ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS FUNERARIAS DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO FUNERARIA MELÉNDEZ"

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y/o CONTROL DE EMPRESAS.

Autor:

AGUSTÍN MARCELINO MELÉNDEZ ROJAS

Director:

ING. MBA. JAVIER GUTIÉRREZ ZAMBRANO

AMBATO – ECUADOR

JUNIO 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS FUNERARIAS DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO FUNERARIA MELÉNDEZ"

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y/o CONTROL DE EMPRESAS.

Autor:

AGUSTÍN MARCELINO MELÉNDEZ ROJAS

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg. f_____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f_____

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. MBA f_____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg f_____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f_____

SECRETARIO GENERAL PUCE AMBATO

Ambato-Ecuador

Junio 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **AGUSTÍN MARCELINO MELÉNDEZ ROJAS,** con **CC. 180412267-7,** autor del trabajo de graduación intitulado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS FUNERARIAS DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO FUNERARIA MELÉNDEZ", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL,** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, junio 2019

AGUSTÍN MARCELINO MELÉNDEZ ROJAS

CC. 180412267-7

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por ser mi guía durante este camino universitario.

A mis padres, Francisco y Ana, mi esposa Daniela y mi hijo Felipe, mis hermanos, sobrinos que han sido el motor y pieza fundamental en mi carrera universitaria.

Todos mis maestros que de una u otra manera me han inculcado valores, uno de ellos la perseverancia la misma que me han permitido alcanzar uno de mis objetivos.

Un agradecimiento especial a mi director de titulación, Javier Gutiérrez, mis lectores: Freddy Ibarra y María Fernanda Salazar, quienes permitieron que este camino a mi meta sea más llevadero, lleno de nuevas enseñanzas.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a toda mi familia, que con ayuda de ellos me guiaron en el camino correcto para ser un profesional.

A mis abuelitos, familiares y amigos que ya no se encuentran con nosotros, quienes son una guía y pieza fundamentan en la obtención de mi título.

RESUMEN

Este estudio investigativo corroboró que es claro que la competencia empresarial creciente debido a diferentes factores, entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro. Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante. El objetivo de este este trabajo es analizar la planeación estratégica como herramienta gerencial esencial en el escenario actual y con el caso específico de la empresa FUNERARIA MELENDEZ dedicada a la prestación de servicios exsequiales. En el desarrollo del trabajo se toma la teoría de la planeación estratégica, base de la propuesta que se hace a la empresa; se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas como la encuesta y entrevista, y aplicando para su análisis la matriz DOFA, donde se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas. Como paso siguiente al diagnóstico, se presenta y analiza el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realiza una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación, proponiendo una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos. Finalmente se plantean las estrategias obtenidas como resultado de la matriz DOFA y recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas, que relaciona dichas estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticas puntuales para lograrlos, así como el posible indicador que mediría su cumplimiento.

Palabras claves: planeación estratégica, servicios exsequiales, matriz, objetivos estratégicos, tácticas, competencia empresarial, funeraria.

ABSTRACT

This study corroborated that it is clear that business competition is growing due to different factors, among them is market globalization which makes present day companies worry and take action regarding their current management, including their sustainability and presence in the future. Within the challenges that the organizations face, there is strategically planning their actions, not only for decision making, but also to have a guide in different expected or uncertain situations as a foundation for the challenges that are daily present in an ever-changing environment. The aim of this study is to analyze strategic planning as an essential managerial tool in the current scenario and with the specific case of the company, MELENDEZ FUNERAL HOME, which is dedicated to providing funeral services. In the development of the study, the strategic planning theory is used, based on the proposal made to the company. A diagnosis of the company's current situation was carried out with the tools of survey and interview, and a SWOT matrix was used for analysis in which where the weaknesses, opportunities, strengths and threats are identified. As a diagnostic follow-up step, the company's current strategic direction is presented and analyzed and a proposal adjusted to the gathered theory about this part of the planning is made, proposing a new mission, vision, strategic objectives and defining the company's principles. Finally, the obtained strategies from the SWOT matrix are set and gathered within the strategic projection matrix, which relates these strategies with its own strategic objectives and punctual tactics for them to be accomplished, as well as the possible indicator that will measure its accomplishment.

Key word: strategic planning, funeral services, matrix, strategic objectives, tactics, business competition, funeral home

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

Introducción 1

CAPÍTULO I 2

EL PROBLEMA 2

1.1. Tema 2

1.2. Planteamiento del problema 2

1.2.1. Contextualización 2

1.2.2. Análisis crítico. 4

1.2.3. Prognosis 5

1.2.4. Formulación del problema. 5

1.2.5. Interrogantes. 6

1.3. Delimitación del objeto de investigación. 6

1.4. Justificación 6

1.5. Objetivos 7

1.5.1. Objetivo generales 7

1.5.2. Objetivos específicos. 7

CAPÍTULO II 8

MARCO TEÓRICO 8

2.1. Antecedentes Investigativos 8

2.2. Definiciones y Conceptos. 9

2.2.1. Proceso Administrativo. 9

2.2.2. Planeación 12

2.2.3. Planeación Estratégica 14

2.2.4. Herramientas de planeación 19

CAPÍTULO III 22

METODOLOGÍA 22

3.1. Enfoque de la investigación. 22

3.2. Modalidad de la investigación. 22

3.3. Técnicas de la investigación 23

3.4. Instrumento 23

3.5. Población y Muestra 23

CAPÍTULO IV 25

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 25

4.1 Encuesta 25

4.2 Entrevista 39

CAPÍTULO V 41

PROPUESTA 41

5.2. Datos Informativos 41

5.2.1. Empresa ejecutora: 41

5.3. Beneficiarios: 41

5.3.1. Ubicación 41

5.4 Antecedentes de la empresa 42

5.3 Justificación 42

5.4. Objetivos 43

5.4.1. Objetivo General 43

5.4.2. Objetivos Específicos 43

5.5. Situación actual de la empresa 44

5.5.1. Historia de Funeraria Meléndez 44

5.6.2. Análisis Actual de la empresa. 44

5.8.1. Misión 53

5.8.2. Visión 54

5.8.3. Valores y Principios Empresariales 54

CAPÍTULO VI 97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97

6.1. Conclusiones 97

6.2. Recomendaciones 98

Bibliografía 99

Anexos 101

Tabla de Gráficos

Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de problemas 5
Gráfico 2.1: Etapas del proceso administrativo 10
Gráfico 2.2: Principios de administración 11
Gráfico 2.3: Tipos de planes 12
Gráfico 2.4: Tipos de planeación 13
Gráfico 2.5: Visión 17
Gráfico 2.6: Diferencia entre misión y visión 18
Gráfico 4.1: Nombre de funerarias 25
Gráfico 4.2: Influencia 26
Gráfico 4.3: Costo del servicio 27
Gráfico 4.4: Medios de información 28
Gráfico 4.5: Lugar de velación 29
Gráfico 4.7: Formas de pago 31
Gráfico 4.8: Calificación de servicios 32
Gráfico 4.9: Nivel de satisfacción 33
Gráfico 4.10: Instalaciones 34
Gráfico 4.11: Recomendaciones 35
Gráfico 4.12: Comunicaciones 36
Gráfico 4.13: Recomendación con otras personas 37
Gráfico 4.14: Influencia 38
Gráfico 5.1: Geo localización 42
Gráfico 5.2: Estructura Organizacional actual 45
Gráfico 5.3: Anterior logotipo 68
Gráfico 5.4: Actual logotipo 69

Gráfico 5.5: Organigrama funcional actual 70
Gráfico 5.6: Planos de la nueva instalación Funeraria Meléndez 82
Gráfico 5.7: Fachada principal 83
Gráfico 5.8: Sucursal 1 85
Gráfico 5.9: Banners de publicidad 87
Gráfico 5.10: Horno crematorio 88
Gráfico 5.11: Convenios 90
Gráfico 5.12: Pagina 93
Gráfico 5.13: Área de Psicología 95

Tablas

Tabla 3.1: Población 24
Tabla 5.1: Matriz PESTEC 45
Tabla 5.2: Matriz PCI 47
Tabla 5.3: Análisis DAFO 49
Tabla 5.4: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 50
Tabla 5.5: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 52
Tabla 5.6: Estrategias 55
Tabla 5.7: Cuadro de estrategias 56
Tabla 5.8: Priorización de Estrategias 57
Tabla 5.9: Desarrollo de Estrategias 58
Tabla 5.10: Matriz POA (Plan Operativo Anual) 60
Tabla 5.11: Objetivo 1 61
Tabla 5.12: Objetivo 2: 62
Tabla 5.13: Objetivo 3 64
Tabla 5.14: Objetivo 4: 67

Tabla 5.15: Medios tradicionales y no tradicionales 85

Tabla 5.16: Opciones radiales 86

Tabla 5.17: Precios de planes funerarios 89

Tabla 5.18: Unidades estratégicas de negocios 90

Tabla 5.19: Estrategia de precios 91

Introducción

La presente investigación contiene seis capítulos, y se detallan a continuación:

Capítulo I: En este capítulo se indica el tema de investigación para plantear el problema en la contextualización que será constituido por el árbol de problemas del que se relacionará las causas y los efectos; seguidamente, se elabora el análisis, para formular las preguntas que direccionarán la delimitación del objetivo de la investigación para posteriormente determinar la justificación y los objetivos.

Capítulo II: Esta sección está destinada básicamente al estado del arte, de las variables investigadas, con la determinación de una tentativa propuesta de solución al problema hallado.

Capítulo III: Se establece la modalidad, enfoque y nivel de investigación; así mismo, la población y la muestra; y finalmente, el plan de procesamiento de la información, que intervienen en la indagación, para que sea concisa, alcanzable y realizable.

Capítulo IV: Este componente está principalmente enfocado a describir los resultados obtenidos, una vez, finalizado el proceso de investigación.

Capítulo V: Se aportan conclusiones y recomendaciones, relacionados con los objetivos generales y específicos, brindando al lector una visión más clara y definitiva, abarcando la problemática expuesta por la investigadora, que conjuntamente con los demás capítulos, puede ser de utilidad para proponer una solución al problema encontrado.

Capítulo VI: En este capítulo se desarrolla, la solución al problema investigado, en base a un modelo operativo, que sirva de guía en su ejecución y una previsión de la evaluación, para hacer de la propuesta de solución, algo eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

"Planeación estratégica para las funerarias de la ciudad de Ambato caso Funeraria Meléndez"

1.2. Planteamiento del problema

El problema principal de Funeraria Meléndez se presenta por la existencia de una administración empírica dentro de la empresa.

Por esta razón, es importante mencionar las causas que ocasionan la problemática y los efectos que el problema puede generar:

- Desconocimiento en el área administrativa.
- La baja inversión en promociones y publicidad.
- El uso de información contable y análisis financiero.

1.2.1. Contextualización

Macro

En el mundo, de acuerdo a las estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se registra un total de 56,4 millones de defunciones en el año 2015, Lesoto, un país que se encuentra al sur de África con el mayor número de muertes, con una tasa de 15 fallecidos por cada 1000 habitantes (OMS,2017).

Dentro del tema funerario en diferentes partes del mundo, se ha visto algunas innovaciones en el sector, cómo, ataúdes biodegradables o ecológicos que son elaborados con cartón reciclado o con tejidos biodegradables que se descomponen en el suelo con el pasar del tiempo (Ferrándiz, 2013).

Así mismo existen rituales funerarios alrededor del mundo es el caso de Tana Toroja en Indonesia, ahí por el alto valor de los servicios funerarios, la familia no tiene y la velación puede durar semanas o meses hasta lograr reunir el dinero del servicio exequial (Ardions, 2014).

Meso

En el Ecuador, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), existe un total de 564 empresas que ofrecen servicios funerarios y 124 campos santos (INEC, 2014).

Según encuesta realizada en el 2010, la muerte en el Ecuador va en ascenso pasa de 53.521 en el año 2003 a 61.681 personas fallecidas en el año 2010, valores que para el mercado funerario resulta muy atractivo y que genera una demanda permanente (INEC, 2011), para el año 2014, en el Ecuador, la tasa de mortalidad fue del 4%, es decir que alrededor de unas 60 mil personas mueren cada año (INEC, 2014).

Es claro que en los últimos seis años, los grupos funerarios se han visto en la necesidad de mejorar el servicio, creación de nuevas salas de velación, implementación de factores tecnológicos, con la finalidad de cubrir la demanda de familiares de las personas fallecidas en el Ecuador.

La economía ecuatoriana atraviesa un periodo recesivo que se ha visto afectado en la producción y actividad económica en los sectores que la conforman. La economía del país se ha visto afectada con una baja desde el año 2011, con la caída del precio del petróleo al final del año 2014, con la cual, en el año 2015 el crecimiento del PIB fue de un 0,2%, cerrando el año 2016 con un decrecimiento de 1,5%, siendo la construcción uno de los sectores más afectados por esta recesión que retrocedió en su PIB al final del año 2016, en un -10.3%, se esperando que el sector se recupere y crezca en el año 2017 en un 1,4% del producto interno bruto del Ecuador.

Según, INEC (2015), en el Ecuador, las región con más porcentajes de muertes es la región costa, que ocupa el primer lugar con un índice de defunciones de 51.77% que representa alrededor de 33.542 personas, en segundo lugar, la región sierra con un índice de mortalidad de 44,28%, seguido por la región amazónica con un 3,81%, y por último la región con menor tasa de defunción, es la región insular una índice de 0.09%.

En cuanto a las provincias del Ecuador con mayor porcentaje de personas fallecidas, es Guayas con un 56%, seguida de Pichincha con un 44%, porcentajes que se han ido aumentando desde el año 2000.

Micro

Funeraria Meléndez, es una empresa familiar con muchos años de servicio en el campo funerario, en sus principios contaba con materiales rústicos como: capillas ardientes hechas de maderas, carrozas tiradas por caballos, los servicios se realizaban en las casas de los fallecidos ya que no se contaba con una sala de velación específica para la velación, en la actualidad se encuentra administrada por la tercera generación, la cual ha conservado de manera empírica la administración de la misma, con la implementación de 5 salas de velaciones que es el fuerte de la empresa, capillas ardientes en bronce, patio automotriz (4 carrozas). Hace unos diez a quince años existían un promedio de cinco funerarias máximo en la ciudad, hoy en día la competencia se ha incrementado, haciendo que Ambato tenga un mercado funerario sumamente alto, con un promedio de unas 18 funerarias en la actualidad, una estrategia implementada por una competencia fuerte para la empresa es, funeraria "La Merced" que, ofrecer servicios sumamente económicos que van desde los 300 dólares, donde existen puntos buenos y negativos, el punto bueno es que, es una ayuda a personas de escasos recursos económicos que no pueden pagar un servicio funerario, y el punto negativo es que no se sabe que productos o servicios brinden, ya sean estos cofres de baja calidad, servicios baratos que por ende no cumplen con la expectativa del cliente.

1.2.2. Análisis crítico.

Gran parte de las funciones administrativas, o también llamado sistema de planeación estratégica, dentro de las funerarias ecuatorianas, son manejadas de manera empírica, a pesar que estas empresas van a mantenerse siempre en auge, debido a que las tasas de mortalidad en el país son muy altas, la mismas deben buscar la manera adecuada de darse a conocer en el mercado, por medio del desarrollo de una administración adecuada, clara y estructurada, y así lograr influir a los clientes a preferir sus servicio.

Es por ello que es importante mencionar que en la ciudad de Ambato cuenta con pocas empresas mortuorias reconocidas, por lo que "Funeraria Meléndez", puede establecerse en el mercado, ser reconocida y preferida debido a varios factores que

benefician a los clientes, es decir el mantener claros sus objetivos, misión y visión, garantiza al mercado ser una empresa debida conformada, por su parte estos elemento benefician y permiten mantener alianzas estratégicas con Instituciones de salud, en las que se presente descuentos por sus servicios, cuando lo requieran.

1.2.3. Prognosis

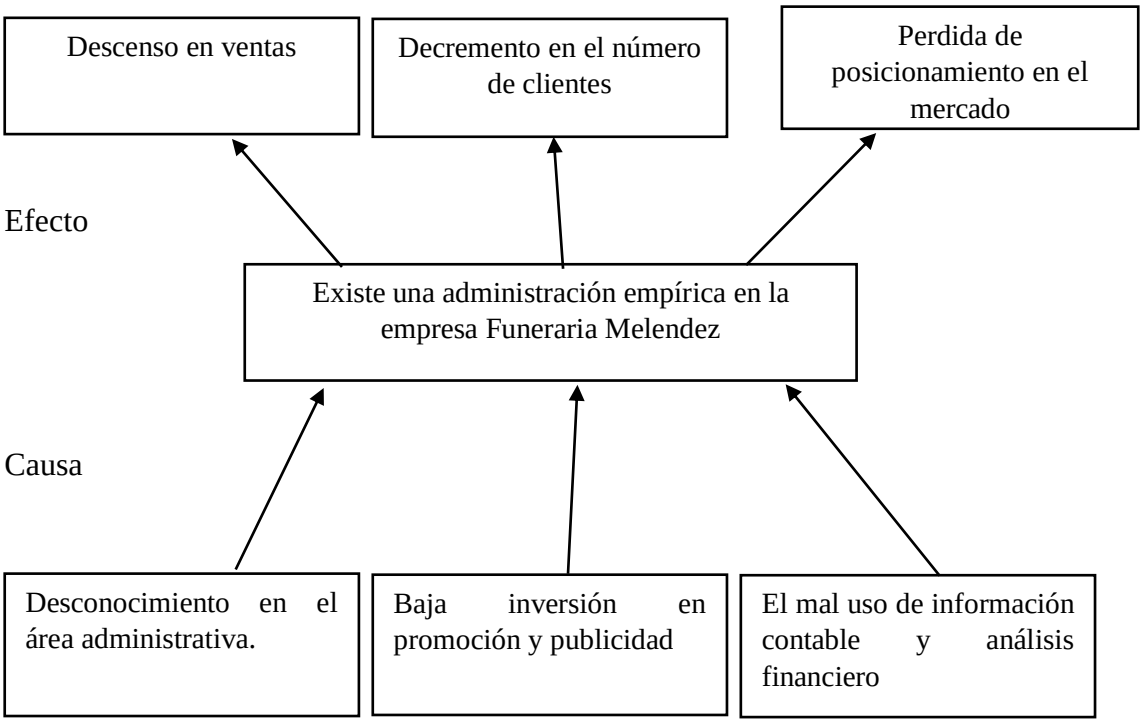
Si la empresa "Funeraria Meléndez" continúa una administración empírica, ocasionará:

- Descenso en ventas.
- Decremento en el número de clientes.
- Perdida de posicionamiento en el mercado.

1.2.4. Formulación del problema.

Para una mejor comprensión acerca de la problemática que presenta la empresa Funeraria Meléndez, se resume en la Gráfico 1.1;

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

1.2.5. Interrogantes.

- ¿Por qué se origina?
  Por una administración empírica dentro de la empresa.
- ¿Que lo origina?
  Falta de decisión por parte del gerente.
- ¿Dónde se origina?
  Se origina en la empresa Funeraria Meléndez de la ciudad de Ambato.

1.3. Delimitación del objeto de investigación.

- CAMPO: Administrativo
- ÁREA: Planeación
- ASPECTO: Planeación Estratégica
- ESPACIAL: Provincia: Tungurahua
  Cantón: Ambato
  Calle: Av. Quis Quis
- TEMPORAL: 6 meses.

1.4. Justificación

El presente proyecto de investigación busca diseñar una planificación estratégica que pueda definir la misión, visión y valores corporativos que permitan el logro de los objetivos estratégicos, establecidos mediante la revisión, análisis y uso de los recursos de la empresa como son: el talento humano y recursos financieros. Por lo tanto se propone un plan estratégico que englobe un análisis interno y externo, enfocándose en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera que se transforme en hoja de ruta que use la empresa para los próximos años.

La planeación estratégica para Funeraria Meléndez, nace por la necesidad de establecer procesos adecuados que apoyen a la toma de decisiones en una organización, parte de un análisis interno y externo, lo que permite evaluar de manera correcta la situación

presente de la empresa, en base a la cual se establece soluciones a la problemática identificada (Amaya, 2005).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo generales

Diseñar un plan estratégico para las funerarias de la ciudad de Ambato caso Funeraria Meléndez.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Investigar la fundamentación teórica sobre la planeación estratégica.
- Diagnosticar la situación actual de Funeraria Meléndez
- Establecer la planificación estratégica para la funeraria Meléndez.

En el siguiente capítulo se describirá la parte teórica del proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la elaboración del presente trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta diferentes autores y proyectos elaborados, los mismos que ayudarán de manera teórica a esta investigación.

Según el estudio de Rodríguez (2016) se encuentra una tesis muy similar con el tema de investigación "Planificación Estratégica de la empresa Elásticos Ambato de la provincia de Tungurahua", quien dice que:

- La planificación estratégica ayuda a la creación de oportunidades de crecimiento que necesita la empresa.
- Asigna a la planeación como un paso fundamental en las acciones cotidianas que satisfaga la demanda actual.

En el proyecto de investigación elaborado por Barreno (2017) coinciden en la realización de un análisis FODA, que permitirá

- Identificar y aprovechar las fortalezas y oportunidades y lograr minimizar las debilidades y amenazas.

Flores (2016), asegura que el ponerse una empresa funeraria es sencillo, pero al momento de administrar y prestar servicios de calidad no es tan simple, ya que el proceso de planeación es fundamental en el momento de la creación de algún negocio, en este caso una empresa funeraria.

Por otro lado Pérez (2012) en su trabajo de investigación se llegó a la conclusión que:

- En la capacitación del personal, en lo que es atención y servicio al cliente, son estos muy importantes dentro de la administración de la empresa.

- Fundamentar la visión, misión, valores, políticas y estrategias dentro de un periodo a mediano plazo.

Un caso muy conocido de planificación estratégica es el ejemplo de la empresa McDonald's, la cual fue lograr los objetivos que ellos se propusieron, tales como el servicio rápido con productos de calidad y precios asequibles, así también en la expansión de sus locales y crecimiento de la marca.

2.2. Definiciones y Conceptos.

2.2.1. Proceso Administrativo.

Blandez (2016) afirma: "Dentro de las organizaciones se sistematizan una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar estos se fijan, se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y se verifican el cumplimiento de los objetivos" (p. 111).

La organización pasa por dos fases, la fase estructural donde se establece de qué manera se va a obtener las actividades, seguido por la fase operacional donde se pone en funcionamiento las actividades necesarias en la estructuración de la organización.

Koontz (2004) dice: "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" (p. 75).

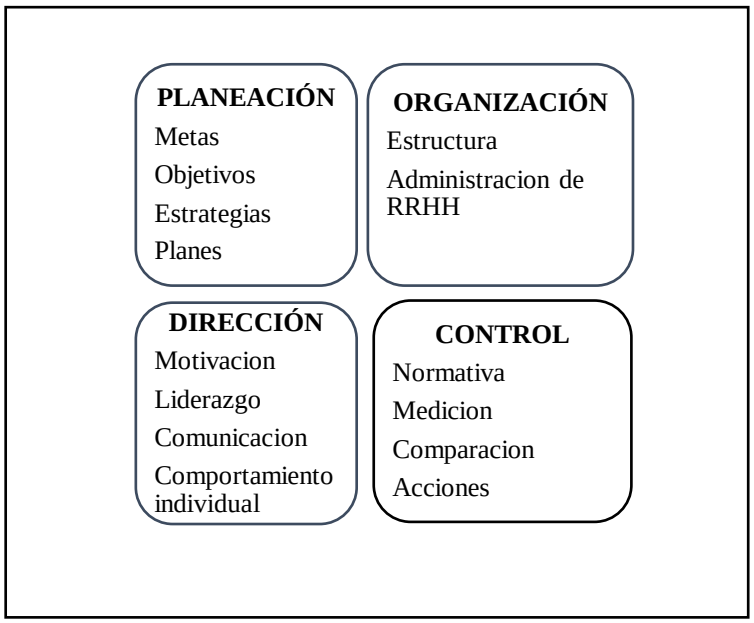
Blandez (2016) y Koontz (2004), tienen el mismo criterio que la administración es un proceso donde está la planificación, organización, dirección y control que permite en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Etapas de un proceso administrativo.

Robbins & Coulter. (2010) afirma: "Todas las funciones gerenciales básicas son: planear, organizar, dirigir y controlar" (pág. 240). Munch (2010), dice: "Se divide en control, planeación, organización, integración y dirección" (pág.27).

Los autores mencionados, concluyen en las cuatro funciones gerenciales que son planear, organizar, dirigir y controlar, se toma en cuenta que Munch (2010), agrega una quinta función que es la de integración.

Gráfico 2.1: Etapas del proceso administrativo



Fuente: Robbins & Coulter. (2010)

Elaboración propia.

Principios de administración.

Munch (2010), dice que en proceso administrativo existen ciertos principios que han sido debidamente comprobados y que promueven la competitividad y el éxito de la empresa.

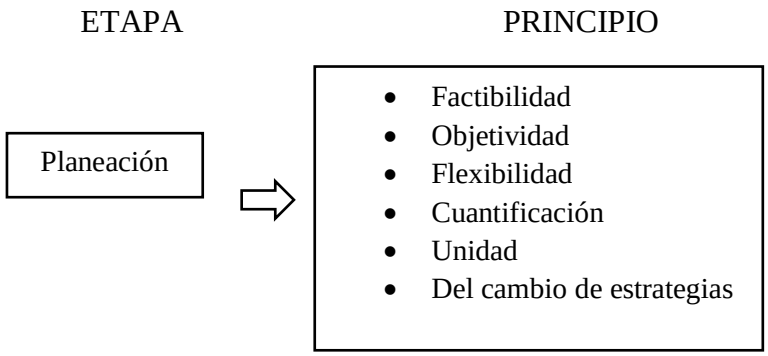
A continuación se especifica en la figura 3, los principios de planeación según Munch (2010).

Bateman & Snell (2001) refiere que los principales fundamentos que Taylor determinó en base a los enfoques científicos de la administración son:

- Organización científica del trabajo
- Selección y entrenamiento del trabajador
- Cooperación y remuneración por rendimiento individual

- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Gráfico 2.2: Principios de administración



Fuente: Munch (2010, pag.9)
Elaboración propia

Esto quiere decir que los principios de la administración son fundamentales que explican la relación que tienen entre una o más variables, teniendo como finalidad simplificar el trabajo administrativo.

Ética y Valores.

Munch (2010) dice: "Los valores éticos de la administración son: sociales, organizacionales y económicos" (p.90). García y Dolan (1997) "La unión de la ética y valores producen una sinergia importante en las organizaciones llamadas valores éticos" (p.65).

Toda organización debe poseer un manual de ética y valores que demuestre una conducta adecuada hacia los clientes por parte del administrador, logrando así que la organización influya directamente en el bienestar de la sociedad.

2.2.2. Planeación

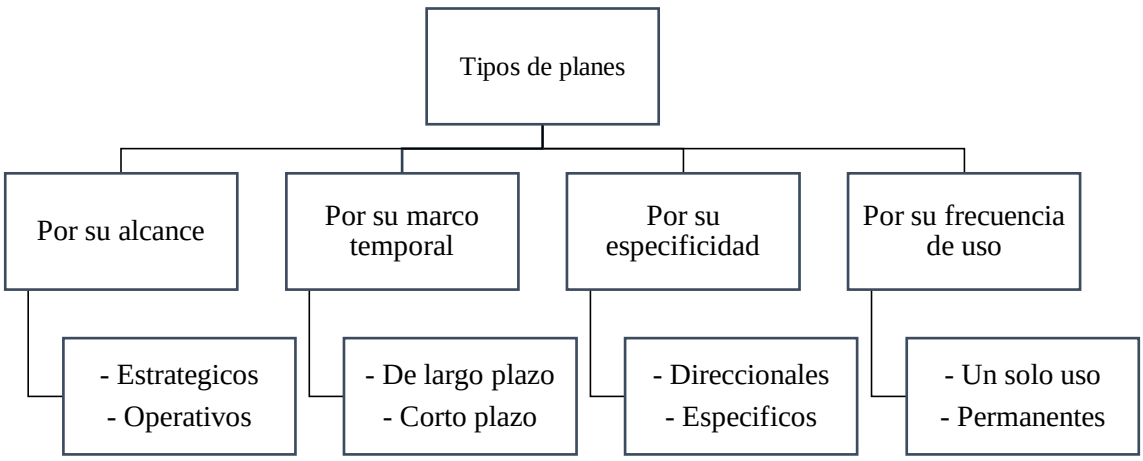
Robbins & Coulter (2010) dice: "Es la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades"(pág.220). Munch (2010) dice: "La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante al análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos (pág.41).

Por lo tanto, la planeación es uno de los primeros pasos del proceso administrativo, depende de la planeación es el éxito que se quiere, hacia donde se quiere llegar, optimizar recursos que ayude a incrementar el nivel de productividad que permita que la organización obtenga resultados eficientes.

Tipos de planes.

Según Munch (2010) divide a los tipos de planes en la siguiente figura:

Gráfico 2.3: Tipos de planes

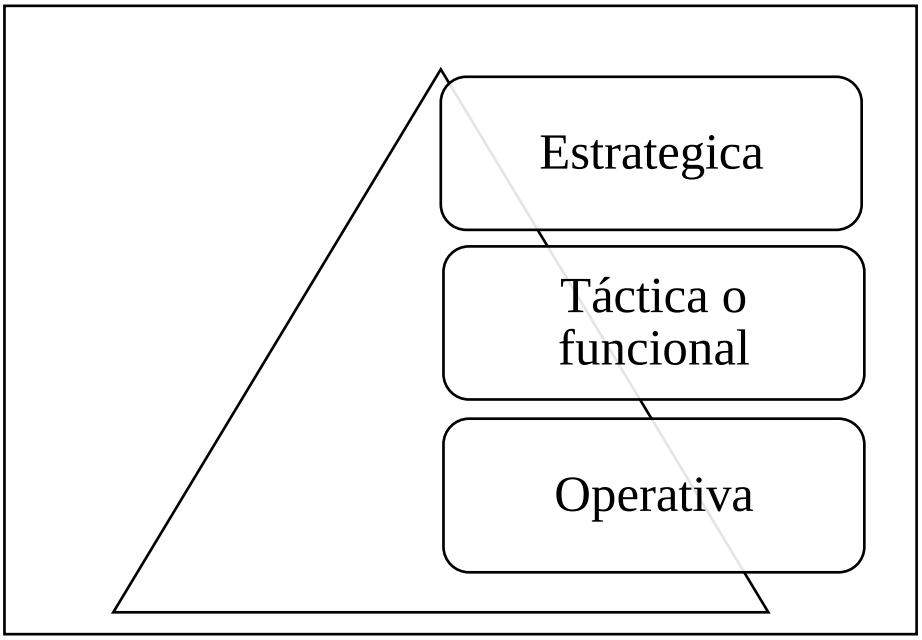


Fuente: Robbins & Coulter. (2010, pag.223).
Elaboración propia.

Tipos de planeación.

Según Munch (2010) “De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda” (pág.41). Los tipos de planeación se presentan en la siguiente figura:

Gráfico 2.4: Tipos de planeación



Fuente: Munch, L. (2010)
Elaboración propia.

Munch (2015), la planeación estratégica se realizan especialmente entre los altos directivos, se busca los medios necesarios para la realización de la misión y visión de la organización, por lo general se realiza a mediano y largo plazo.

La planeación táctica o funcional, se enfocan más a los planes específicos, se los realiza en departamentos y áreas de la organización siendo responsables los jefes o gerentes de área, se los puede realizar a corto o mediano plazo.

Planeación operativa, se administra por la planeación táctica, dirigida por el personal donde desarrollan las actividades propuestas por los niveles de sección u operación, esta planeación es a corto plazo.

2.2.3. Planeación Estratégica

Para Johnson & Whittngton (citado por Bernal Torres & Sierra Arango, 2013). "La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia un futuro deseado a partir de la de definición de la misión, visión, objetivos y de las estrategias para el logro de objetivos" (pág. 86). Sánchez, (2008). "Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (pág. 33).

Los autores mencionados concuerdan en que las empresas son las que formulan y ponen en marcha las estrategias en una planeación de largo plazo que alcance los objetivos propuestos por la organización. Por otra parte para una planificación estratégica sea favorable debe estar claro de lo que es la visión dentro de la organización que cumpla satisfacer las exigencias de los clientes en los productos o servicios que brindan la empresa, la misión permitirá saber cuál es la realidad que se encuentra la organización.

Escuelas de la planeación estratégica.

Chiavenato (2011) divide a la escuela en las siguientes:

Escuelas de carácter preceptivo y normativo

1. Escuela de la planeación: desglosa la planeación estratégica como u proceso formal en el cual utiliza los planes operativos para crear una jerarquía.
2. Escuela del diseño: define la formulación de las estrategias en base al aspecto interno y aspectos externos de la organización para así lograr los objetivos propuestos.
3. Escuela de posicionamiento: busca un posicionamiento estratégico en base a la situación del entorno externo de la organización, esta escuela se resume en dos decisiones estratégicas, la primera en decisión de cartera en donde se determina cual negocios es bueno y poder invertir para la organización, la segunda, es la decisión del posicionamiento donde busca mercado que permita cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

Escuela de carácter descriptivo y explicativo

1. Escuelas de las iniciativas emprendedoras: es una estrategia visionaria, donde la visión es una representación mental de la estrategia que posee en la mente del líder.

2. Escuela cognitiva: se define como un proceso mental en el cual las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
3. Escuela del aprendizaje: plantea la estrategia como un proceso emergente de aprendizaje y comprensión que resultaran de la apreciación e indagación del pasado; es decir, se enfoca en una administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.
4. Escuela del poder: se enfoca en la estrategia como un proceso de negociación colectiva de índole político con el fin de obtener un beneficio propio y ampliar su dominio.
5. Escuela de la cultura: constituye la estrategia como un proceso colectivo y social que se enfoca en la cultura organizacional que reprimen los cambio estratégicos más significativos, su filosofía comprende en que ésta escuela y las empresas se basen en valores esenciales, fundamentales en la cultura organizacional que produzcan cambios radicales, que constituya una estrategia estable.
6. Escuela del entorno: responde a las circunstancias externas, determinándolas como un actor y no como un factor, es decir, un elemento pasivo condicionado al entorno externo será la organización y la formulación de la estrategia funcionara como medio reactivo a las fuerzas del entorno.
7. Escuela de la configuración: funciona como un proceso de transformación, en el que la planeación estratégica será un proceso de configuración, que se adaptará a cada tipo de situación con la finalidad de agrupar cada una de sus partes.

Enfoques sobre la Dirección Estratégica.

Con referencia a Navas López & Guerras Martín (2012), se identifica diez escuelas las cuales se agrupan en tres enfoques que se describe a continuación.

- **Enfoque racional:** se inspira en la lógica económica la cual determina que la dirección de la empresa debe ser analítica, racional y que planifique de forma comprensiva; y de esta manera, los directivos desarrollen una estrategia que determina los recursos del medio y las capacidades de la empresa, da como resultado la rentabilidad.
- **Enfoque organizativo:** se enfoca en la teoría de la organización, en la toma de decisiones estratégicas en la organización, es descriptiva, de carácter normativa de como formular el proceso de decisión estratégica.

- **La aproximación integradora:** intenta recopilar los aspectos más importantes de los diferentes enfoques que combina lo económico con lo organizativo y la formulación con la propuesta en práctica.

Elementos de una planeación estratégica.

Los elementos que se mencionan a continuación forman parte delo que es un plan estratégico.

Filosofía

Munch (2010) "Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de la organización y representa su compromiso ante la sociedad" (pag.42). Cabe agregar que Bernal Torres & Sierra Arango, (2013) "Se denomina filosofía empresarial a la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones" (pag.90).

En relación a la teoría de los autores anteriormente mencionados la filosofía empresarial constituye un conjunto de ideas, acciones, valores e identidad de la organización ante la sociedad.

Misión

"La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación" (Munch, 2015,p.114). Hernández (2012) "La misión representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué y para que existe la organización" (pag.132).

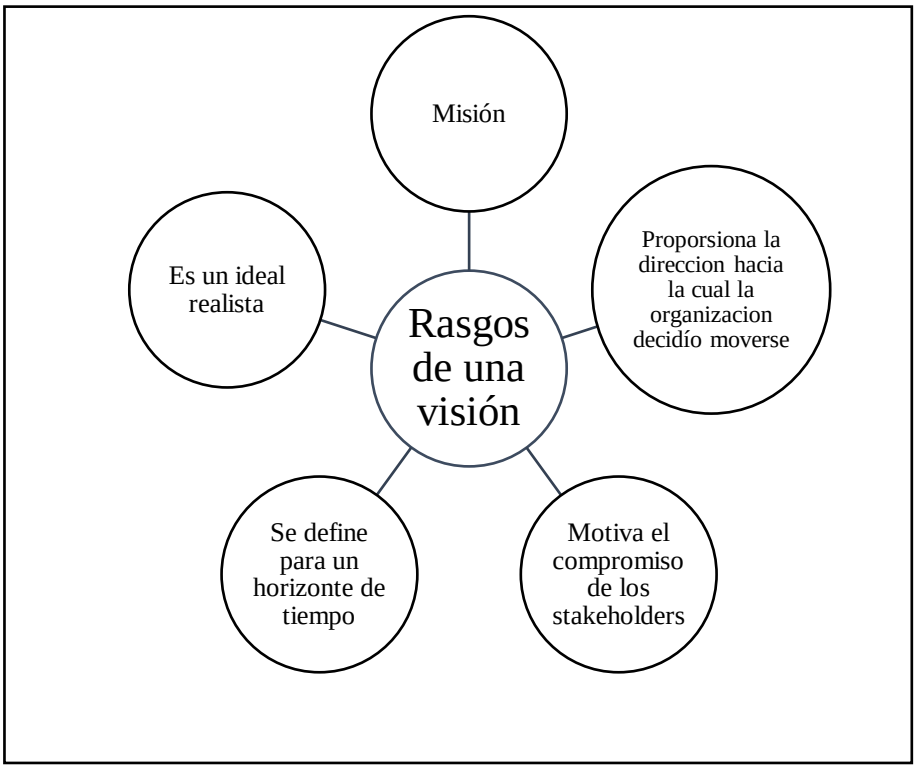
Ambos autores concuerdan en que la misión es el proceso más importante en la planeación es la razón de ser de la empresa.

Visión

Bernal Torres & Sierra Arango (2013) "Es una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización" (pag.94).

Los rasgos representativos de una visión se detallan en la siguiente figura:

Gráfico 2.5: Visión



Fuente: Bernal Torres & Sierra Arango, (2013)
Elaboración propia

Hernández, (2012) dice que: "La visión ha de servir de guía en las decisiones que deben tomar los administradores o trabajadores y en sus modos de actuación" (pag.133).

La visión representa el objetivo que se desea alcanzar, constituye la guía del futuro de la organización.

Rojas López & Medina Marín (2011) explica la diferencia entre misión y visión. (ver figura 7)

Objetivos estratégicos.

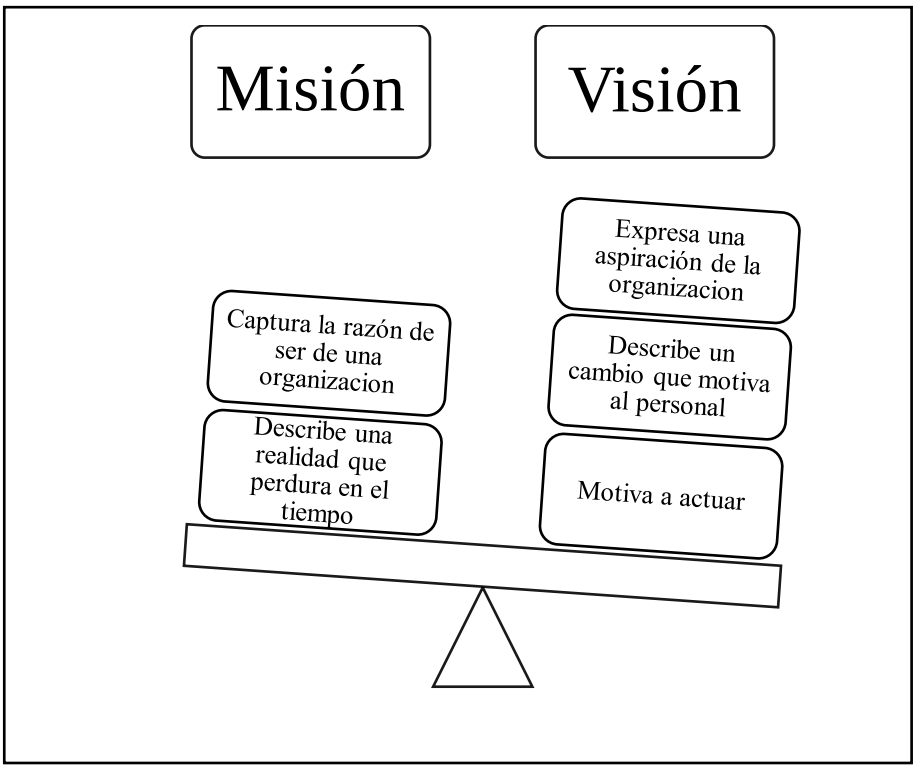
Hernández (2012), "Interpretan como un compromiso de la organización para alcanzar unos resultados determinados en un tiempo determinado y a través de los cuales se puede medir el avance de la empresa" (pág. 138).

Con referencia a lo anterior, Navas López & Guerras Martín, (2012) dice que, los objetivos estratégicos responden a la pregunta: ¿cómo llegaremos a ser lo que

queremos ser? Por tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que va a seguir.

Son aquellos objetivos que se establece la organización con el fin de alcanzar resultados, estos son medibles y podrán determinar el avance de la organización.

Gráfico 2.6: Diferencia entre misión y visión



Fuente: Rojas López & Medina Marín (2011).
Elaboración propia

Políticas.

Bernal Torres & Sierra Arango (2013), dice que las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos.

Munch (2010), se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

Las políticas de las empresas constituyen un conjunto de normas que servirán para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.4. Herramientas de planeación

Las herramientas de planeación se puede utilizar en las etapas de proceso administrativo, las herramientas más usadas son los siguientes:

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Hecha la observación anterior Hernández y Rodríguez (2011), explica que es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe agregar que el FODA se divide en dos elementos:

1. Evaluación interna: La evaluación interna son propias dentro de la empresa, las cuales son fortalezas (F), que es lo que la empresa tiene de positivo internamente, las debilidades (D), son las deficiencias que interrumpen su éxito.
2. Evaluación externa: Los elementos externos son las oportunidades (O), condiciones que pueden afectar a la organización, y las amenazas (A), los cuales pueden afectar externamente como lo son la competencia, proveedores o a su vez el desarrollo económico, social y tecnológico.

Bernal Torres & Sierra Arango (2013) afirma:

> La matriz se constituye a través de la selección de las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el impacto más alto en la competitividad de la organización, gracias a una escala de valoración que permita saber los puntos más positivos y negativos para realizar estrategias que beneficien a la empresa (p. 69).

Esta matriz se divide en combinaciones máximas y mínimas que se detallan a continuación.

- **Estrategia maxi-maxi (Seguridad y Salud en el Trabajo)**

Donde se combina la máxima fortaleza y la máxima oportunidades, que da como resultado unas estrategas positivas para la empresa.

- **Estrategia maxi-mini (SST)**

Se combina la máxima fortaleza y la mínima amenaza, para aprovechar mejor las fortalezas y disminuir las amenazas que la empresa presenta.

- **Estrategia mini-maxi (SST)**

La empresa busca realizar estrategias que permita minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

- **Estrategia mini-mini (SST)**

Busca una estrategia urgente que permita defenderse ya que corresponde las debilidades con las amenazas que presenta la evaluación interna de la empresa.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

En la auditoria externa se busca definir las oportunidades que beneficie y evitar las amenazas que podría tener la organización.

La matriz MEFE logra resumir y evaluar el resultado del análisis PESTE para llegar a un resultado que logre identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo (D'Alessio, 2008).

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Logra resumir y evaluar los factores internos como las fortalezas y debilidades, así relacionarla entre las áreas de la organización.

Análisis políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (PESTEL)

Munch, (2015), comenta que el análisis PESTEL es una metodología de análisis, la cual se deriva de los factores externos como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que afectan al desenvolvimiento externo de la empresa; en algunos casos el análisis se pueden extender a ecológicos e industria, lo cual cambia el nombre a PESTELI. El autor, recomienda realizar en primera instancia el análisis PESTEL para luego continuar con el análisis FODA, ya que se debe estudiar primero los factores externos para no afectar el logro de los objetivos de la organización.

Con referencia a lo anterior, D'Alessio (2008), comenta que el análisis se evalúa con un enfoque integral y sistémico, y está de acuerdo con Munch en que las fuerzas

políticas, económicas, sociales, tecnológicos, pero agrega dos fuerzas que son las ecológicas y las competitivas que lo denomina como PESTEC=PESTE+C.

Dentro de cada fuerza se clasifican otras fuerzas la cual describe a continuación:

a) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

- Determinan reglas tanto formales como informales.
- Se consideran las variables más importantes dentro de la evaluación externa por que influye mucho en las actividades principales de la organización, como con los proveedores y compradores.

b) Fuerzas económicas y financieras (E).

- Se basa en macroeconómica, financiamiento y en las decisiones de inversión de la organización.
- Incide en lo financiero con los clientes y ayuda al comercio internacional.

c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

- Está involucrado las condiciones sociales, culturales, etnias y religiones que se encuentran en el entorno externo de la organización.
- Influyen en la decisión de los clientes, en el mercado y en los hábitos de compras que usa la organización.

d) Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

- Determinas una innovación permanente que genera un cambio y acelera el progreso tecnológico en las necesidades de adaptación.

e) Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

- Usa una responsabilidad y conservación con el medio ambiente teniendo consideración con las futuras generaciones de las organizaciones.
- Instituciones buscan impulsar la lucha contra el maltrato al medio ambiente advirtiendo los efectos que causan la industrialización.

f) Fuerzas competitivas (C).

En el próximo capítulo se describe los enfoques, modalidad y técnicas de la investigación que se aplicó en el proyecto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación.

Enfoque Cualitativo

Hernández (2014) dice que: "El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o relevar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (p.41). En este caso se realizó una entrevista con el gerente de la empresa, donde se obtuvo datos que ayudo al análisis de la investigación.

Enfoque Cuantitativo

Sampieri (1991), "Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p.32). Se recolecto los datos que se obtuvo mediante las encuestas, que al final se crearon matrices bases en la planificación estratégica de la investigación.

3.2. Modalidad de la investigación.

Investigación descriptiva

Se realizó una investigación descriptiva, la cual permitió evaluar, exponer y describir la situación actual en la que se encuentra la empresa, que permitió así dar una solución a la propuesta planteada y por último a describir los resultados obtenidos.

Investigación Documental-Bibliográfica.

Se define un proceso sistemático en donde se recolecta, selecciona y analiza el tipo de material que se utiliza para base teórica de la presente tesis.

La investigación ayuda en la elaboración del marco teórico, se utilizó fuentes bibliográficas, artículos científicos, otras investigaciones, al mismo tiempo se buscó diseñar la planificación estratégica que requiere la empresa.

Se recopilaron datos a través de:

Fuentes primarias: libros, artículos científicos, monografías, tesis.

Fuentes secundarias: documentales, bibliografía.

3.3. Técnicas de la investigación.

Se utilizó las siguientes técnicas:

- **Entrevista.**

  La entrevista se la realizó al gerente general de la empresa quien proporciono datos y respuestas para la realización del proyecto.

- **Encuesta**

  Se realizó dos encuestas; la una con el objetivo de conocer la percepción que tienen las personas acerca de las funerarias en la ciudad de Ambato, y la otra que se realizó a personas que utilizaron el servicio de funeraria Meléndez con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los clientes que usaron los servicios de Funeraria Meléndez, las cuales ayudó a recolectar información para el desarrollo de la propuesta.

3.4. Instrumento

Cuestionario

El cuestionario constituyo el instrumento principal para la recopilación de información de las encuestas así como la de las entrevistas que se llevaron a cabo.

3.5. Población y Muestra

Población

La población en el siguiente trabajo de investigación se basó en los datos de defunción del cantón Ambato, por lo cual los datos proporcionados por INEC, (2010) son los siguientes:

Tabla 3.1: Población

	Hombres	Mujeres	Total
Provincia de Tungurahua	48,50%	51,50%	504,583
Cantón Ambato	159,83	170,026	329,856
Total fallecidos cantón Ambato	886	781	1667
Servicios prestados por Funeraria Meléndez el 1er semestre del año 2016			120

Fuente: INEC, (2010)

Elaborado propia

Muestra

En la empresa funeraria Melendez es difícil predecir la cantidad de servicios que se puede prestar mensualmente, debido a que la mortalidad es un factor impredecible, sin embargo, debido al paso de los tiempos se considera que se ha brindado servicios en el primer semestre del año 2016 un total de 120 fallecidos, del cual nos arroja una muestra de 90 personas que respondieron la encuesta numero dos que fue identificar el nivel de satisfacción de los clientes que usaron los servicios de Funeraria Meléndez. También se obtuvo la opinión de la ciudadanía en la encuesta número uno que fue conocer cuál es la percepción que tienen a la hora de elegir un servicio funerario. Se obtuvo una muestra de 384 personas indistintamente de su edad, genero, etnia, idioma de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

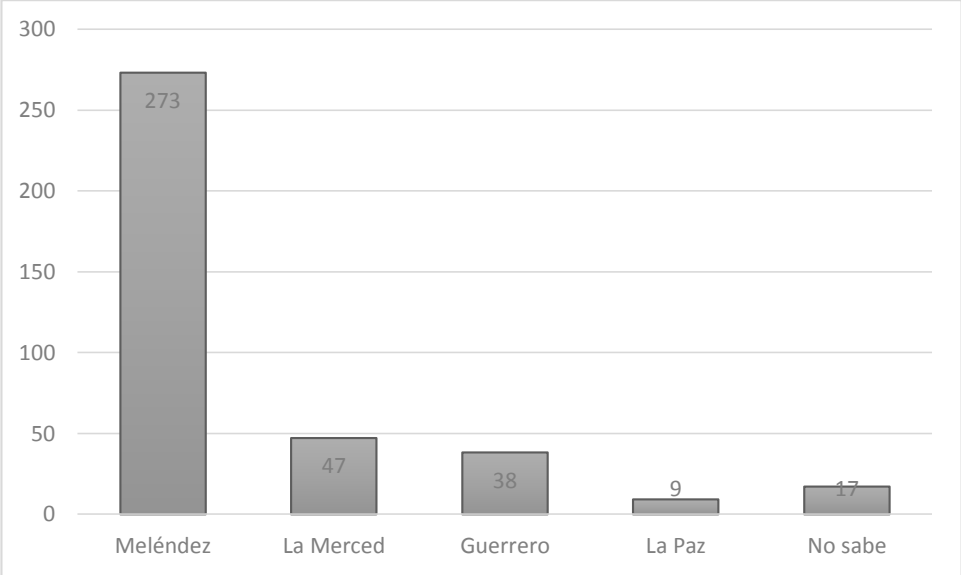
4.1 Encuesta

4.1.1 Encuesta Nº1

Objetivo: Conocer la percepción que tienen las personas acerca de las funerarias en la ciudad de Ambato.

1.- Cuando usted piensa en una funeraria, ¿Que nombre se le viene a la mente?

Gráfico 4.1: Nombre de funerarias



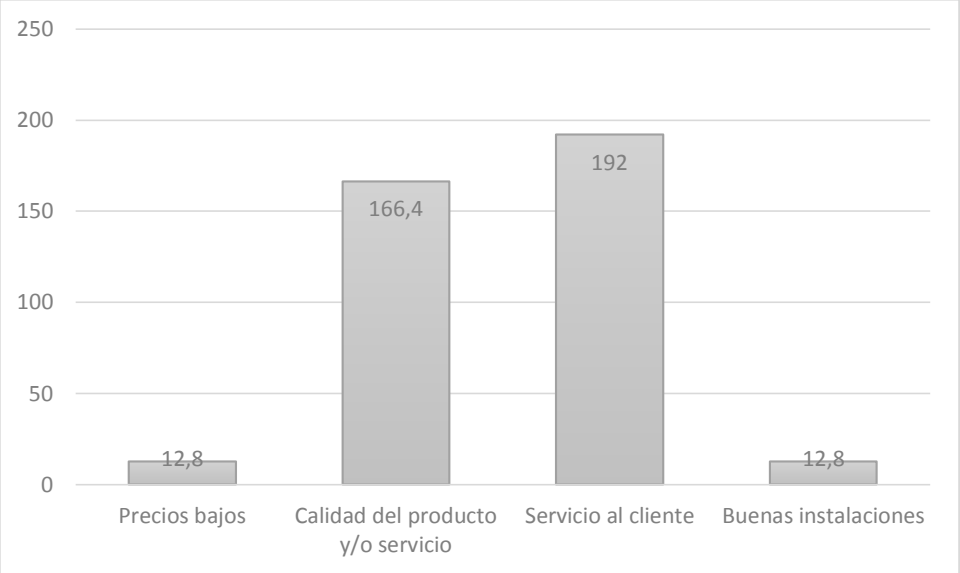
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Con el total de 384 encuestado, dice que un 71.1 % escogieron funeraria Meléndez, seguido de La Merced con un 12.2%, Funeraria Guerrero con un 10%, La Paz en un 2.2%, con lo que se concluye que funeraria Meléndez de la ciudad de Ambato, es una de las empresas con mayor porcentaje, ubicándola en el primer nombre que la gente piensa al elegir una funeraria.

2. ¿Qué factor influye en su decisión de contratar un servicio funerario?

Gráfico 4.2: Influencia



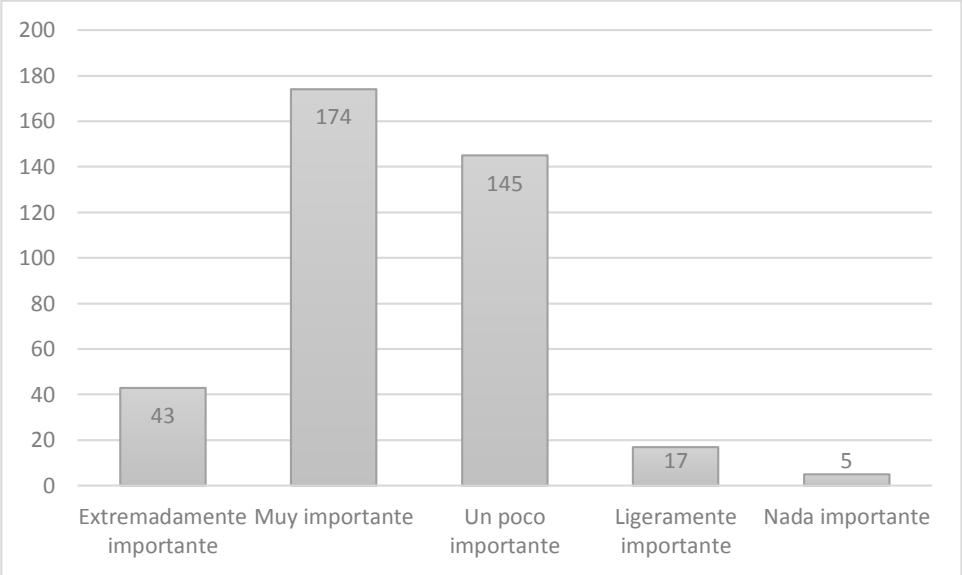
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

El 100% de encuestados, dice que el servicio al cliente tiene un 50%, a continuación calidad del producto y/o servicio con un 43.3%, y un porcentaje igual con un 3.3% esta precios bajos y buenas instalaciones, que quiere decir que en la actualidad, al momento de la decisión de contratar un servicio funerario los clientes buscan que la empresa funeraria tenga un buen servicio al cliente satisfaciendo todas las inquietudes puestas por los familiares.

3. ¿Qué tan importante es el costo del servicio a la hora de elegir entre varias funerarias?

Gráfico 4.3: Costo del servicio



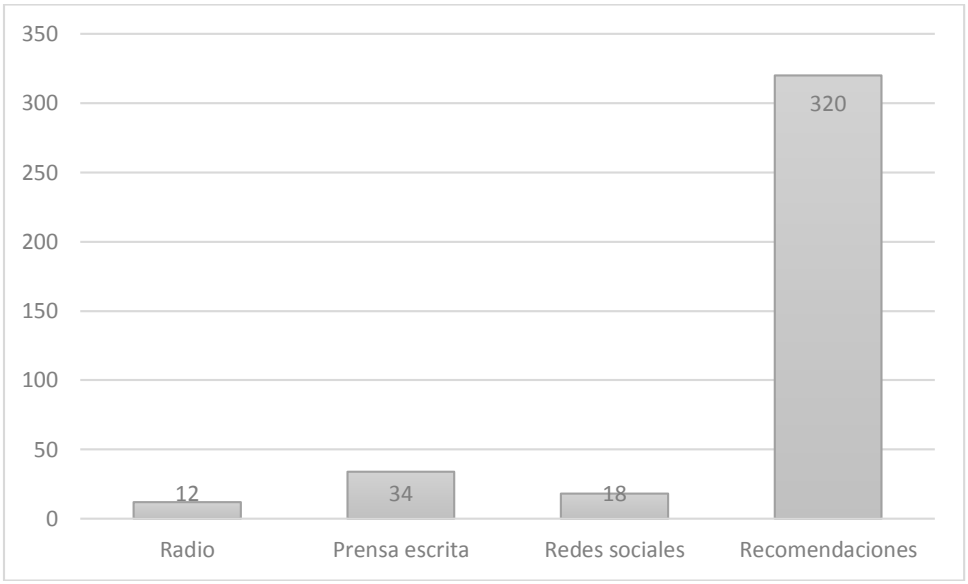
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

En lo encuestado da como resultado, que es muy importante el costo del servicio con un 45.6%, seguido por un poco importante en un 37.8%, y con un 11.1 % extremadamente importante, da como resultado que los clientes al momento de elegir algún servicio funerario es muy importante los precios, ya que existen algunas funerarias que ofrecen precios más bajos y la gente decide en contratar los servicios más económicos.

4. ¿Por qué medio usted ha recibido información acerca de funerarias en la ciudad de Ambato?

Gráfico 4.4: Medios de información



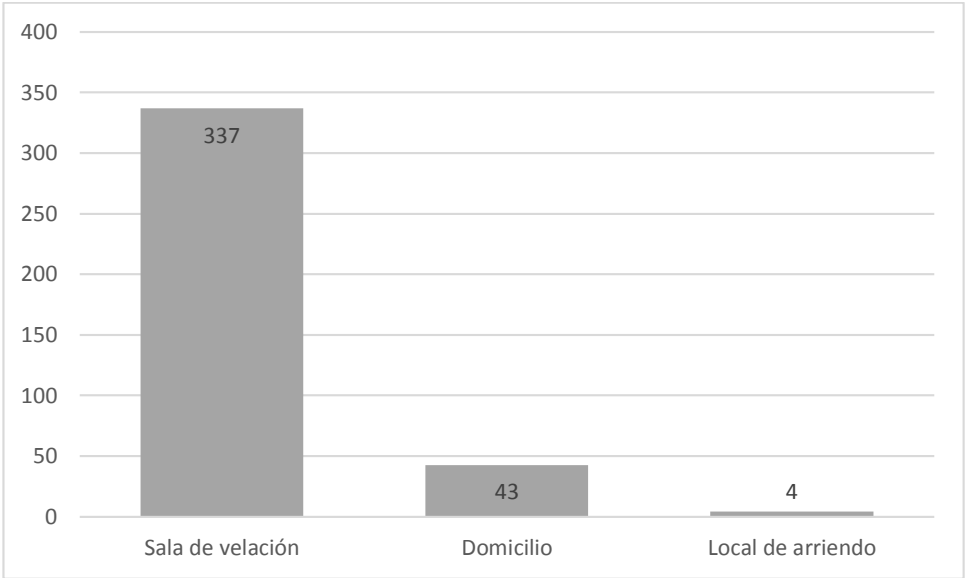
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Con un 83.3% las personas han recibido alguna información acerca de funerarias mediante recomendaciones de personas que han usado el servicio funerario, seguido la prensa escrita con un 8.9% ya que los familiares deciden publicar partes mortuorios en los diferentes medios escritos, muy de cerca les sigue las redes sociales, ya que en un futuro va a ser una forma de publicar partes mortuorios, condolencias en las redes sociales, también existen cementerios virtuales, donde los deudos escriben en la plataforma y envían pésames a las familias.

5. Al momento de requerir los servicios, ¿En dónde le gustaría que se realice la velación?

Gráfico 4.5: Lugar de velación



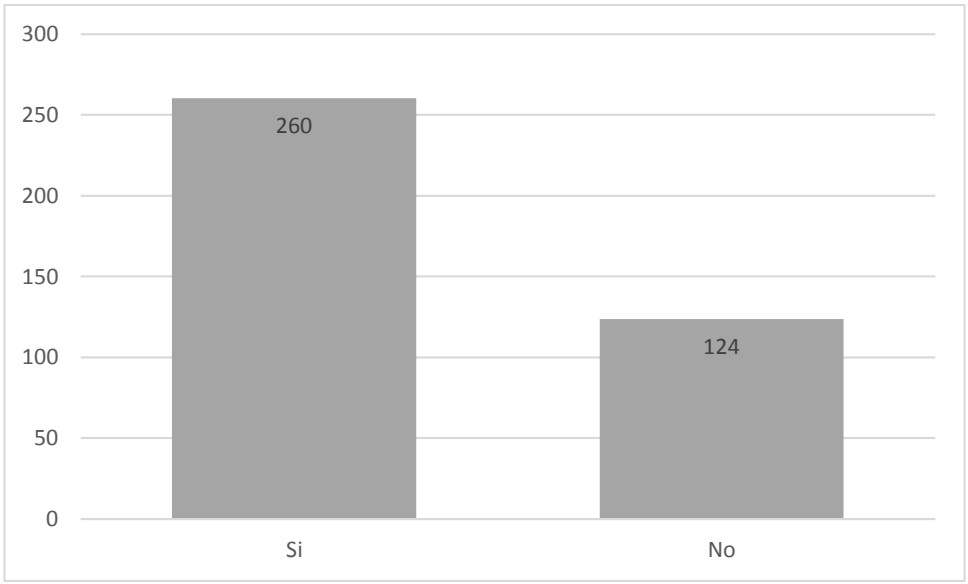
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

El total de encuestados, con un resultado de 87.8% elgin en sala de velaciones, un 11.1% en el domicilio, ya sea por comodidad de los familiares, y un 1.1% escogieron en local de arriendo, dando una idea clara que las personas prefieren realizar el velorio en las salas de velaciones que brindan las funerarias, por otro lado, escogen el domicilio ya que prefieren velarlos en familia y discretamente.

6. ¿Es usted afiliado/a, jubilado/a ha algún seguro público o privado con cobertura funerario?

Gráfico 4.6: Afiliación



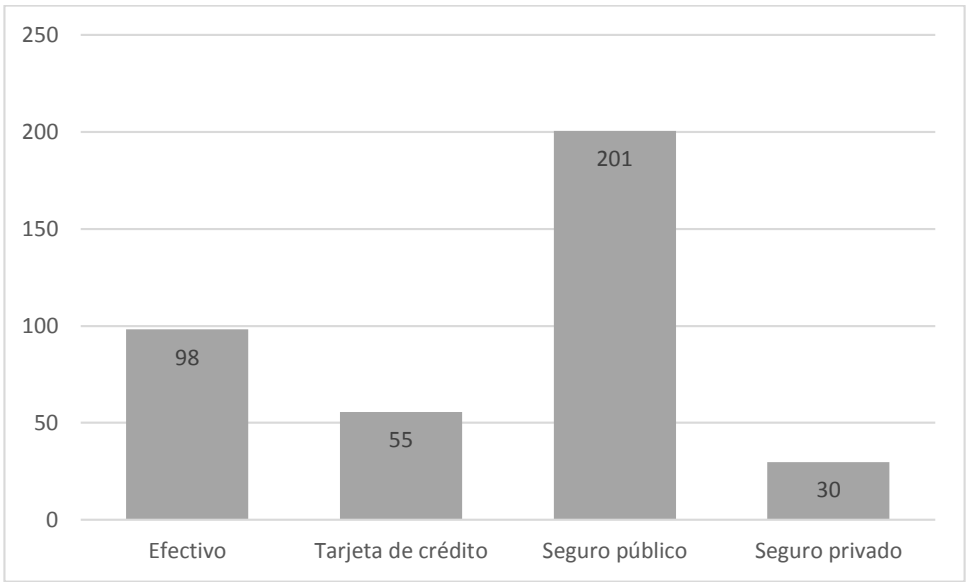
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Del 100% de encuestados, un 67.8% de personas son afiliados o jubilados a algún seguro ya que al momento de tener un trabajo es una obligación pagar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES) y algunos seguros de entidades financieras, al contrario de un 32.2% que no son afiliados o jubilados porque es estos casos no tienen empleo o son de recursos económicos muy bajos.

7. ¿Cómo sería la forma de pago por la cual pagaría el servicio prestado por parte de la funeraria?

Gráfico 4.7: Formas de pago



Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

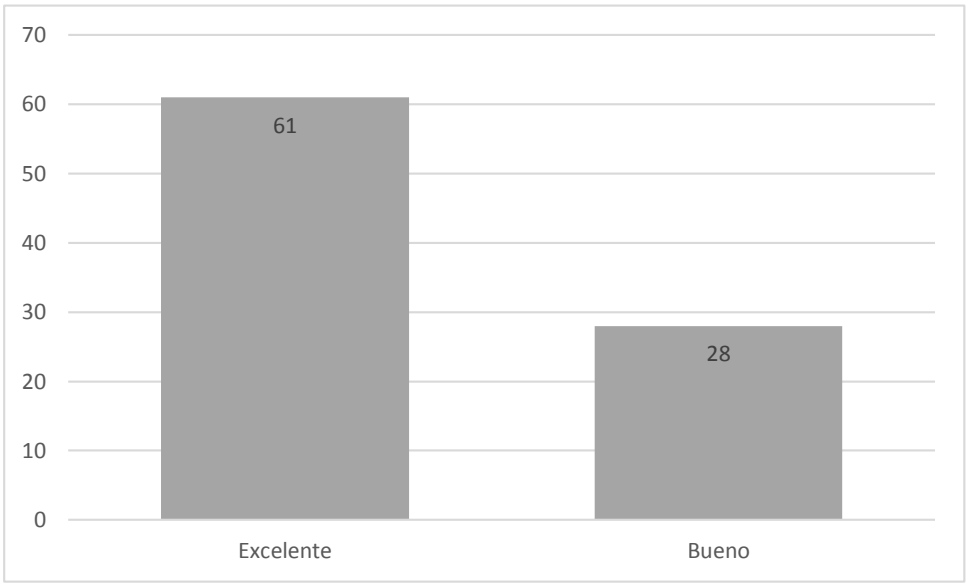
El 52.2 % de los encuestados indicaron que el pago se lo realizaria mediante seguro público que son los afiliados al IESS que en este caso les cubre el total de la mortuoria ya que tienen convenios con algunas funerarias que facilitan el pago, y las personas que no aportan a ningun seguro escogieron pagar con efectivo siendo un 25.6% de los encuestados.

4.1.2 Encuesta Nº2

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los clientes que usaron los servicios de Funeraria Meléndez.

1. ¿Cómo calificaría usted los servicios recibidos por parte de Funeraria Meléndez?

Gráfico 4.8: Calificación de servicios



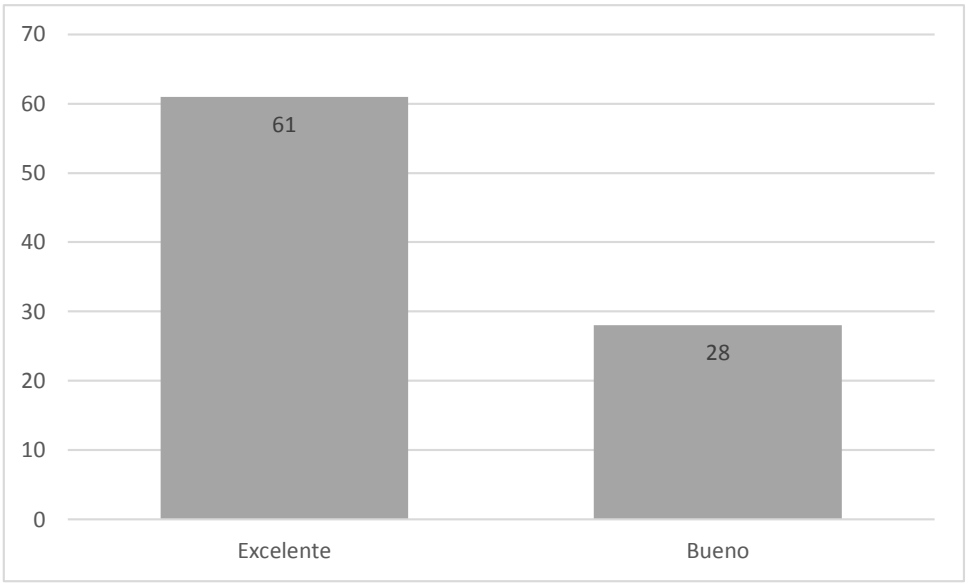
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

En un 82.2% han respondido que el servicio es excelente prestado por funeraria Meléndez por que la empresa siempre trata de brindar lo mejor para sus clientes, siendo un índice bueno a la hora de recomendar a la empresa con otros usuarios, en cambio el 7,8% dice que los servicios recibidos son buenos ya que por alguna razón no se sintieron satisfechos de los servicios prestados.

2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación a la rapidez con la que fue atendido?

Gráfico 4.9: Nivel de satisfacción



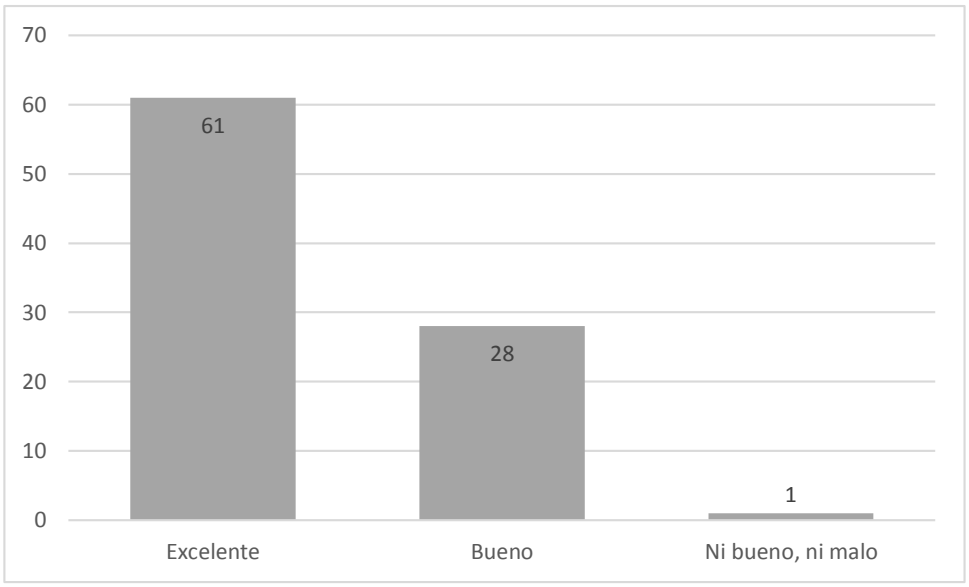
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Lo que le a caracterizado a funeraria Meléndez es a la hora de prestar sus servicios, ya que un 64.40% de los clientes han manisfestado que se les atienden con rapidez las veinticuatro horas del dia, siete dias a la semana durante todo el año, caso contrario en un 35,6% dijo que no le a parecido rapido el servicio ya que por diferentes razones como el trafico dificulta el llegar en un tiempo mas rapido de lo esperado.

3. ¿Cómo calificaría usted las instalaciones en la que fue prestado el servicio?

Gráfico 4.10: Instalaciones



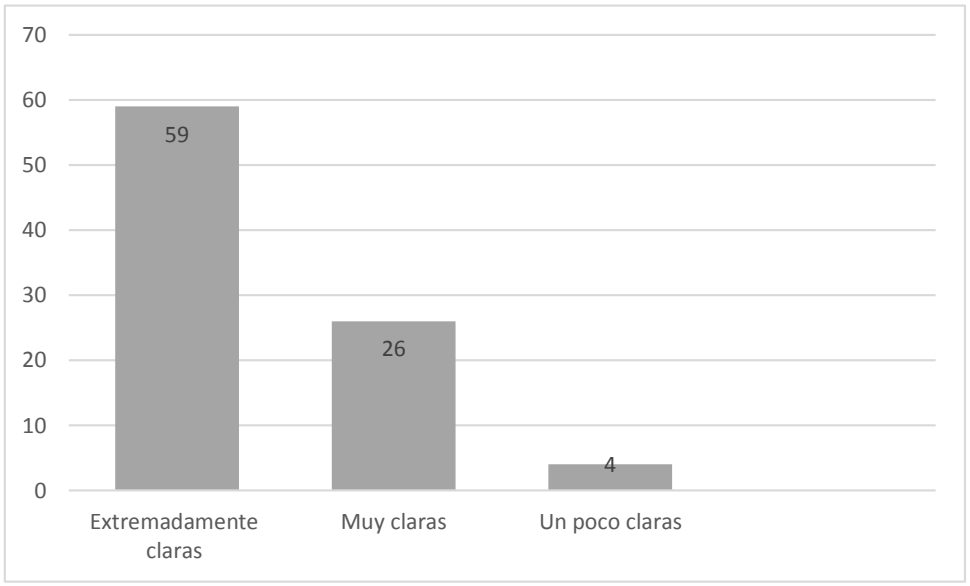
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Un punto importante para la empresa es que tiene sus propias instalaciones y brindan un servicio excelente que se ve reflejado en un 67.8% de las personas que han utilizado los servicios de funeraria Meléndez. Un 31,1% dice que las instalaciones son muy pequeñas y que no abastece el numero de personas que llegan a acompañar al duelo.

4. ¿Qué importante es realizar recomendaciones a la hora de elegir entre varias empresas como la nuestra?

Gráfico 4.11: Recomendaciones



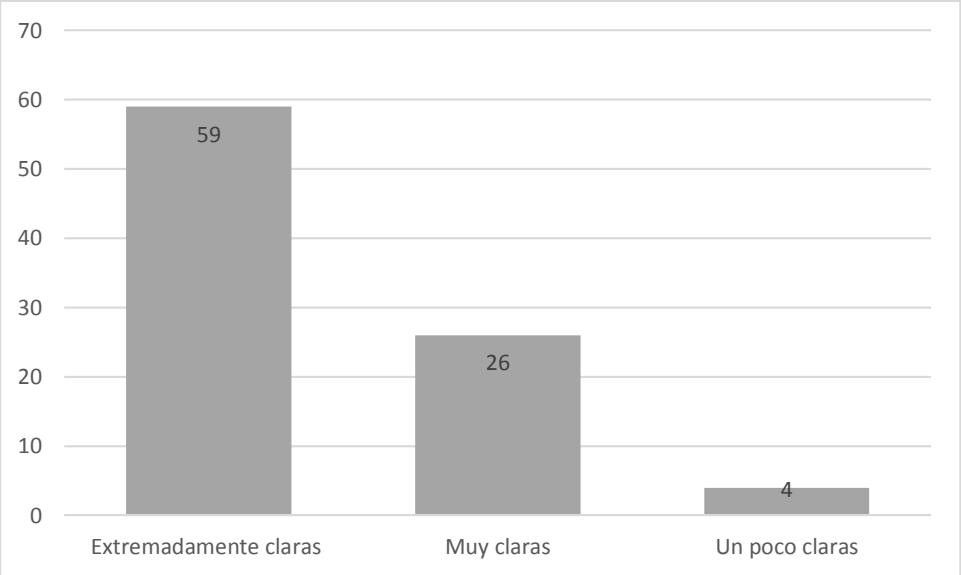
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Las recomendaciones cumplen un papel importante a la hora de utilizar los servicios de varias funerarias, en este caso los clientes han respondido en un 65.6% es extremadamente importante ya que han utilizado los servicios y han visto que son excelentes recomiendan a futuros clientes que necesiten usar servicios de velacion.

5. ¿Qué tan claras fueron las comunicaciones con usted de parte de Funeraria Meléndez?

Gráfico 4.12: Comunicaciones



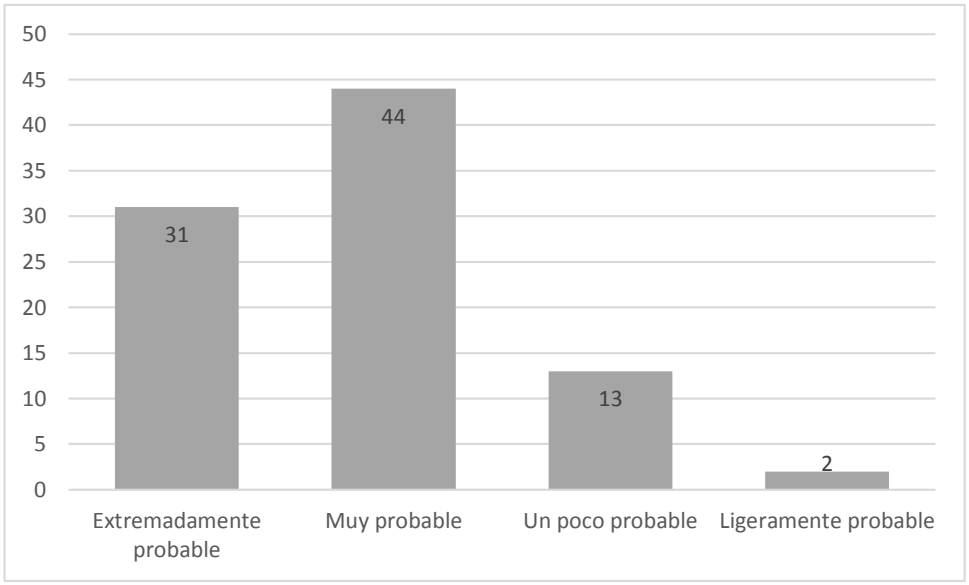
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

Al rato de utilizar los servicios de velación es necesario que la empresa siempre tenga una buena comunicación con los clientes ya que la funeraria les ayuda en todo momento y aclara algunas dudas que presentan los difuntos, en este caso un 58.9% han dicho que han sido muy claras las comunicaciones que han tenido la empresa con los dolientes, y el otro porcentaje las razones pueden ser por que al momento de contratar el servicio, las personas se encuentran un poco afectadas por la perdida y ahí se pierde la comunicación directa con cada uno de los familiares.

6. ¿Qué probabilidad hay que nos recomiende con otras personas?

Gráfico 4.13: Recomendación con otras personas



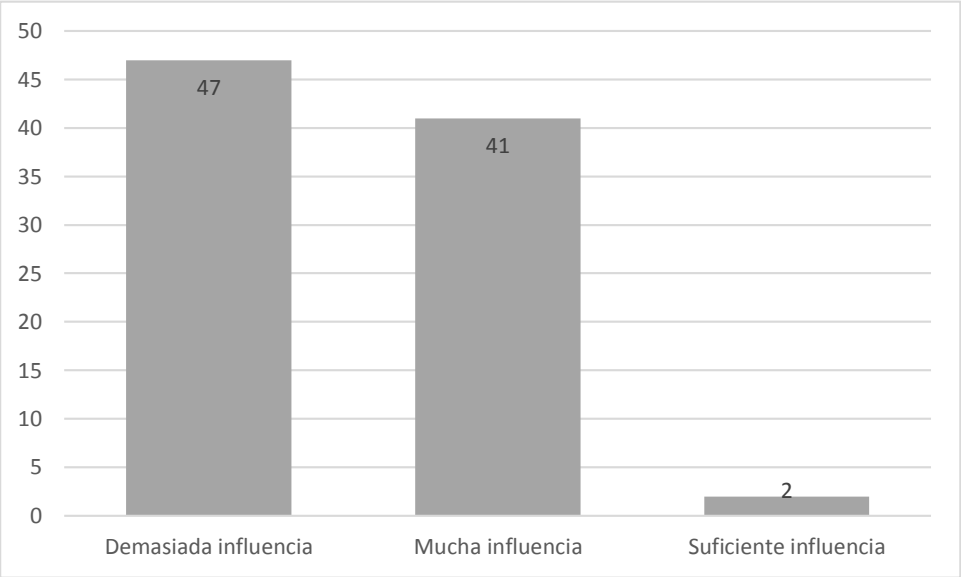
Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

En un 48,9% del total de los encuestados, dicen que es muy probable que nos recomienden, y eso es bueno para la empresa, pero al momento de recomendar es un tema poco delicado para otras personas ya que no se sabe exactamente cuándo tendrán que utilizar los servicios de cualquier empresa funeraria.

7. ¿Cuánta influencia tiene la reputación de nuestra empresa al momento de contratar los servicios?

Gráfico 4.14: Influencia



Fuente: encuestas realizadas
Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

En este caso la reputación es un factor muy importante para la empresa, ya que cuenta con 107 años de servicio a la comunidad ambateña, por esa razón un total de 52.2% de encuestados han indicado que si influye demasiado que la empresa tenga una buena reputación.

4.2 Entrevista.

Nombre: Francisco Meléndez

Cargo: Gerente general

1. **¿Cómo se encuentra la competencia y que hace Funeraria Meléndez para afrontarla?**

   No tomamos en cuenta, seguimos trabajando todos los días, como hace más de un siglo.

2. **¿Cómo logra satisfacer las necesidades de los clientes?**

   Con la atención personalizada, el buen servicio, la puntualidad, seriedad y la honradez que nos ha caracterizado.

3. **¿Cuenta la empresa Funeraria Meléndez con una planificación estratégica?**

   Lamentablemente no, pero creo es necesaria.

4. ¿**Cuáles considera que son las fortalezas y oportunidades de Funeraria Meléndez?**

   Fortaleza: La experiencia, los 107 años de actividad, tradición, infraestructura completa y moderna.

   Oportunidades: Negocio privado y familiar, no competencia estatal, demanda de servicios.

5. **¿Cuáles considera que son las debilidades y amenazas de Funeraria Meléndez?**

   Debilidades: Falta de marketing publicitario, falta de conocimiento y experiencia en parte del personal.

   Amenazas: Proliferación de nacientes empresas funerarias y servicios gratuitos de instituciones, competencia desleal.

6. **¿Cómo ve a funeraria Meléndez en cinco años?**

   Expandida, sirviendo a la sociedad en tres zonas básicas con un eje norte-sur, central con respecto a la ciudad de Ambato, ofreciendo servicios de calidad.

7. **¿En qué área cree que es importante implementar una planificación estratégica?**

   Organizar las actividades del personal y contables.

8. **¿Cree que la empresa mejorara y resolverá los problemas que presenta, al momento de implementar una planificación estratégica?**

   Sin duda, es lo mejor que hace falta, organización

Conclusión

La entrevista se la realizo a Francisco Meléndez, Gerente general de Funeraria Meléndez, nos cuenta que al momento de pensar en la competencia, no le toma mucha importancia, solo el seguir trabajando día tras día, lamentablemente la empresa no cuenta con una planificación estratégica pero el gerente recalca; que es importante implementar en varias áreas como la del personal, contable y algunas otras más, considerando lo que le hace falta a la empresa, el gerente piensa que la organización seguirá creciendo al pasar de los tiempos y que más implementando la administración estratégica para que logre el objetivo de expandirse en diferentes puntos de la ciudad.

En el próximo capítulo se procederá a realizar el desarrollo de la propuesta planteada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA:

Establecer la planificación estratégica de la Funeraria Meléndez de la ciudad de Ambato.

5.2. Datos Informativos

5.2.1. Empresa ejecutora:

Funeraria Meléndez

5.3. Beneficiarios:

- Dueños de la empresa
- Personal administrativo
- Clientes

5.3.1. Ubicación

Institución ejecutora: Funeraria Meléndez.

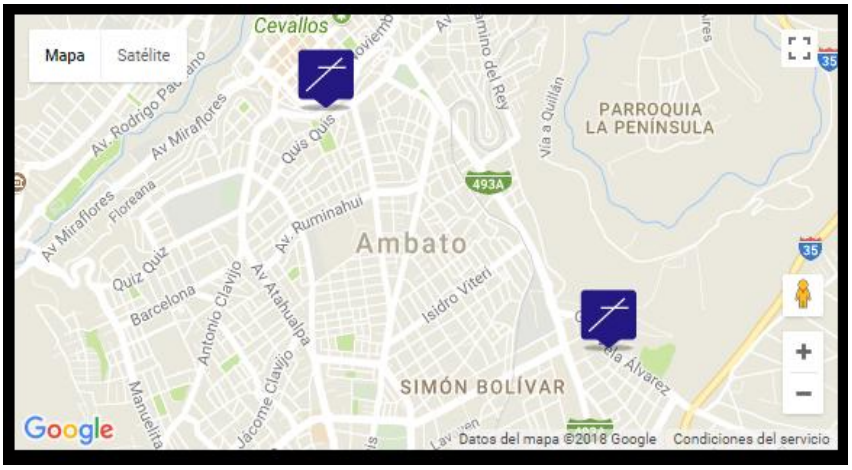
Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato Parroquia: Huachi Loreto

Teléfonos: 284 4330 - 241 1366 Celular: 099 9689596 - 0992741987

Dirección: Av. Quiz Quiz junto al parque Juan Benigno Vela.

Gráfico 5.1: Geo localización



Elaborado por: Agustín Meléndez

E-mail: atencion@funerariamelendez.com

5.4 Antecedentes de la empresa

"Funeraria Meléndez" desarrolla sus actividades en la ciudad de Ambato con la prestación de servicios funerales tales como: servicios exequiales y emergentes, con un personal comprometido en el desarrollo y adelanto de la empresa. Sin embargo, la funeraria no ha obtenido los resultados esperados por lo que es necesario realizar una evaluación de sus actividades para encontrar la solución al problema que enfrenta la empresa.

5.3 Justificación

Una vez analizado los resultados obtenidos por medio de las técnicas de recolección de información se ha identificado que la empresa "Funeraria Meléndez", experimenta una gran aceptación por parte del mercado, debido básicamente al manejo de publicidad, experiencia, tradición y contratación de servicios, es el adecuado, pero en

cuanto al manejo interno de la misma, se concluyó que está desorganizado, entre otros por que no cuenta con una planificación estratégica adecuada. Es importante definir con claridad la misión, visión y los valores estratégicos, se analizará la situación actual en base a un estudio interno y externo, a partir de que se aplica las mejoras pertinentes para su estructurar los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que el diseño de la planificación estratégica será de gran utilidad para la funeraria, por tal motivo el gerente ha mostrado su real atención para apoyar la investigación y ser copartícipe de una solución que no solo beneficie su actividad, sino que también contribuya a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo General

Establecer la planificación estratégica para Funeraria Meléndez de la ciudad de Ambato.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa, mediante la aplicación de herramientas como la matriz FODA.
- Identificar las estrategias adecuadas.
- Diseñar las tácticas operativas.
- Controlar el cumplimiento a cabalidad de las funciones departamentales

5.5. Situación actual de la empresa

5.5.1. Historia de Funeraria Meléndez

Funeraria Meléndez fue fundada en la ciudad de Ambato un 2 de noviembre de 1910, por el artesano, carpintero, ebanista don Segundo Abel Meléndez Naranjo, en las calles Bolívar y Martínez donde tenía su taller; sus equipos y capillas ardientes como carrozas siempre fueron obras de arte en madera de acuerdo a la moda de la época para cubrir las necesidades de la ciudad y provincia.

Lamentablemente, la muerte sorprende a Don Abel el 10 de agosto de 1921, haciéndose cargo de la empresa Doña Rosa Elena Mayorga su esposa y administrada por su primogénito Don Abelardo Meléndez, quien da un nuevo impulso con ideas acorde al tiempo, implementó y mejoró el servicio, lo cual importó equipos de velación, adornos como también las nuevas auto carrozas, esto logro posicionar a funeraria Meléndez como la principal en la ciudad de Ambato siempre con el mejor servicio y atención.

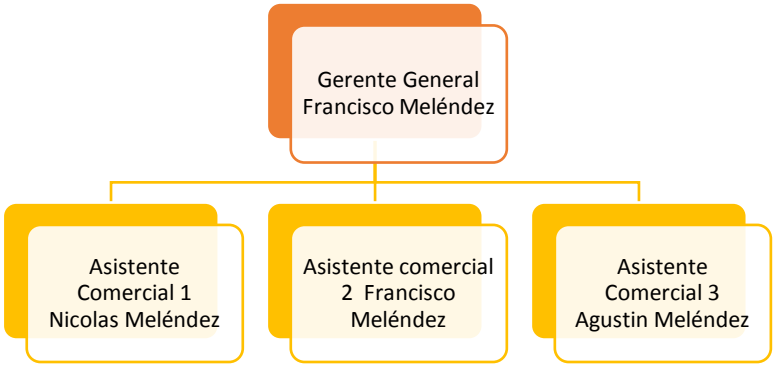
A partir del año 1990, la empresa está administrada por la tercera generación la misma que se ha preocupado por ofrecer sus servicios modernos, construyó salas de velación como también el crematorio; todo esto administrado por el Arq. Francisco Meléndez Villafuerte.

5.6.2. Análisis Actual de la empresa.

Es importante mencionar que Funeraria Meléndez no cuenta actualmente con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

Por otra parte la estructura organizacional de la misma, se la detalla a continuación.

Gráfico 5.2: Estructura Organizacional actual



Elaboración propia

5.7. DIAGNÓSTICO

5.7.1. MATRIZ PESTEC

Tabla 5.1: Matriz PESTEC

Factor económico		Tipo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Costo de insumos de lavado	Económico				X			X		
2	Mayor oferta laboral	Económico	X						X		
3	Impuestos y tazas nacionales y municipales	Económico				X			X		
4	Perdida de posibles nuevos clientes	Económico				X			X		
5	Variedad de insumos excequiales.	Económico	X						X		
Factor político		Tipo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Interrupción ocasional de servicios	Político				X			X		
2	Inciertas políticas laborales	Político					X			X	
3	Cierres de entidades asociadas a la empresa.	Político				X			X		

4	Exigencias, normas, y controles municipales, ambientales y sanitarias	Político				X			X		
5	Incremento de nuevas instituciones prestadoras de servicios exequiales.	Político	X						X		
Factor social		Tipo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Clientes fidelizados	Social	X						X		
2	Demanda de servicios	Social	X						X		
3	Costumbres y creencias sociales	Social					X			X	
4	Costumbres y creencias culturales	Social					X			X	
5	Influencias sociales de moda	Social					X			X	
Factor tecnológico		Tipo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Aplicación de nuevas tecnologías de maquinarias	Tecnológico	X						X		
2	Seguridad mediante video vigilancia	Tecnológico		X						X	
3	Sistema de transportación optima	Tecnológico	X						X		
4	Mantenimiento de horno crematorio	Tecnológico				X			X		
Factor competitivo		Tipo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Nuevas funerarias en la región	Competitivo				X			X		
2	Baja competencia	Competitivo	X						X		
3	Imitación de servicios	Competitivo					X			X	

4	Infraestructura propia	Competitivo		X						X	
5	Mantenimiento del parque automotriz	Competitivo					X			X	
6	Posicionamiento en el mercado	Competitivo		X						X	

Elaboración propia

5.7.2. MATRIZ PCI

Tabla 5.2: Matriz PCI

Administración-gerencia		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Manual de procesos y procedimiento	Administración					X			X	
2	Claridad de autoridades	Administración	X						X		
3	Planificación	Administración					X			X	
4	Conocimientos administrativos	Administración					X			X	
5	Falta de indicadores	Administración				X			X		
6	Ausencia de planeación y control	Administración				X			X		
7	Toma de decisiones colectivas	Administración		X						X	
Marketing y ventas		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Registro de servicios prestados	Marketing		X						X	
2	Espacio de estacionamiento para los usuarios	Marketing					X			X	
3	Servicios personalizados	Marketing		X						X	
4	Falta de publicidad	Marketing					X			X	
5	Sostenibilidad de tiempo	Marketing	X						X		
Operaciones y logística		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Fallas de maquinaria	Operaciones				X			X		
2	Modelo de gerencia	Operaciones				X			X		

3	Recursos necesarios	Operaciones	X						X		
Finanzas y contabilidad		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Contabilidad permanente	Finanzas		X						X	
2	Presupuesto anual	Finanzas				X			X		
3	Manejo de dinero en efectivo	Finanzas		X						X	
4	Sujetos de créditos	Finanzas		X						X	
5	Inversión de ganancias	Finanzas		X						X	
6	Activos funcionales	Finanzas		X						X	
Recursos humanos		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Conocimiento misión, visión por parte de colaboradores.	Rr.hh.	X						X		
2	Funciones y responsabilidades de los colaboradores	Rr.hh.	X						X		
3	Sentido de pertenencia e importancia	Rr.hh.				X			X		
4	Compromiso de seguridad y salud ocupacional	Rr.hh.				X			X		
5	Optimización de recursos y servicios	Rr.hh.		X						X	
6	Personal con calidad y calidez	Rr.hh.		X						X	
Sistemas de información y comunicaciones		Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Redes sociales	Comunicaciones		X						X	
2	Sistema de seguridad	Comunicaciones		X						X	
3	Mejoramiento continuo	Comunicaciones				X			X		

Elaboración propia

5.7.2. MATRIZ FODA

Las siguientes son las matrices que conforman el análisis FODA, resultante de identificar y procesar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en la empresa, mismas que se las detalla a continuación.

Tabla 5.3: Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alta demanda del servicio 2. Baja competencia 3. Clientes fidelizados 4. Aplicación de nuevas tecnologías para el manejo de las máquinas, con medios automatizados. 5. Incremento de nuevas instituciones prestadoras de servicios excequiales. 6. Mayor oferta laboral. 7. Mayor variedad de insumos excequiales.	1. Posible incursión de nuevas funerarias a la región. 2. Aumento del costo de los insumos de lavado, afectando el costo unitario por servicio. 3. Cierre de entidades asociadas a la empresa. 4. Mayor exigencia en las normas y controles. 5. Perdida de posibles nuevos clientes. 6. Poca oferta de personal capacitado para el mantenimiento de máquinas crematorio. 7. Interrupción ocasional del servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento por parte de los colaboradores sobre Misión, Visión, objetivos y políticos. 2. Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores. 3. Sostenibilidad en el tiempo. 4. Claridad sobre quien ejerce la autoridad. 5. La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.	1. Falta definir indicadores 2. Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización. 3. Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores. 4. Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores. 5. Ausencia de un presupuesto anual para cubrir todas las necesidades de la organización. 6. Fallas de maquinaria 7. No existe mejoramiento continuo 8. Ausencia de un modelo gerencial.

Elaboración propia

5.7.2. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos, integra y califica individualmente las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno en el cual se desarrolla la empresa. Para esto se asigna una calificación a cada variable de acuerdo a la respuesta que tenga la empresa en el aprovechamiento de la oportunidad o contrarrestando la amenaza; con respecto al peso relativo, se asigna de acuerdo al peso que tenga la variable en la organización.

Para la calificación se utilizan los siguientes criterios:

Respuesta mala: 1

Respuesta regular: 2

Respuesta buena: 3

Tabla 5.4: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores Claves de Éxito	**Peso Relativo**	**Calificación**	**Resultado**
OPORTUNIDADES			
Alta demanda del servicio	0.09	2	0.18
Baja competencia	0.06	2	0.12
Clientes fidelizados	0.09	3	0.18
Aplicación de nuevas tecnologías para el manejo de las máquinas, con medios automatizados	0.06	2	0.12
Incremento de nuevas instituciones prestadoras de salud	0.09	1	0.09
Mayor oferta laboral	0.03	1	0.03
Mayor variedad de insumos excequiales	0.06	3	0.18
AMENAZAS			

Posible incursión de nuevas funerarias a la provincial	0.09	2	0.18
Aumento del costo de los insumos excequiales, afectando el costo unitario por servicio	0.06	3	0.18
Cierre de entidades asociadas	0.09	1	0.09
Mayor exigencia en las normas y controles	0.06	3	0.18
Perdida de posibles nuevos clientes	0.07	2	0.14
Poca oferta de personal capacitado para el mantenimiento del crematorio	0.06	1	0.06
Interrupción ocasional del servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria	0.09	2	0.18
TOTAL	**1**		**1.91**

Elaboración propia

El puntaje arrojado por la matriz EFE fue de 1.91 que significa que esta según d'Alessio (2008) por debajo de la media, donde indica que hay mayor fuerza en las amenazas que las oportunidades.

5.7.3. MATRIZ EFI

La Matriz de evaluación de factores internos: mide el desempeño de las estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, se toma en cuenta lo descrito en el diagnostico interno que se realiza previamente y los factores que influyen en los procesos administrativos.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,64

Tabla 5.5: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores Claves de éxito	**Peso Relativo**	**Calificación**	**Resultado o ponderado**
FORTALEZAS			
Conocimiento por parte de los colaboradores sobre misión, visión, objetivos y políticos.	0.10	4	0,4
Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores	0.16	4	0,64
Sostenibilidad en el tiempo.	0.1	3	0,3
Claridad sobre quien ejerce la autoridad.	0.10	3	0,3
La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.	0.13	4	0,52
DEBILIDADES			
Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores	0.10	1	0,1
Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores	0.07	2	0,14

Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización	0.14	1	0,14
Falta definir indicadores.	0.10	1	0,1
TOTAL	**1**		**2,64**

Elaboración propia

El puntaje que arroja la matriz EFI es de **2,64** en el total del peso ponderado representado en los valores de las fortalezas y debilidades, determinando así, cual es el factor que tiene mayor fuerza interna en la organización de manera favorable o desfavorable, lo cual dio como resultado que las fortalezas son más altas que las debilidades.

De acuerdo a los datos obtenidos el factor que mayor peso ocupo respecto al total ponderado fue las fortalezas, con un total de **2,16**; así, la fortaleza que mejor calificación obtuvo fue; la disponibilidad de recursos, que significo para la organización una oportunidad en el desarrollo de estrategias y concepto favorable para aprovechar los demás factores claves de éxito en el crecimiento de la organización.

Es importante que el peso que soportan las debilidades, que en este caso es de 0,48, sea trabajo para afianzar el logro de metas y objetivos que la empresa se propone.

Finalmente se puede concluir por medio de esta matriz que el medio interno de la organización es favorable.

5.8. Direccionamiento

5.8.1. Misión

Funeraria Meléndez es una empresa de más de cien años dedicada a ofrecer servicios exequiales y cremación, siempre comprometida con nuestros clientes con parámetros de ética, honradez, responsabilidad y puntualidad, en un trabajo personalizado de calidad y oportuno.

.

5.8.2. Visión

Continuar como la empresa líder en servicios exsequiales y crematorios con estándares de eficiencia, cobertura y calidad en la ciudad de Ambato.

5.8.3. Valores y Principios Empresariales

- Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por el grupo de colaboradores a través de los años.
- Ser pro-activos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es prioridad.
- El profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.
- La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.
- Manejar adecuadamente las relaciones con el sector financiero.
- Cumplir seria y oportunamente con nuestros proveedores.
- Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.

5.9. Determinación de Estrategias

Tabla 5.6: Estrategias

Factores Externos / Factores Internos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Seguridad mediante video vigilancia	A1 Impuestos y tazas nacionales y municipales
	02 Convenios con entidades públicas y privadas	A2 Baja en el poder adquisitivo de las personas
	O3 Infraestructura propia	A3 Mantenimiento del parque automotriz
	O4 Sistema informático	A4 Empresas no registradas
	O5 Demanda de servicios	A5 Mantenimiento horno crematorio
	O6 Creación de nuevas sucursales locales	A6 Políticas nacionales, municipales, ambientales y sanitarias
	O7 Incremento de natalidad y mortalidad	A7 Competencia desleal
	O8 Implementación de prepagos exequiales	A8 Precios bajos de la competencia
	O9 Posicionamiento del mercado	A9 Imitación de servicios
	O10 Precios asequibles	A10 Ofrecimiento de servicios funerarios de instituciones sociales y gremiales
FORTALEZAS		
F1 Jerarquización de mando F2 Servicio oportuno de proveedores F3 Seguridad e higiene laboral F4 Servicio permanente F5 Crédito y facilidad de pago F6 Manejo de dinero en efectivo F7 Trabajo en equipo F8 Toma de decisiones colectivas F9 Activos funcionales F10 Rotación del personal	F4O9 Coordinación del servicio de forma permanente. F6O7 Utilización de capital para la implementación de nuevas sucursales. F7O9 Oferta de servicio gratuito de asesoría de documentación y permisos. F8O5 Implementación de área para niños.	F5A8 Coordinación crédito y facilidades de pago frente a precios bajos de la competencia. F2A8 Convenio de un seguro mortuorio con empresas publicas F7A7 Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares. F6A3 Aprovechamiento del capital en el mantenimiento del horno crematorio
DEBILIDADES		
D1 Manual de procesos y procedimiento D2 Planificación D3 Conocimientos administrativos D4 Espacios de estacionamiento para usuarios D5 Evidencia de actividades y protocolos	O4D6 Aprovechamiento de los medios informáticos para la implementación de publicidad. D4O1 Servicios de parqueo con vigilancia. O9D1	D3A7 Mejora e innovación de los servicios D4A4 Desarrollar nueva estructura organizacional. D5A9 Implementación de personal de bienvenida y cafetería.

D6 Poca propaganda	Estructura de un manual de funciones. O5D5Creación de un cementerio virtual O5D5Creación de un departamento de floristería	D8A7 Creación del área de contabilidad.
D7 Mobiliario deteriorado		
D8 Carencia de caja chica con su respaldo respectivo		

Elaboración propia

Tabla 5.7: Cuadro de estrategias

Coordinación los servicios de forma permanente	Coordinación la nueva estructura organizacional	Estructura de un manual de funciones
Implementación de nuevas sucursales	Implementación de publicidad	Coordinación de crédito y facilidades de pago
Utilización del capital para mantenimiento del crematorio	Mejora e innovación los servicios	
Oferta de servicio gratuito de asesoria de documentacion y permisos	Implementacion de area para niños	Servicio de parqueadero con vigilancia
Convenio de un seguro mortuorio con empresas publicas	Implementacion de personal de bienvenida y cafeteria	Creación area de contabilidad
Creación de un departamento de floristería	Creación de un cementerio virtual	Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares.

Elaboración propia

Tabla 5.8: Priorización de Estrategias

ESTRATEGIAS	INCREMENTO DE CLIENTES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	IMPACTO ESTRATEGICO	RANKING
Coordinación los servicios de forma permanente	3	2	1	6	16
Cordinación la nueva estructura organizacional	3	2	3	8	5
Estructura de un manual de funciones	3	3	3	9	3
Implementación nuevas sucursales	3	3	3	9	1
Implementación de publicidad	3	3	3	9	2
Coordinación de crédito y facilidades de pago	2	3	2	7	14
Utilización del capital para mantenimiento del crematorio	3	3	2	8	6
Oferta de servicio gratuito de asesoria de documentacion y permisos	3	3	3	9	4
Implementación de área para niños	2	2	1	5	17
Servicio de parqueadero con vigilancia	3	3	2	8	7
Convenio de un seguro mortuorio con empresas públicas	2	3	3	8	8
Implementación de personal de bienvenida y cafetería	2	2	3	7	9
Mejora e innovación de los servicios	3	2	2	7	10
Creación área de contabilidad	3	2	2	7	11
Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares.	2	1	3	6	15
Creación de un cementerio virtual	2	2	3	7	12
Creación de un departamento de floristería	3	2	2	7	13

NIVEL DE IMPACTO

0= Ningun impacto
1= Poco Impacto
2= Mediano Impacto
3= Alto Impacto

1. Implementación nuevas sucursales
2. Implementación de publicidad
3. Estructura de un manual de funciones
4. Oferta de servicio gratuito de asesoría de documentación y permisos
5. Coordinación la nueva estructura organizacional
6. Utilización del capital para mantenimiento del crematorio
7. Servicio de parqueadero con vigilancia
8. Convenio de un seguro mortuorio con empresas públicas
9. Implementación de personal de bienvenida y cafetería
10. Mejora e innovación de los servicios
11. Creación área de contabilidad
12. Creación de un cementerio virtual
13. Creación de un departamento de floristería
14. Coordinación de crédito y facilidades de pago
15. Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares.
16. Coordinación los servicios de forma permanente
17. Implementación de área para niños

5.9.2. Desarrollo de Estrategias

Tabla 5.9: Desarrollo de Estrategias

Objetivo	Estrategia	Indicador
Posicionar la empresa en el mercado	Coordinación de los servicios de forma permanente	$\frac{N.\,de\ clientes\ de\ la\ empresa}{N.\,de\ clientes\ de\ la\ competencia}$
	Coordinación de la nueva estructura organizacional	$\frac{Clientes\ luego\ de\ la\ estructura\ organizacional}{Clientes\ de\ la\ empresa}$
	Estructura de un manual de funciones	$\frac{Clientes\ luego\ del\ manual\ de\ funciones}{Clientes\ de\ la\ empresa}$
Alianzas estratégicas que permita darse a conocer en el mercado	Implementación de nuevas sucursales	$\frac{Ingresos\ Anteriores}{Ingresos\ Actuales}$
	Implementación una área para niños	

	Servicio de parqueadero con vigilancia.	
	Oferta de servicio gratuito de asesoría de documentación pertinente	
	Implementación de publicidad	
Mejorar el servicio al cliente, y brindarle comodidad, despreocupación al momento de contratar los servicios de la empresa.	Utilización del capital para mantenimiento del crematorio	$\frac{N.\,de\ clientes\ de\ la\ empresa}{N.\,de\ clientes\ de\ la\ competencia}$
	Convenio de un seguro mortuorio con empresas publicas	
	Mejora e innovación os servicios	
	Implementación de personal de bienvenida y cafetería	
	Creación de un cementerio virtual	
	Creación de un departamento de floristería	
	Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares.	
Controlar los Ingresos y Egresos de la Institución	Coordinación de crédito y facilidades de pago	$\frac{Ingresos\ Anteriores}{Ingresos\ Actuales}$
	Creación del área de Contabilidad	

Elaborado por: Agustín Meléndez

Tabla 5.10: Matriz POA (Plan Operativo Anual)

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS																	
IMPLEMENTACIÓN DE SUCURSALES																	
PLAN OPERATIVO																	
N	ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	ENERO-DIC 2019												RECURSOS		
				ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS
1	Estudio de zona del terreno propuesto	Reunión de Gerente y personal encargado del estudio	Gerente													x		$ 1.000,00
	Adquisición del Terreno	Pago de Contado	Gerente													x	x	$ 180.000,00
	Construcción del inmueble	En base a las necesidades de la sala de velación	Empresa de Construcción													x	x	$ 60.000,00
	Acabados y detalles de la Sala de Velación	De acuerdo al contrato	Gerente y Diseador													x	x	$ 5.000,00
	Equipamiento del inmueble	Inmuebles de calidad	Gerente y Diseador													x	x	$ 1.000,00
	Publicidad de la nueva sucursal	Redes Sociales y actualización de página web	Gerente y encargado de sistemas													x		$ 500,00
	Personal de vigilancia de la Sucursal.	Personal para cuando se lo requiera 1 para el cuidado vehicular y 1 para vigilancia del inmueble	Gerente													x		$ 386,00
																	TOTAL	$ 247.886,00

Elaboración propia

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Tabla 5.11: Objetivo 1

Posicionar la empresa en el mercado

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Coordinación de los servicios de forma permanente	Fortalecer la imagen corporativa Prestigio o status socio-económico Servicio personalizado a sus clientes Infraestructuras y presentación personalizada	Humanos y materiales	Gerente y Marketing

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Coordinación de la nueva estructura organizacional	Reestructuración del personal Establecer políticas internas Establecer alianzas con Instituciones de salud, aseguradoras, etc. Promoción de servicios exequiales. Mantener una imagen corporativa correcta	Humanos	Gerente y Administración

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Estructura de un manual de funciones	Establecer funciones en cada área Control de cumplimiento y asistencia de los miembros de la empresa Controlar la ejecución de tareas de cada uno	Humanos	Gerente, Administrados y contador

	de los miembros de la empresa Mantener una comunicación entre áreas Rol de pagos de empleados, en base a sus funciones		

Tabla 5.12: Objetivo 2:

Alianzas estratégicas que permita darse a conocer en el mercado

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Implementación de nuevas sucursales	Satisfacer las necesidades de los clientes Estudio de mercado de las nuevas sucursales Contratación de servicios arquitectónicos Diseño de planos Aprobación de los planos Legalización Pagos prediales Permisos de uso de suelo, salud, uso de desechos, bomberos, etc. Acuerdo con la empresa constructora Presupuesto Aprobación del presupuesto	Humanos	Gerente, Administrados y contador

	Contratación de servicios		

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Implementación de Área de Niños	Diseñar una habitación con distracciones infantiles Asignar una persona encargada del área Colocar un televisor con películas infantiles Distraer a los niños,	Humanos y Materiales	Gerente, Administrador

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Servicio de parqueadero con vigilancia.	Establecer un sitio seguro para uso de los clientes Asignar una persona de vigilancia	Humanos y Materiales	Gerente, Administrador

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Oferta de servicio gratuito de asesoría de documentación pertinente	Asesorar sobre la documentación pertinente al proceso del exhumación del cadáver Publicación de parte mortuorio en prensa Legalización de Acta de Función	Humanos y Materiales	Gerente, Administrador

	Coordinación de horario de Misa y Exhumación de cadáver		

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Implementación de publicidad	Diseño de publicidad Diseño de página web Colocación de links que presente los servicios Ubicación de las diferentes sucursales Creación de logo y Slogan	Humanos y Materiales	Gerente, Administrador y empresa de diseño

Tabla 5.13: Objetivo 3

Mejorar el servicio al cliente, y brindarle comodidad, despreocupación al momento de contratar los servicios de la empresa.

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Utilización del capital para mantenimiento del crematorio	Mano de obra calificada de acuerdo a las necesidades en el trabajo Contratar personas especialistas en hornos crematorios	Humano y Material	Gerente y Servicios Generales

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Convenio de un seguro mortuorio con empresas públicas y privadas	Establecer convenios de seguros con empresas públicas y privadas	Humanos	Gerente, Administrativo y empresas públicas y privadas

	Servicio de velación Servicio de Carrosa Servicio de exhumación		

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Mejora e innovación de los servicios	Brindar servicios completos como maquillaje exequial Brindar al consumidor facilidades en el proceso de exhumación Servicio de publicación de parte mortuorio a cargo de la Funeraria Servicio de cafetería ilimitada	Humanos	Gerente y Administrativo

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Implementación de personal de bienvenida y cafetería	Establecer personal en bienvenida y cafetería Recibir a los familiares y amigos del fallecido Ofrecer café, bebidas y aperitivos a los acompañantes Estar debidamente presentados	Humanos	Gerente y Administrativo

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Creación de un cementerio Virtual	Creación de un perfil en la plataforma	Humanos	Gerente y Administrativo

	Identificar los datos personales del fallecido Colgar en el muro información importante, sobre lugar de ceremonia y exhumación del difunto Establecer una sección para dejar comentarios a familiares		

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Creación de un departamento de floristería	Contar con un espacio apropiado para una floristería Contar con arreglos, buquets y ofrendas a disposición de los asistentes al velatorio	Humanos	Gerente, Administrativo y Médico

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Oferta de servicio de terapia de duelo para familiares.	Contar con una doctora general. Estar dispuesto a revisar y chequear a familiares del fallecido, si así lo requiere Contar con instrumentos médicos necesarios Contar con medicina emergente y botiquín de primeros auxilios	Humanos	Gerente, Administrativo y Médico

Tabla 5.14: Objetivo 4:

Controlar los ingresos y Egresos de la Institución

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Coordinación de crédito y facilidades de pago	Convenio con instituciones financieras Convenios con afiliados al IESS, aseguradoras. Descuentos en base a las necesidades del consumidor	Humanos	Gerente y Administrativo

Estrategia	Detalle	Recurso	Responsable
Creación del área de Contabilidad	Establecer un departamento de contabilidad. Contratar a un contador Llevar registro de clientes Establecer ingresos y egresos de la empresa Girar pagos a proveedores	Humano	Gerente y Contador

IMPLEMETACION DE LAS ESTRATEGIAS

- **POSICONAR LAS EMPRESA EN EL MERCADO**

Estrategia 1

Coordinación del servicio de forma permanente

Desarrollo

Funeraria Meléndez es fundada en la ciudad de Ambato en 1910 ,por ello es una empresa con una trayectoria de más de cien años que se ha ganado una posición y prestigio en el mercado local y nacional mismo prestigio y tradición que servirá para fortalecer aún más su imagen corporativa en el mercado .

Diseñar un nuevo logotipo que sea más llamativo e innovador, que permita captar la atención de los clientes e introducirse en la mente del mercado meta

Contratar los servicios de un diseñador gráfico para que diseñe el nuevo logotipo para la empresa.

Nombre de la empresa:

‘‘Funeraria Meléndez’’

Slogan:

“Fundada en 1910”

Logotipo:

Anterior logotipo

Gráfico 5.3: Anterior logotipo



Fuente: Funeraria Melendez

Elaborado por: Francisco Meléndez, gerente general.

Actual logotipo

Gráfico 5.4: Actual logotipo



Elaborado por: Francisco Meléndez, gerente general.

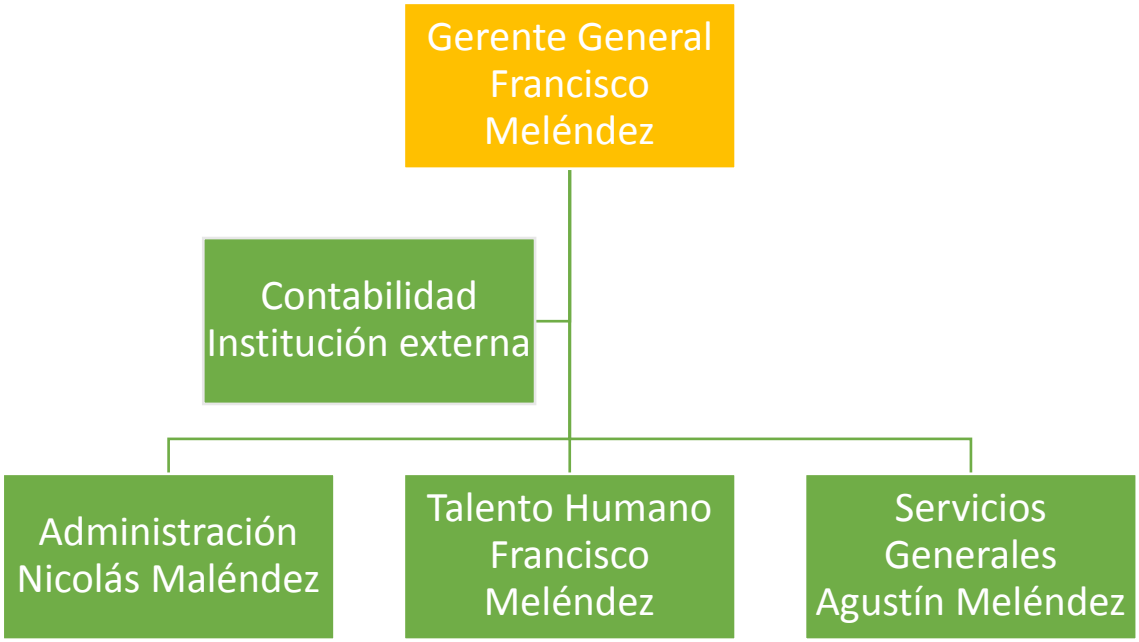
Significado de logotipo: predomina la horizontalidad, en elevación longitudinal y transversal representa una tumba, el color azul sinónimo de serenidad y paz. La leyenda Fundada en 1910 significa la trayectoria y años de la empresa.

Estrategia 2

Coordinación nueva estructura Organizacional

Dentro de la propuesta del Organigrama empresarial, se establece y reorganiza al personal de la misma, por medio de la cual se establece las funciones de cada departamento, además en base a las necesidades corporativas, se ve la necesidad de incrementar dos nuevas áreas; Contabilidad, con el fin de llevar registros pertinentes sobre los ingresos, y egresos, de la Funeraria, a su vez el área de Recursos Humanos, que permite seleccionar personal en base al análisis de su perfil y habilidades propias para ocupar vacantes.

Gráfico 5.5: Organigrama funcional actual



Elaboración propia

A continuación se desarrolla un pequeño Manual de Funciones, dentro del cual se especifica las funciones, y perfil de cada departamento.

Estrategia 3

Estructura de un Manual de Funciones

Manual de Funciones Propuesto.

FUNERARIA MELÉNDEZ Fundada en 1910	**MANUAL DE FUNCIONES** **FUNERARÍA MELÉNDEZ**	
Versión: 0001	**Código:** MDFFM-001	**Página:** 1

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:

Gerencia General

OBJETIVO DEL CARGO

- Ejercer las funciones de la empresa.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Crear políticas para la empresa
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.

- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

PERFIL

- Edad: de 30 a 45 años.
- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: licenciado en administración de empresas.
- Experiencia: mínima de 2 a 3 años. Ser una persona honesta responsable, y capaz de desenvolverse en su puesto.

FUNERARIA MELÉNDEZ Fundada en 1910	**MANUAL DE FUNCIONES** **FUNERARÍA MELÉNDEZ**	
Versión: 0001	**Código:** MDFFM-001	**Página:** 1

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:

Contabilidad

OBJETIVO DEL CARGO

- Organizar los Estados Financieros
- Cumplir con las Obligaciones Tributarias

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Registrar los ingresos y egresos de la empresa
- Control de libros contables.
- Cierre de ejercicios
- Declaraciones del Impuesto a la Renta
- Responsable de entregar de manera oportuna los asientos contables de cada periodo.
- Autorizar los procesos de pago a proveedores.
- Establecer escenarios futuros, en base a los movimientos de la empresa.
- Coordinar con los departamentos, los requerimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

PERFIL

- Edad: de 25 a 35 años.
- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: Ing. en Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia: mínima de 2 a 3 años. Ser una persona honesta responsable, y capaz de desenvolverse en su puesto.

FUNERARIA MELÉNDEZ Fundada en 1910	**MANUAL DE FUNCIONES** **FUNERARÍA MELÉNDEZ**	
Versión: 0001	**Código:** MDFFM-001	**Página:** 1

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:

Área Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO

- Ejercer las funciones de la empresa.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la gerencia general.
- El gerente administrativo financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el gerente general.

- El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.
- Debe saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

PERFIL

- Edad: 30 a 45 años.
- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: Ingeniero en administración de empresas, o tener alguna carrera relacionada en administración.
- Experiencia: mínima de 2 a 3 años. Ser una persona responsable, honesta y capaz de asumir el puesto.

FUNERARIA MELÉNDEZ Fundada en 1910	**MANUAL DE FUNCIONES** **FUNERARÍA MELÉNDEZ**	
Versión: 0001	**Código:** MDFFM-001	**Página:** 1

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:

Talento Humano

OBJETIVO DEL CARGO

- Coordinar las funciones de cada área
- Evaluar el perfil de los miembros de la empresa
- Establecer las habilidades para puestos vacantes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Es quien recluta el personal de la empresa
- Analiza el perfil de los aspirantes
- Inducción a nuevos miembros
- Control del cumplimiento de actividades de cada departamento
- Programas de Capacitación
- Asignación de permisos y vacaciones de los miembros de la empresa

PERFIL

- Edad: de 25 a 35 años.

- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: Ingeniero en Administración de empresas o área afines
- Experiencia: mínima de 2 a 3 años. Ser una persona honesta responsable, y capaz de desenvolverse en su puesto.

FUNERARIA MELÉNDEZ Fundada en 1910	**MANUAL DE FUNCIONES** **FUNERARÍA MELÉNDEZ**	
Versión: 0001	**Código:** MDFFM-001	**Página:** 1

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:

Servicios Generales

OBJETIVO DEL CARGO

- Coordinar los servicios de velación
- Mantener el lugar listo y salubre

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Vigilar las instalaciones de la planta
- Realizar reporte de actividades de lo ocurrido en el turno
- Resguardo de inmuebles
- Realizar rondas de vigilancia
- Mantener limpio las instalaciones.
- Receptividad ante las instrucciones recibidas.
- Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías de limpieza.
- Responsabilidad y capacidad de seguir un método de trabajo.
- Organización.
- Eficiencia

PERFIL

- Edad: de 25 a 50 años.
- Sexo: masculino
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: indistinta
- Experiencia: no necesaria. Ser una persona responsable.

- **ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE PERMITAN DARSE A CONOCER EN EL MERCADO**

Estrategia 1

Implementación de nuevas sucursales

Desarrollo

Para la construcción de la nueva sucursal funeraria se necesita que las instalaciones sean modernas y con un ambiente cálido para que las personas se sientan cómodas y como en su casa, que no tenga colores tristes para que no desanime más a las personas que se encuentren ahí.

Se necesita energía eléctrica para el uso de las computadoras, o cuando se vele a alguien de noche para que tengan luz; también son necesarios los servicios de agua potable para los sanitarios, teléfono, combustible para las carrozas.

El tamaño de la funeraria deberá ajustarse al tamaño del terrero de que se dispone para su instalación 13,47 X 36,70 metros.

El terreno donde se realizara la construcción se encuentra localizado en la Av. Manuelita Sáenz cerca de la sucursal del SRI del sector.

Con el cual contara con:

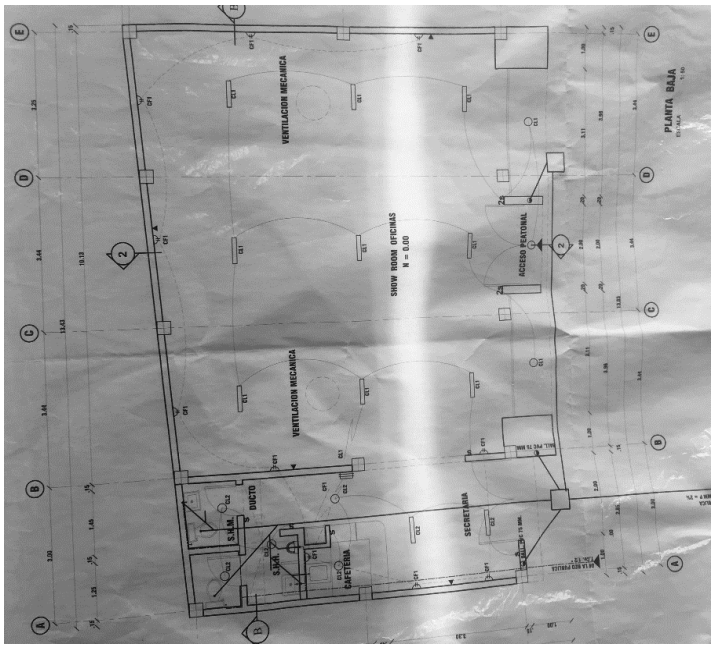
- Área de Administración para cuando necesiten de nuestros servicios se puedan comunicar y poder responder las dudas que se tengan de los diferentes servicios que se ofrecerán.
- Sala de descanso para que las personas se sientan más cómodas y puedan distraerse un poco. También se tendrá un espacio para el café, té.

- Una sala de velación con espacio para 150 personas que abastecerá la gran cantidad de personas que acompañan al velorio.
- Área de exhibición de ataúdes ahí estarán ubicados los ataúdes y las urnas, de diferentes tamaños, colores, calidad y precio.
- Se contará con 2 baños sanitarios para las personas con un lavabo cada uno
- Estacionamiento para 30 automóviles.

Diagrama de las Instalaciones de la Funeraria

A continuación, se muestra el plano de la funeraria. Se describirá cada área con la que ésta contará. De esta forma se tendrá una idea más clara de lo que se pretende ofrecer.

Gráfico 5.6: Planos de la nueva instalación Funeraria Meléndez



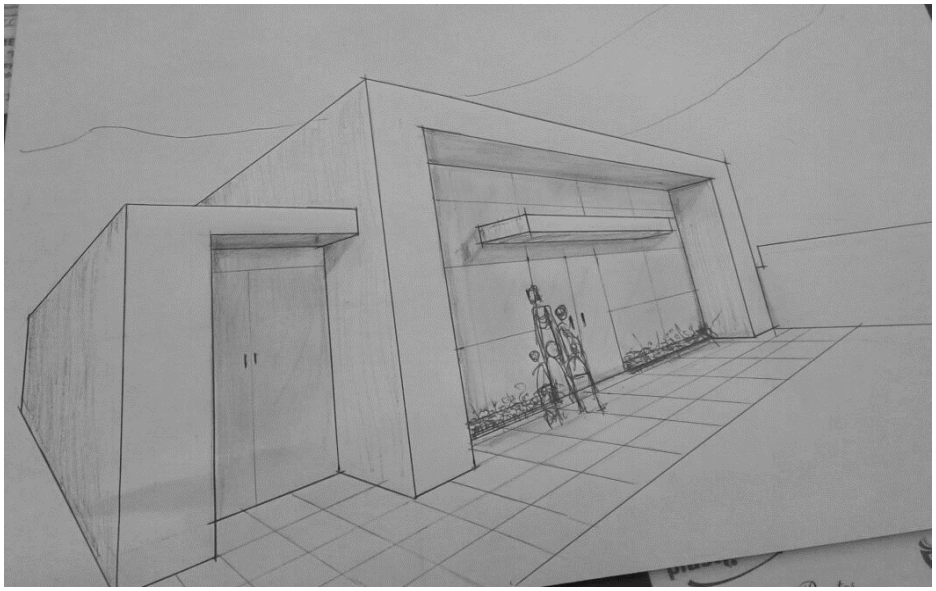
Fuente: Funeraria Melendez

Elaborado por: Meléndez, Francisco Arq.

Esta es la forma en la que estarán divididas las instalaciones de la funeraria conforme al espacio del terreno que se tiene.

La siguiente imagen muestra cual va a ser la fachada principal de la sala de velación.

Gráfico 5.7: Fachada principal



Elaborado por: Meléndez, Francisco Arq.

La funeraria contará con una sala de velación, con capacidad para 150 personas cada una de ellas, más el área dónde irá el féretro. Estará dividido 50 sillas por lado y 50 alrededor de la sala, y en medio de ellas un pasillo entre el grupo de sillas.

La administración para pedir información y atención al cliente. Se tendrán catálogos de los diferentes ataúdes y urnas que se manejarán para la elección del cliente.

El área de exhibición estará los ataúdes que se tendrán disponibles, mismas que el cliente o interesado tendrá acceso para escoger el ataúd de su gusto y preferencia.

Sala de descanso, esta área es pensada especialmente para la comodidad de las personas. Para un momento de relajación y quieren despejar su mente, es el lugar adecuado para hacerlo. También cuenta con el área de cafetería.

Estrategia 2

Implementación de área para niños

Desarrollo:

- Implementar un espacio en la parte exterior del centro de velación con juegos infantiles como:
    - Tableros de Pintura
    - Legos.
- Área de Películas.
- Personal parvulario, capacitado que permita a los niños distraerlo de la realidad.
- Evitar que el menor ingrese a la sala de velación a corretear.

Estrategia 3

Servicio de Parqueadero con Vigilancia

Desarrollo:

- Contratar a una empresa de seguridad, que brinde sus servicios en las diferentes sucursales de la funeraria
- Permite que los visitantes acudan seguros al lugar

Gráfico 5.8: Sucursal 1



Fuente: Funeraria Melendez

Estrategia 4

Realización de un plan publicitario y de promoción para la funeraria Meléndez

Desarrollo

Tabla 5.15: Medios tradicionales y no tradicionales

Página *Web*	Vincularse a este medio de comunicación tanto para la publicidad Física y la virtual que posee dicho medio, y brindar localización geográfica de la empresa
Buscador de *google*	Con sólo introducir el nombre de la empresa se puede tener acceso a la misma en la cual se encuentran direcciones, mapas de ubicación de la empresa tales como: • https://www.google.com.ec/search?gs_ivs=1&q=funeraria+Mel%C3%A9ndez+Ambato#tts=0 • https://www.soyecuatoriano.com/funeraria-melendez-ambato-tungurahua-F110DC70... • www.paginas-amarillas.com.ec/empresas/funeraria-melendez/ambato-16132251 • http://funerariamelendez.com/cremacion.php

Facebook	La empresa tiene creada una página de *facebook* donde se incluye datos de la empresa, situación geográfica, anuncios, teléfonos, Parte mortuorios digitales.
Publicidad de boca en boca	Busca proyectar una buena imagen de la empresa tanto en términos de servicios como imagen corporativa. Para que la publicidad de boca en boca sea más efectiva y genere una intensión de compra futura creando a su vez la fidelidad hacia la empresa.
Radios locales	Bonita 93.7 FM, Paz y Bien 104.5 FM, radio Centro 91.7 FM y 1.130 am

Elaboración propia

ELABORACION DEL COMERCIAL

Se escogió la siguiente emisora radial:

Radio centro 91.7 FM y 1.130 am

Opción 1:

Tabla 5.16: Opciones radiales

Programación: general	Tarifa:	Us. $ 2,50 cada cuña.
05 cuñas diarias (de: lunes – viernes)		Cuñas por mes: 110
Duración de la cuña: máximo 40”		
Valor mensual por cada radio	Us. $ 275,00	

Opción 2:

Programación: general	Tarifa:	Us. $ 2,50 cada cuña.
08 cuñas diarias (de: lunes – viernes)		Cuñas por mes: 176
Duración de la cuña: máximo 40”		
Valor mensual por cada radio	Us. $ 440,00	

Opción 3:

Programación: general	Tarifa: us. $ 2,50 cada cuña.	
10 cuñas diarias (de: lunes - viernes)		Cuñas por mes: 220
Duración de la cuña: máximo 40”		
Valor mensual por cada radio	Us. $ 550,00	

Elaboración propia

Gráfico 5.9: Banners de publicidad



Elaboración propia

- **MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE, Y BRINDARLE COMODIDAD, DESPREOCUPACIÓN AL MOMENTO DE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA.**

Estrategia 1

Utilización del capital en el mantenimiento del horno crematorio

Desarrollo

Revisión e inspección de:

- Cámaras principales y secundarias.
- Chimeneas donde se produce la emisión de humo y olores.
- Proceso de combustión y filtración.
- Sistema de control ambiental.
- Paneles eléctricos automáticos.
- Temperatura inicial y final.
- Estado de cabina principal.

Gráfico 5.10: Horno crematorio



Fuente: Funeraria Meléndez

Elaboración propia

Servicios y Productos:

- Cremaciones con Recuperación de Cenizas

- Venta de urnas nacionales e importadas con diseños
- Placa grabada con el nombre de la persona
- Ceremonia religiosa

Estrategia 2:

Convenios de seguros mortuorios con empresas públicas

Desarrollo:

- Firmar un acuerdo con los Gerentes Generales de empresas públicas y privadas, en las cuales se proporcione un seguro a todos sus empleados por un periodo establecido de un año, mismo que será actualizado, si así las dos partes están de acuerdo, de manera periódica.
- Se entregara una tarjeta de seguro o a su vez se mantiene una base de datos con los nombres, C.I, empresa de los beneficiarios.

Tabla 5.17: Precios de planes funerarios

Precios de los cofres para Funeraria melendez	
PLAN	PRECIO
Plan Ejecutivo	$1200
Cofre de madera con apliques de bronce	
Plan especial	$680
Cofre de madera	
Plan Básico	$550
Cofre de MDF	

Elaboración propia

Gráfico 5.11: Convenios



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Elaboración propia

Estrategia 3:

Mejora e Innovación de los servicios

Tabla 5.18: Unidades estratégicas de negocios

CARTERA DE NEGOCIOS	
FUNERARIA MELENDEZ	
PLANES EXEQUIALES	Plan 1
	Plan Ejecutivo
	Plan 2
	Plan especial
	Plan 3
	Plan Básico

Elaboración propia

Estrategias de precios

Minimizar en un 5% el costo de las actividades que generan los servicios, con lo cual se lograra reducir el precio sin afectar la rentabilidad.

Tabla 5.19: Estrategia de precios

ANÁLISIS COMPARATIVO		
Detalle de los servicios	Costo normal	Costo con el 5% descuento
• Sala de velación por 24 horas	350.00	332.50
• Traslado en auto carroza	80.00	76.00
• Cofre	550.00	522.50
• Servicio de tanatopraxia	100.00	95.00
• Cafeteria	50.00	48.50
• Arreglos florales x3	90.00	85.50
TOTAL	1,220.00	1,160.00

Elaboración propia

- Otorgar financiamiento a largo plazo con una tasa de interés vigente en el sistema financiero.

- Realizar las adquisiciones de los cofres mortuorios directamente de los artesanos con eso se disminuye el precio del producto.
- Para aplicar un descuento en un 5 % el costo de los cofres mortuorios, y así mantener un precio competitivo en el mercado, sin afectar la calidad en la prestación de los servicios.

Estrategia 4:

Implementación de personal de Bienvenida y Cafetería

Desarrollo:

- Establecer una persona debidamente uniformado en la puerta principal de la funeraria
- Dar la bienvenida e invitar a acompañar a los familiares del fallecido.
- Dar información pertinente a los visitantes.

- Además establecer otra persona encargada de la cafetería
- Ofrecer bebidas calientes y bocadillos en periodos de tiempo o cuando el visitante lo requiera
- Repartir caramelos en periodos de tiempo.

El objetivo fundamental de la estrategia es lograr que los familiares del fallecido no se preocupen en este servicio, puesto que los encargados canalizaran y atenderán a familiares y amigos de manera cordial y sutil.

Estrategia 5:

Creación de un cementerio Virtual

Desarrollo:

Permite que los amigos, familiares y conocidos accedan a la página de funeraria y conozcan detalles como el lugar de la misa, exhumación, además emitan una condolencia a sus familiares

Para ingresar, debe seguir los siguientes pasos:

- Ingresar a www.funerariamelendez.com
- En la cabecera encuentra servicios
- Ubiicarse en cementerio virtual

Gráfico 5.12: Pagina



Estrategia 6:

Creación de un departamento de floristería.

Desarrollo

- Espacio adecuado en un área de 9 m. cuadrados.
- Contar con arreglos florales, buquets, presentes mortuorios.
- Ofrecer el servicio Inmediato
- Contar con variedad de flores

Estrategia 7:

Oferta de servicio de terapias del dolor para familiares.

Desarrollo:

- Establecer un lugar de 4 metros cuadrados con una silla y una camilla o sofá cama.
- Contar con una psicóloga y médico general, quienes trabajen cuando se lo requiera
- Brindar asistencia médica en caso pertinentes a familiares del fallecido

Gráfico 5.13: Área de Psicología



- **CONTROLAR LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA INTITUCION**

Estrategia 1

Coordinación de crédito y facilidades de pago.

Identificar a la competencia en la localidad y determinar productos y servicios similares

Desarrollo

- Servicios exequiales
- Instalaciones
- Precios
- Crédito directo

- Pagos a través de bourcherts o tarjetas de crédito
- Convenio con instituciones bancarias
- Pagos o convenios de pago directo
- Personas afiliadas a asociaciones o Iess
- Promociones y diversificación de planes
- Descuentos de acuerdo al plan adquirido

Estrategia 2

Creación del área de Contabilidad:

Desarrollo:

- Establecer un departamento contable
- Asignar a un contador a cargo de los ingresos y egresos
- Archivar y clasificar los ingresos de los egresos de cada mes
- Establecer las declaraciones mensuales
- Establecer cobros y pagos previo su registro y autorización

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En base a la investigación establecido en el desarrollo del proyecto, se puede desarrollar una correcta planificación estratégica en le empresa Funeraria Meléndez, dentro de la cual se estructura la misión, visión, se diseña la organización del departamento de talento humano, y especifica la jerarquías y las actividades a desarrollar de cada miembro de la misma.
- En base al análisis realizado, se determina que la empresa, le falta publicidad, para darse a conocer en el mercado, por su parte el área de recursos humanos y contable, necesita ser manejada de manera más organizada, y contar con una persona encargada de cada una de estas actividades.
- La planificación estratégica que se llevara a cabo en la empresa Funeraria Meléndez deberá tener un control y una actualización continua, para que de esta manera los problemas que se presenten en el proceso puedan ser resueltos en de forma adecuada sin retrasar ni causar dificultades en el transcurso del mismo.

6.2. Recomendaciones

- Es importante que la visión, misión y estructuración de la empresa, sea debidamente socializado, con los miembros de la empresa, con el fin de mantener claras las actividades por parte de los mismos, además de esta manera se incentiva a mantener una adecuado comunicación entre los departamentos.
- Las áreas implementadas, es decir de recursos humanos y contabilidad debe mantener clara sus funciones, y sobre todo el personal debe estar debidamente capacitado para la realización de sus actividades.
- Se recomienda que se lleve n registro sobre la situación de la empresa, además identificar posibles fallo o descoordinación en algún proceso a fin de socializarlo y en conjunto establecer estrategias de solución y actualizar en conjunto el nuevo plan estratégico.

Bibliografía

Ardions, A. (2014). 6 ritos funerarios fascinantes. *Xombit*.

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigacion.* Epísteme.

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *The principles of scientific.* México: McGraw-Hill.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* Colombia: PEARSON.

Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo.* Editorial Digital UNID.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica.* Mexico: Mc Graw Hill.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia.* Mexico: PEARSON.

Ferrándiz, J. (2013). Las cinco innovaciones de la industria funeraria. *Semana*.

Flores, N. E. (15 de julio de 2016). *La planecion: Administracion de funerarias.* Obtenido de http://www.novusfunerario.com.mx/funerarios/la-planeacion-administracion-funerarias/

García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores.* España: McGraw-Hill.

Hernández Ortiz, M. J. (2012). *Administración de empresas.* Ediciones Pirámides.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion.* McGrawHill.

Hernandez y Rodriguez, S. J. (2011). *Introduccion a la administracion* (Quinta Edicion ed.). Mexico : McGraw-Hill.

Hurley , W. (2012). *Metodos de investigacion -Fundamentos de una practica clinica basada en la evidencia.* thePoint.

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadisticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//estadisticas-de-nacimientos-y-defunciones-2014/

Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global.* México: McGraw-Hill.

La demanda de cementerios crece en Quito. (02 de Junio de 2015). *El hemisferio*.

Maldonado, C. (2014). El negocio de la muerte genera millones de dolares. *Gestion* , 40-43.

Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION. gestion organizacional, enfoques y procesos administrativos.* Mexico: PEARSON EDUCACION.

Munch, L. (2015). *Planeación Estratégica El rumbo hacia el exito.* Mexico: Trillas.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.* Thompson Reuters.

Prieto, J. (2011). *Gestion estrategica organizacional.* Bogota: Ecoe.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion.* Mexico: PEARSON EDUCACION.

Rojas López, M. D., & Medina Marín , L. J. (2011). *Planeación estratégica Fundamentos y casos.* Bogota: Ediciones de la U.

Sánchez Manosalvas, O. T. (2008). *Planeación Estratégica aplicada a la educacion.*

Steiner, G. A. (2009). *Planeación Estratégica.* Mexico: Patria.

Tamayo, M. T. (1999). *El proceso de la investigación científica* . Umusa.

Torres, M. G. (2006). *Manual de planeacion estrategica.* Mexico: Panoramma.

Anexos



Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los clientes que usaron los servicios de Funeraria Melendez.

1. De forma general ¿Cómo calificaría usted los servicios recibidos por parte de Funeraria Meléndez?

- ◯ Excelente
- ◯ Bueno
- ◯ Ni bueno ni malo
- ◯ Malo
- ◯ Malísimo

2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en relación a la rapidez con la que fue atendido?

- ◯ Excelente
- ◯ Bueno
- ◯ Ni bueno ni malo
- ◯ Malo
- ◯ Malísimo

3. ¿Cómo calificaría usted las instalaciones en la que fue prestado el servicio?

- ◯ Excelente
- ◯ Bueno
- ◯ Ni bueno ni malo
- ◯ Malo
- ◯ Malísimo

4. ¿Qué importante es realizar consultas a la hora de elegir entre varias empresas como la nuestra?

- ◯ Extremadamente importante
- ◯ Muy importante
- ◯ Un poco importante
- ◯ Ligeramente importante
- ◯ Nada importante

5. ¿Qué tan claras fueron las comunicaciones con usted de parte de Funeraria Meléndez?

- ◯ Extremadamente claras
- ◯ Muy claras
- ◯ Un poco claras
- ◯ Ligeramente claras
- ◯ Nada claras

6. ¿Qué probabilidad hay que nos recomiende con otras personas?

- ◯ Extremadamente problable
- ◯ Muy probable
- ◯ Un poco probable
- ◯ Ligeramente probable
- ◯ Nada probable

7. ¿Cuánta influencia tiene la reputacion de nuestra empresa al momento de contratar los servicios?

- ◯ Demasiada influencia
- ◯ Mucha influencia
- ◯ Suficiente influencia
- ◯ Poca influencia
- ◯ Nada de influencia

ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cómo se encuentra la competencia y que hace Funeraria Meléndez para afrontarla?
2. ¿Cómo logra satisfacer las necesidades de los clientes?
3. ¿Cuenta la empresa Funeraria Meléndez con una planificación estratégica?
4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y oportunidades de Funeraria Meléndez?

Fortaleza:_____

_

Oportunidades:

_____

5. ¿Cuáles considera que son las debilidades y amenazas de Funeraria Meléndez?

Debilidades:_____

_____

Amenazas:_____

__

6. ¿Cómo ve a funeraria Meléndez en cinco años?
7. ¿En qué área cree que es importante implementar una planificación estratégica?
8. ¿Cree que la empresa mejorara y resolverá los problemas que presenta, implementando una planificación estratégica?

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Objetivo: Conocer la percepción que tienen las personas acerca de las funerarias en la ciudad de Ambato.

1. Cuando usted piensa en una funeraria ¿Qué nombre se le viene a la mente?

   ……
   ……

2. ¿Qué factor influye en su decisión de contratar un servicio funerario?

- ○ Precios bajos
- ○ Calidad del producto y/o servicio
- ○ Servicio al cliente
- ○ Buenas instalaciones

3. ¿Qué tan importante es el costo del servicio a la hora de elegir entre varias funerarias?

- ○ Extremadamente importante
- ○ Muy importante
- ○ Un poco importante
- ○ Ligeramente importante
- ○ Nada importante

4. ¿Por qué medio usted ha recibido información acerca de funerarias en la ciudad de Ambato?

- ○ Televisión
- ○ Radio
- ○ Prensa escrita
- ○ Revista
- ○ Páginas web
- ○ Redes sociales

5. Al momento de requerir los servicio ¿en dónde le gustaría que se realice la velación?

- ○ Sala de velación
- ○ Domicilio
- ○ Local de arriendo
- ○ Casa comunal

6. ¿Es usted afiliado/a, jubilado/a, ha algún seguro público o privado?

- ○ Si
- ○ No

7. ¿Cómo sería la forma de pago por la cual pagaría el servicio prestado por parte de la funeraria?

- ○ Efectivo
- ○ Tarjeta de crédito
- ○ Mediante seguro publico
- ○ Mediante seguro privado