sale de caja
 - Hacer arqueo diario de caja, para ser enviados a bancos,
 - Ingresar y llevar control en el software de la empresa.
 - Tendrá bajo su responsabilidad los recibos de caja general y caja menor de la empresa
- Hace pagos respectivos a proveedores

SUELDO EN EL TERCER MES

Salario básico			700.000,00
BONIFICACIONES			90.000,00
auxilio de transporte			56.000,00
total devengado			846.000,00
DEDUCCIONES			
Salud 4%		-	47.800,00
Pensión 4%		-	47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	846.000,00	67.150,00
Pensión 12%	0,12	- 846.000,00	- 101.520,00
ARP	0,00522	- 47.800,00	- 249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	846.000,00	70471,8
Cesantías	0,0833	846.000,00	70471,8
intereses sobre cesantías	0,12	70.471,80	8456,616
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	790.000,00	0,04	31.600,00
	I.C.B.F	790.000,00	0,03	23.700,00
	SENA	790.000,00	0,02	15.800,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		846.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		750.400,00

✚ SERVICIOS GENERALES

- Mantenimiento De las instalaciones de la empresa y de servicios limpias ordenadas.
- Atención de servicio de cafetería en la prestación de servicios
- Atención usuarios en la hora de prestación de servicios
- Atender, canalizar y orientar en caso de llamadas de nuestros clientes para el requerimiento de un servicio

Salario básico			515.000,00
BONIFICACIONES			90.000,00
auxilio de transporte			56.000,00
total devengado			661.000,00
DEDUCCIONES			
Salud 4%		-	47.800,00
Pensión 4%		-	47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	661.000,00	51.425,00
Pensión 12%	0,12	661.000,00	79.320,00
ARP	0,00522	47.800,00	249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	661.000,00	55061,3
Cesantías	0,0833	661.000,00	55061,3
intereses sobre cesantías	0,12	55.061,30	6607,356
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	605.000,00	0,04	24.200,00
	I.C.B.F	605.000,00	0,03	18.150,00
	SENA	605.000,00	0,02	12.100,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		661.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		565.400,00

TANATOLOGO

- El tanatólogo tendrá la responsabilidad de la preservación y adecuación de cadáveres, exclusivamente en el laboratorio de tanatopraxia, que se encuentra ubicado dentro de la sede de la empresa **Renacer** servicio Exequial.
- Es indispensable que para proceder a la preparación de un cadáver, el tanatólogo tenga el documento o acta de defunción del fallecido, caso contrario el no podrá seguir con el proceso de preservación o embalsamamiento.
- Es función del tanatólogo tener adecuado, con todas las normas sanitarias y en buen estado el laboratorio
- Cumplir con horarios establecidos de acuerdo a turnos diurno o nocturno según sea el caso y el evento
- Atender, canalizar y orientar en caso de llamadas de nuestros clientes para el requerimiento de un servicio.

Salario básico		700.000,00
Horas extras		120.000,00
auxilio de transporte		56.000,00
total devengado		876.000,00
DEDUCCIONES		
Salud 4%		- 47.800,00
Pensión 4%		- 47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	876.000,00	69.700,00
Pensión 12%	0,12	876.000,00	105.120,00
ARP	0,00522	47.800,00	249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	876.000,00	72970,8
Cesantías	0,0833	876.000,00	72970,8
intereses sobre cesantías	0,12	72.970,80	8756,496
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	820.000,00	0,04	32.800,00
	I.C.B.F	820.000,00	0,03	24.600,00
	SENA	820.000,00	0,02	16.400,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO al tercer mes		
Total devengado		876.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		780.400,00

COBRADOR

- Tendrá bajo su responsabilidad el recaudo de dineros de clientes
- Manejo de ficha de control de pagos de los clientes
- Despacho de recibos por recaudo de dineros
- Radicación de recibos de recaudo a tesorería
- Entrega de dineros en tesorería de la empresa
- Manejo de planillas de entrega de dineros de acuerdo al manual de proesos para dineros,
- Entrega de correspondencia
- Velar y custodiar fichas , recibos y documentos que se encomienden para el desempeño de sus funciones
- Velar por el buen uso y conservación de los implementos, suministros, papelería, dotación, equipos de cómputo y/o comunicaciones, entre otros que le sean asignados bajo su responsabilidad para el mejor desempeño de sus funciones

SALARIO

El cobrador tendrá un salario básico bajo, pero comisionara de acuerdo al monto recaudado. Adicionalmente tendrá bonificaciones por vinculaciones que realice

Salario básico			300.000,00
COMISIONES			292.000,00
bonificaciones			92.000,00
auxilio de trasporte			100.000,00
total devengado			784.000,00
DEDUCCIONES			
Salud 4%		-	47.800,00
Pension 4%		-	47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	684.000,00	58.140,00
Pensión 12%	0,12	684.000,00	82.080,00
ARP	0,00522	- 47.800,00	- 249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	784.000,00	65307,2

Cesantías	0,0833	784.000,00	65307,2
intereses sobre cesantías	0,12	65.307,20	7836,864
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	684.000,00	0,04	27.360,00
	I.C.B.F	684.000,00	0,03	20.520,00
	SENA	684.000,00	0,02	13.680,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		784.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		688.400,00

PSICOLOGO

- Atender, dar terapia profesional y hacer un acompañamiento psicológico a los clientes que lo requieran para el tema de superación de duelo.
- Dictar las conferencias que sean necesarias dirigidas a entidades o familias afiliadas, dentro de los temarios que la empresa pone a disposición
- Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios de estos servicios mencionados.
- Asistir a los comités que sean programados en beneficio del acompañamiento a los clientes internos de la empresa
- Realiza acompañamiento a los colaboradores que dentro de la compañía lo soliciten o lo requieran.

Salario			400.000,00
honorarios			500.000,00
bonificaciones			92.000,00
auxilio de transporte			56.000,00
total devengado			1.048.000,00
DEDUCCIONES			
Salud 4%		-	47.800,00
Pensión 4%		-	47.800,00

Seg social a cargo del empleador			
concepto	tasa	salario	total
Salud 8,5%	0,085	992.000,00	84.320,00
Pensión 12%	0,12	992.000,00	119.040,00
ARP	0,00522	- 47.800,00	- 249,52
Prestaciones sociales			
Prima de servicios	0,0833	1.048.000,00	87298,4
Cesantías	0,0833	1.048.000,00	87298,4
intereses sobre cesantías	0,12	87.298,40	10475,808
vacaciones	0,0417	500.000,00	20.850,00

APORTES PARAFISCALES				
	concepto	salario	tasa	total
	caja de compensación	992.000,00	0,04	39.680,00
	I.C.B.F	992.000,00	0,03	29.760,00
	SENA	992.000,00	0,02	19.840,00

NETO A PAGAR AL EMPLEADO		
Total devengado		1.048.000,00
salud		- 47.800,00
Pensión		- 47.800,00
Neto pagado		952.400,00

- Deberán ser figuras de protocolo en el cortejo
- Promover la elegancia y orden en cada momento de un servicio, así como deberán ser sinónimos de sobriedad, respeto por el duelo de los familiares que hayan perdido un ser querido
- Promover cultura de previsión
- Portan de manera impecable, tal como lo indique el manual de procesos para acompañamiento en servicios, el uniforme de gala para tales eventos.
- Ser canales de orientación a clientes potenciales cuando haya una prestación del servicio

Los acompañantes durante los tres primeros meses de vida de la compañía no atarán incluidos dentro de la nómina, sin embargo ellos tendrán su remuneración por evento, para lo se les pagará el valor de \$25.000 por charla o sesión, con un promedio de 18 servicios por mes de acuerdo a las metas establecidas para los tres primeros meses, así su sueldo promedio será de \$450.000.

Adicionalmente, se implementará la figura de corretaje para las vinculaciones que ellos logren para la empresa. El porcentaje que se le pagará por cada vinculación será de 50% sobre el valor mensual que el cliente pague por dicha vinculación.

CANALES DE COMERCIALIZACION

ESTRATEGIA

De acuerdo a los resultados arrojados previamente por el BERKMARKIN, frente a nuestra competencia, la compañía ha decidido adoptar una mezcla de dos tipos de estrategias, la primera será la de DIFERENCIACION y otra de ENFOQUE, orientadas a maximizar nuestras ventajas competitivas, ofreciendo en todo momento calidad de servicio.

Hemos reconocido que cada momento con el cliente es el gran momento de verdad y una oportunidad para ofrecer nuestros productos y servicios.

Cuando se hace un contacto en frío, o cuando se gestiona recaudo de cartera, o simplemente cuando los acudientes llegan al acompañamiento por el fallecimiento de un ser querido.

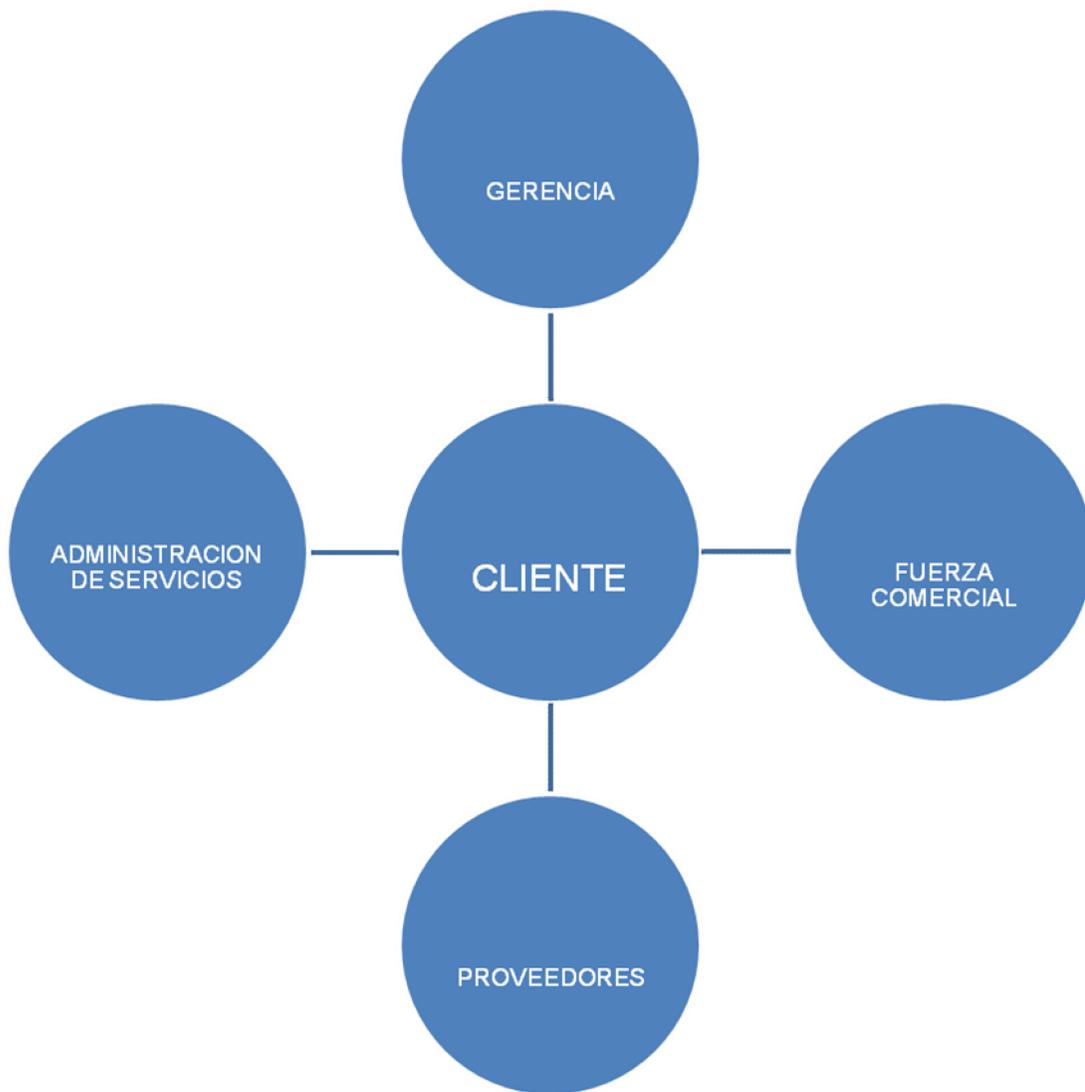
Nuestras estrategias irán encaminadas a llegar a nichos que aun no se han explotado al máximo.

Por lo anterior es necesario indicar que la comercialización de Planes de previsión Exequial se aran de diferentes formas:

- **DE FORMA DIRECTA:** Cuando por medio de nuestra fuerza comercial se llegue a cada una de las familias. Tanto la fuerza comercial, como administrativo y servicios generales, están en la disposición de atender un cliente, y dar la misma información, precisa y confiable. Queremos ser precisos en nuestras ventas “Asistimos con calidad humana”.
- **DELIMITACION:** La empresa iniciará buscando una penetración en el mercado regional, es decir en toda la región de Nariño para luego avanzar hacia el Putumayo, Amazonas y sectores donde este tipo de servicio es muy escaso.
- **UBICACIÓN SEDE PRINCIPAL** La ubicación de la oficina principal será en Pasto, por ser una ciudad que tiene más vías de comunicación con el Putumayo el resto de Nariño. Ya que por ser capital del departamento, permite el acceso fácil a todos municipios del mismo. Además que solo en esta ciudad se ubica el único Horno crematorio de los dos Departamentos y se hace necesario estar radicados en la ciudad donde este dicho horno.

RELACIONES PUBLICAS.

- Relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad. Crear una personalidad empresarial que sea admirada por los principales dirigentes de los municipios, de los negocios y de la comunidad. Aunque muchas empresas lo han intentado y han fracasado, se espera poder hacer todo correctamente.
- Publicidad del producto. En lo concerniente a esta, se debe adoptar una relación con los periódicos, revistas o emisoras locales, para poder difundir artículos sobre el producto o servicio, hablar con los editores acerca del interés que puedan generar la innovación de nuestros productos productos, modificaciones a nuestros productos o servicios, y cualquier otra cosa que pueda constituirse en una verdadera noticia.



De acuerdo al diagrama anterior, todos los actores del proceso de servicio están conectados de manera directa con el cliente y las familias.

Adicionalmente a todo lo mencionado en la pagina anterior, el sistema de comunicación de nuestro producto se basara en el boca a boca, por medio de promoción de asesores, apoyados en publicidad grafica; sin embargo un recurso a explotar son charlas de acompañamiento Psicológico en diferentes instituciones, así como a familias y clientes que lo soliciten.

Tales charlas abarcarán diversos temas, pero siempre buscando concientizar a al gente en materia de previsión, ahorro, superación y motivación personal, intentando así generar nuestras propias barreras de entrada, enfocados en la verdadera previsión y

concientización, y ser reconocidos por nuestro cliente, como la mejor empresa dispuesta a ayudar en su momento de duelo o en cualquier momento.

Así, la empresa usará solo publicidad como volantes y cuñas radiales, programas radiales explícitos y/o temáticos.

También se buscará espacios de participación en eventos por medio de convenios o auspicios.

Además de mercadeo persona a persona.

METAS

Las metas establecidas para el primer trimestre de la empresa serán así:

8.6 METAS EN VENTAS DE PLANES DE PREVISION EXEQUIAL

METAS PRIMER MES	
RESPONSABLE	META
GERENTE	25
ASESOR 1	20
ASESOR 2	20
TOTAL	65

SEGUNDO MES

RESPONSABLE	META
GERENTE	35
ASESOR 1	35
ASESOR 2	35
TOTAL	105

TERCER MES

RESPONSABLE	META
GERENTE	45
ASESOR 1	45
ASESOR 2	45
TOTAL	135

METAS EN VENTAS DE SERVICIOS

PRIMER MES	
GERENTE	4
ASESOR 1	3
ASESOR 2	3
DIRECTOR DE SERVICIOS	6
SERVICIOS GENERALES	2
TOTAL	18

PRIMER, SEGUNDO Y TERCER MES	
GERENTE	4
ASESOR 1	3
ASESOR 2	3
DIRECTOR DE SERVICIOS	6
SERVICIOS GENERALES	2
TOTAL	18

PARTICULARES

SEGUNDO MES	
GERENTE	4
ASESOR 1	3
ASESOR 2	3
DIRECTOR DE SERVICIOS	6
SERVICIOS GENERALES	2
TOTAL	18

8.7 PROPUESTA DE VALOR



8.8 VENTAJAS COMPETITIVAS E INNOVACION

La empresa **Renacer** Servicios Exequiales tendrá las siguientes ventajas frente a sus competidores, esperando formar una fuerte barrera de entrada para ellos, los mejores beneficios para sus clientes y las mas altas garantías y condiciones para nuestro equipo de trabajo.

- Nos destacaremos por ser la empresa funeraria con mayor sensibilidad por el dolor ajeno ante la pérdida de un ser querido, esto a través de nuestro programa de apoyo a dolientes (familias completas o personas por individual).
- Seremos la única compañía que incorpora dentro de su estructura organizacional, un profesional en Psicología, que se especializará en la atención y orientación de clientes.

- Seremos la única empresa de la región que brindará charlas de capacitación y psicológicas en temas específicos, los cuales se dirigen a colectivos, familias e individuos. Dentro de la gama de temas están:

1. Procesos o pilares que conforman la unidad de duelo
2. Porqué reaccionamos de forma diferente
3. Efectos de la pérdida sobre nuestro mundo
4. Relación entre duelo y enfermedad
5. Cuanto dura el duelo
6. Las fases del duelo
7. Duelo después de pérdidas específicas
8. El Niño y la Muerte
9. Facilitando el duelo normal en el adulto
10. Charlas de motivación personal.

- Manejará los precios más bajos del mercado nariñense, en servicios particulares, lo cual se logra a través de una buena alianza y convenio con proveedores directos de alta calidad y buenos precios.
- Las condiciones y beneficios mas generosos en planes de previsión Exequial, para sus afiliados, lo cual es posible dado que se abre una alianza entre **Renacer** servicio Exequial y Seguros Funerarios “XY”, la cual será nuestra agencia reaseguradora.
- Cobertura a nivel nacional, que se logra por ser aliado de la red funeraria XY, que garantiza nuestro respaldo en cualquier lugar del País
- El seguro de vida más económico, con montos superiores al de la competencia, y adaptado a la necesidad de nuestros clientes. Lo que de igual forma se logrará por convenio con aseguradora ASEGURAMOS, quien respalda los diferentes productos ofrecidos en materia de seguros de vida.
- La más alta flexibilidad en materia de créditos para nuestros clientes.
- Infraestructura con las salas de velación más modernas de la región.
- La presencia de nuestros acompañantes en el cortejo y el destino final de cada servicio, el buen gusto y la excelente calidad en la presentación de un servicio nos hará totalmente diferentes a los demás competidores, por lo cual seremos reconocidos, generando respeto, cultura, sobriedad, distinción, buen gusto, status en cada servicio prestado, lo que conllevará a que el entorno en general nos reconozca.
- Somos la única empresa funeraria que contará con un laboratorio ceñido a todas las normas sanitarias y estándares de calidad, en toda la región.
- Manejaremos un promedio de tiempo record en la atención oportuna a nuestros clientes, facilitando trámites y asesoría de verdad en todos los procesos.

**9. PLAN DE ACCION PARA MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA
SERCOFUN LTDA. FUNERALES LOS OLIVOS SEDE PASTO**

FACTOR	QUE SE VA HACER	COMO SE VA HACER	CUANDO SE VA HACER	QUIENES LO VAN HACER	QUE SE ESPERA OBTENER
Estabilidad Laboral	<p>* Sugerir a los directivos de la Institución que se realicen adecuados procesos de selección de personal, que permitirían contar con trabajadores calificados que se podrían especializar en las diferentes áreas de trabajo.</p> <p>* Manejar como incentivos para los buenos trabajadores las renovaciones de los contratos.</p> <p>* Implementar evaluaciones de desempeño laboral y de acuerdo a ello realizar la nuevas contrataciones.”</p>	<p>* Sugerir que el proceso de selección de personal se convierta en una política de la institución.</p> <p>* Introducir dentro del plan de incentivos la oportunidad de que sea un motivante para los trabajadores, la contratación directa y a termino indefinido</p> <p>* Establecer un sistema de evaluación de desempeño laboral. Y que sus resultados excelentes garanticen</p>	<p>En los próximos 3 meses</p>	<p>* Es responsabilidad en primera instancia del gerente Los Olivos, crear políticas de este tipo requiere del apoyo y aprobación directa de la gerencia.</p> <p>* Administración del recurso humano.</p>	<p>* Crear estrategias en la organización que permitan a los trabajadores algún tipo de garantía en su estabilidad laboral.</p>

		una contratación indefinida			
Inducción	<p>* Formular un manual de Inducción de personal.</p> <p>* Determinar proceso de Inducción de personal y aplicar a los nuevos trabajadores que se incorporan dentro de la organización.</p>	<p>* El área de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe de área donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la organización.</p> <p>* Todo el personal que ingrese Los Olivos Pasto debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.</p>	<p>* En el próximo mes.</p> <p>* Socialización del Manual de Inducción para su aprobación.</p>	<p>Personal Administrativo</p> <p>Área de Talento humano.</p>	<p>* Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, logrando incorporar en los nuevos trabajadores los principios de Calidad, calidez y Eficiencia.</p>

	<p>* Determinar proceso de re inducción a personal que labora en Los Olivos Pasto</p>	<p>* El área de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la Institución; misión, visión, historia.</p> <p>* El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.</p> <p>* El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca Los Olivos Pasto con el objeto de mantenerlo actualizado.</p>	<p>* Socialización del manual de Inducción a los trabajadores.</p>		<p>* Lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.</p>
--	---	---	--	--	---

MOTIVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

...” **MOTIVACION**, voluntad de actuar, fuerza interior que impulsa la acción...

Motivar: influir en otros para que actúen.

La clave, conocer los motivos que inducen al talento humano hacia una vida laboral con sentido, dirección, acción y logros.

Un ser motivado logra milagros”

PLAN DE MOTIVACION

Concientizar a cada individuo, incluida gerencia, que si diariamente hacemos lo mismo no podemos esperar resultados diferentes.

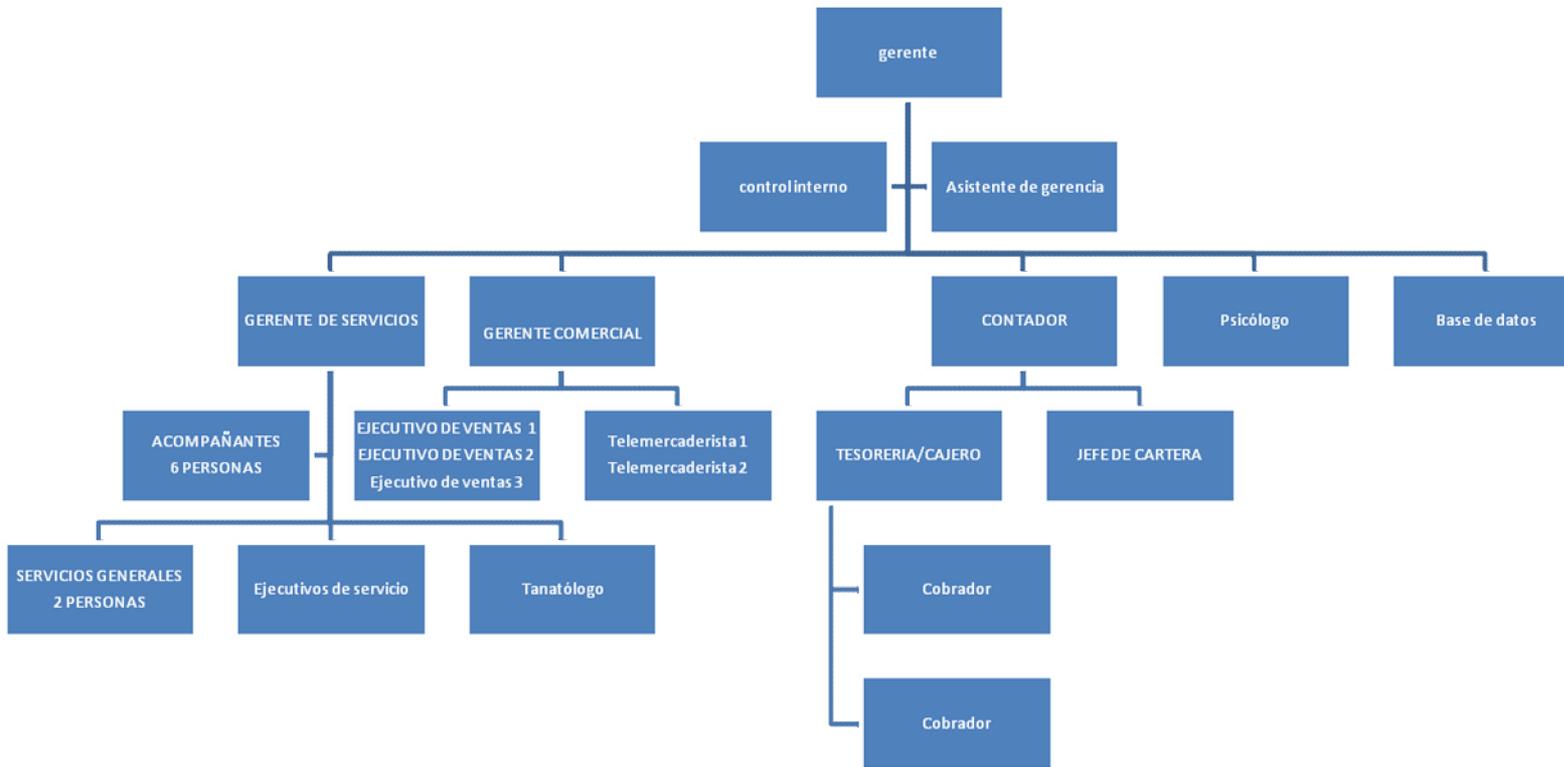
EMPRESARIAL	PERSONAL
<p>club de Amigos: Tipo de comité exclusivo para dialogo de intereses personales del equipo de trabajo. Orientados por el Psicólogo de la compañía. A fin de conocer, reconocer, entender y analizar a cada cooequipero. Dado que la motivación es esencial para el crecimiento del individuo</p> <p>Reconocimiento de metas Al final del año quien supere sus metas recibirá un fabuloso bono extra. La superación de metas mensuales se reconocerá a través de bonificaciones. Esto haciendo referencia a los factores higiénicos, como políticas de la empresa así como el tipo de contratación directa y a término indefinido</p> <p>Capacitaciones permanentes sobre temas específicos (ventas, Atención al cliente, Tanatología, etc.)</p> <p>Fondo: la creación de un fondo para los empleados permitirá la integración, el fortalecimiento y el apoyo para eventos que ellos necesiten.</p> <p>Delegar y concientizar sobre la responsabilidad que se tiene, de hacer lo que nuestra competencia no está dispuesta a hacer para satisfacer a nuestro cliente y que cada uno de los colaboradores sea gerente de su propio cargo</p>	<p>Convenios con universidades y entidades financieras para respaldo de la educación de los colaboradores.</p> <p>Fortalecer, estimular y promover la aspiración de metas personales de los individuos a través de club de amigos.</p> <p>Se programará una cena familiar con los núcleos básicos de todos los colaboradores, con el ánimo de integrar esa parte vital a la compañía y que se sientan con sentidos de pertenecía hacia ella. La cena se organizará en época navideña.</p> <p>Celebración de días conmemorativos, cumpleaños, efemérides empresarial, día de las madres, días del padre, días de los niños, fin de año, entre otros importantes para el desarrollo interpersonal.</p>

--	--

Se espera que en un período de diez meses las utilidades netas lleguen a un monto de aproximadamente \$52.000.000, esto justificado en un ritmo acelerado de ventas, cumpliendo con el plan de metas y logrando convenios con funerarias de otras regiones para ser intermediarios en la prestación de sus servicios.

De igual modo a ese mismo ritmo, se espera que la empresa al cabo de 10 meses requiera una planta de personal mas amplia, donde se fortalezcan todas las areas de la siguiente forma:

10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESPERADA



PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Incremento en ventas	2011 25% 2012 35% 2013 50%	Campañas de mercadeo agresivas
CLIENTE	Lograr satisfacción de nuestros clientes	Encuestas de satisfacción	2011 75% 2012 85% 2013 100%	Atención directa del servicio
PROCESOS	Fortalecer área comercial	Ventas anuales/ventas año anterior	2011 25% 2012 35% 2013 50%	Captar nuevos mercados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo de competencias del personal	Nivel de producción real/ nivel producción esperado	2011 25% 2012 35% 2013 50%	Capacitación de los empleados

COLABORADORES PROSPECTOS

dos ejecutivos de servicios	2
ejecutivos de ventas	3
servicios generales	3
tanatologos	2
acompañantes	6
cobradores	2
tesorero/cajero	1
jefe de cartera	1
telemarcaderistas	2
Contador	1
Psicólogo	1
Gerente Comercial	1
Gerente de servicios	1
Ingeniero de sistemas	1
TOTAL EMPLEADOS	27

Los ingresos están sujetos a las condiciones y las políticas que la empresa ha dispuesto para cada área teniendo en cuenta comisiones y bonificaciones

MEJORA CONTINUA

La evidencia del mejoramiento continuo se manifiesta en cada uno de los indicadores que componen la organización, de las acciones para su mejora y de los resultados que se obtienen.

Para el seguimiento de las acciones y la gestión se institucionalizo el comité de Gerencia en el cual se involucran oportunidades de mejora, a través de Acciones Correctivas, Acciones Preventivas,

derivadas de la prestación de servicios, de Sugerencias y Quejas, de las encuestas de Opinión, y de los ajustes de los planes estratégicos y metas presupuestales de la Organización. Adicional se establecen recomendaciones para la mejora del sistema de gestión de calidad a nivel gerencial.

11. CONCLUSIONES

A pesar que la cultura de previsión en Nariño es mínima en comparación con otras regiones del país, es un factor que puede ser contrarrestado con estrategias que en mediano plazo contribuirán al crecimiento del número de afiliados en la compañía LOS OLIVOS.

Estrategias, como campañas agresivas de mercadeo, reuniones y/o capacitaciones en materia de seguros exequiales, promoción en campañas de fomento al sector solidario, fortalecerán sin duda alguna y de manera directa la industria de los seguros de previsión exequial, posicionando a LOS OLIVOS como la empresa líder en la región.

Luego de establecer la situación de la empresa, se encontró satisfactoriamente que ésta es competitiva y que su situación actual está sujeta solo a un redireccionamiento estratégico muy viable y sostenible, el cual en el mediano plazo podrá ubicarla como una empresa líder en la región; toda vez que sus oportunidades indican que hay mucho por hacer, a fin de tener la mayor cantidad de captación de afiliados.

ANEXOS

Anexo A. Presupuesto