

## INTRODUCCIÓN

### 1.- Introducción

La importancia de las microempresas en América latina se comenzó a reconocer gradualmente por los gobiernos y la cooperación internacional a partir de 1995, uno de los hitos de este proceso fue la celebración de la conferencia, el Banco Internacional de Desarrollo (BID) y la microempresa, promoviendo el crecimiento con equidad, el lugar de celebración fue Washington en noviembre de 1995. Posteriormente en la cumbre de las América de 1998 los jefes de estado del norte, centro y Sudamérica se comprometieron a fortalecer el desarrollo de la Micro, y Pequeña Empresa.<sup>1</sup>

A Nivel nacional se están dando los primeros pasos para establecer políticas y programas de apoyo y promoción a las Micro y Pequeñas Empresas MyPEs, entre ellas tenemos:<sup>2</sup>

- La creación del vice ministerio de microempresas, orientando a promover el desarrollo y fortalecimiento del sector.
- La aprobación de la ley de propiedad y crédito popular en junio de 1998, que entre otras cosas busca fortalecer la oferta de micro créditos.
- El establecimiento de programas de capacitación y desarrollo empresarial mediante organismos e instituciones gubernamentales, financiadas por el Banco Internacional de Desarrollo BID.

---

<sup>1</sup> Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”; Pag. 27.

<sup>2</sup> Ibídem; Pag. 27.

La economía de Bolivia giró tradicionalmente entorno a la exportación de productos primarios, principalmente los minerales y ahora los hidrocarburos. Las investigaciones se centraron en los sectores mencionados yendo en desmedro de otros sectores como el manufacturero, que no se benefició hasta hace poco con las condiciones adecuadas que le permitan su desarrollo, por tanto la organización actual del aparato productivo refleja una débil estructura de la industria manufacturera.

Durante los últimos años, la contribución del sector de la Micro, y Pequeña Empresa (MyPEs) ha sido relevante y su crecimiento sostenido, de ahí su importancia tanto en la generación de fuentes de empleo como en la contribución a la economía del país. Situación que permite a los gobiernos de turno centrar su atención en crear condiciones favorables para este importante sector.

En Bolivia, en los últimos años las características socioeconómicas de nuestro país ha determinado que la Micro y Pequeña industria se fortalezca, es por eso que pese a tener una estructura organizativa débil, gran parte de la oferta de los bienes de consumo provienen de unidades de tipo familiar, micro y pequeñas empresas.

En las dos últimas décadas los puntos de vista sobre la Micro y Pequeña Empresa (MyPE) en Bolivia ha sufrido tres grandes cambios. A principios de la década de los ochenta, eran consideradas como un conjunto de actividades ilícitas, caracterizadas por unidades empresariales evasoras de impuestos, situación principal con las relacionadas a los servicios.

Una segunda etapa, desde mediados de los ochenta hasta fines de la década de los noventa, la microempresa es vista de manera más positiva y considerada como la principal fuente generadora de empleo y la más barata para crear oportunidades de generación de ingresos.

Esta etapa se caracteriza por medidas de apoyo de tipo asistencialista en los que respecta a servicios no financieros y financieros. Empero, no género los resultados esperados por las estrictas barreras puestas por las entidades encargadas de prestar el servicio financiero.

Finalmente a principios del nuevo milenio la concepción hacia el sector es más amplia, bajo el enfoque de unidades empresariales, fabricantes de bienes y servicios con valor agregado y principal fuente generadora de empleo productivo, razón por la cual en los últimos años los esfuerzos de los gobiernos de turno se dirigen al fortalecimiento del sector productivo a través del micro crédito .y asistencia técnica, impulsando el sector micro empresarial. Esta realidad señala que la micro y pequeña empresa en nuestro país se ha extendido en todos lo rubros de la economía, originando un importante porcentaje de empleo.

## **2. Planteamiento del Problema**

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” es una unidad económica perteneciente al sector micro-empresarial del departamento de Tarija. La misma se encuentra ubicada en la Calle Alcides D’ Orbigni esquina Calle Cochabamba.

La funeraria al igual que muchas unidades del sector adolece la falta de una visión estratégica expresada en un plan de mediano plazo que sistematice las políticas, objetivos y líneas de acción en planes que deben implementarse en la empresa, dado el entorno externo y la situación interna.

Ante esta problemática se plantea la necesidad de formular un proceso de planificación, que permita racionalizar la toma de decisiones de la Empresa de Servicios Funerarios, optimizando la asignación de sus recursos que permitan obtener

resultados favorables y posibiliten de esta manera un crecimiento sostenible y saludable.

En función a la problemática descrita con anterioridad se plantea la siguiente interrogante; ¿Qué factor o elemento de la administración está provocando que la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” no tenga visión de futuro y pueda enfrentar el entorno de una forma más competitiva?

### **3.- Justificación**

La microempresa es uno de los sectores más importantes en el desarrollo económico del país, ya que se constituye en una importante fuente generadora de empleos, aporte Producto Interno Bruto nacional y de reducción de la pobreza.

La realidad dinámica y competitiva a la cual se enfrenta hoy en día, hace necesario la participación de personas capaces de analizar y desarrollar mecanismos orientados al mejoramiento administrativo de los recursos que estas poseen y al incremento de la calidad de los bienes y/o servicios que producen las microempresas tanto públicas como privadas.

Por otro lado, esta dinámica social, política, económica y las tasas de cambio tecnológico que se dan, más la morfología propia de cada negocio, modifican los requerimientos de gestión con la cual cada organización es dirigida, es por esta razón que la comprensión de un proceso de planeamiento estratégico se constituye en una herramienta imprescindible para la dirección de cada negocio, que haga posible la asignación de los escasos recursos que éstas poseen a través del reconocimiento complejo y turbulento del entorno que las rodea, lo cual implica una permanente revisión de la orientación.

Dentro de este contexto, la finalidad del presente trabajo de investigación es formular un plan estratégico para la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” que permita a la misma clarificar un norte hacia el cual pueda dirigirse en los próximos periodos.

La presente temática centra su justificación desde las perspectivas social y económica, ya que socialmente a través de la aplicación del plan estratégico permitirá el desarrollo de la funeraria alcanzando la generación de más empleos, económicamente permitirá mejorar los ingresos familiares de las personas que integran la unidad productiva y por ende un mayor aporte al aparato productivo local y nacional.

#### **4.- Objetivos**

##### **4.1.- Objetivo General**

Elaborar una planificación Estratégica en función al diagnóstico realizado, de manera que permita a la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” aprovechar mejor las oportunidades y los recursos que posee.

##### **4.2.- Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la actual situación interna de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” en todas sus áreas, que permita sintetizar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Realizar un estudio del entorno externo de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, con el propósito de determinar las principales oportunidades y amenazas de la misma.
- Determinar las características más importantes que impulsan al comprador la elección de una determinada Empresa de Servicios Funerarios.

- Elaborar la propuesta (Plan Estratégico) que permita un mejor aprovechamiento de las oportunidades y recursos que posee la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”.

### **5.- Hipótesis**

“La inexistencia de un plan estratégico impide que la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” aproveche mejor las oportunidades que se le presenta y los recursos que posee”.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### **I.1.- Definiciones de Micro y Pequeña Empresa (MyPE)**

La mayor parte de las instituciones estatales, privadas, de desarrollo, de cooperación internacional y asociaciones; no cuentan con definiciones teóricas y/o conceptuales de las MyPEs, ello se debe a que la teoría o conceptualización no ha tenido una mayor evolución.

Existen muchas formas de definir una micro y pequeña empresa, en cualquier caso ambas tienen rasgos y características que las hacen particulares y que precisan una comprensión y unas técnicas de dirección especial.

En el desarrollo de la presente temática se hará uso de las definiciones vertidas por el vice ministerio de microempresa por ser la que más se adecua a la situación.<sup>1</sup>

En este sentido éstas se definen de la siguiente manera:

#### **a) Microempresa**

La microempresa, es una unidad económica que realiza actividades de producción, extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objeto de generar ingresos y por tanto, tiene escaso nivel de acumulación. Utiliza mano de obra familiar y contratada. No existe una clara división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia no es un cargo diferenciado, la dotación de capital es pequeña y su costo por puesto de trabajo es bajo. Opera en mercados

---

<sup>1</sup> Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”; Pag. 5.

locales y/o regionales con una inserción débil y con el desconocimiento de técnicas de comercialización.

#### **b) Pequeña Empresa**

La Pequeña Empresa, es una unidad económica que realiza actividades de producción,

extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objetivo de generar ganancias y por tanto puede lograr niveles de acumulación. Existe una división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia es un cargo diferenciado, la dotación de capital es mediana y mayor al costo por puesto de trabajo. Opera en mercados locales y/o regionales, con mayor inserción y conocimiento de técnicas de comercialización.

#### **I.1.1.- La Planificación en la Micro y Pequeña Empresa (MyPE)**

Esta técnica consiste en estudiar cual va a ser presumiblemente la actividad de una empresa en los próximos años. La gran empresa planifica siempre en un horizonte de cinco a diez años, y esos planes los tiene constantemente presentes, además elabora presupuestos para los años venideros, tanto más detallados, cuanto más cercano esta el ejercicio en cuestión. El pequeño empresario por el contrario, suele estar demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de su empresa. Debería ser consiente sin embargo, de que la planificación le permite tomar medidas hoy para hacer frente a los problemas que se producirán mañana.

Por ejemplo, a partir de la evolución de los gustos del público en los últimos años puede deducirse con cierta aproximación, que artículos deberán ofrecerse en el futuro, de la situación económica prevista podrá deducirse que clase de bienes serán más



solicitados, también en el conocimiento de las medidas que tome la competencia nos permitirá adaptar las nuestras para garantizar la supervivencia de la empresa.<sup>2</sup>

### **I.1.2.- La organización en la Micro y Pequeña Empresa (MyPE)**

La organización, es la segunda función, se hace referencia a la coordinación del recurso humano de la empresa de un modo eficiente y fácilmente evaluable, es decir, resulta muy importante dotar a un negocio de una organización y estructuras optimas que permitan la división del trabajo, la correlación y asignación de responsabilidades.<sup>3</sup>

La organización en una gran empresa descansa en líneas generales sobre la siguiente base de estructura.

- Presidente del consejo de administración.
- Director gerente.
- Director de administración.
- Director financiero.
- Director de personal.
- Director de explotación.
- Director de investigación y desarrollo.

Relativamente en la micro y pequeña empresa los recursos humanos son escasos, y un solo hombre o grupo reducido de mandos tiene que ocuparse de todas las tareas directivas en efecto en muchas pequeñas empresas el mismo hombre es, a la vez:

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Practica de la PyME; Editorial OCÉANO, Barcelona; Pag. 141.

<sup>3</sup> Enciclopedia Practica de la PyME; Editorial OCÉANO, Barcelona; Pag. 143.

- Dueño.
- Director general.
- Director administrativo.
- Director y analista financiero.
- Director de personal.
- Director de explotación.
- Abogado, etc.

## **I.2. Planificación Estratégica**

### **I.2.1.- Concepto de planificación estratégica**

La planificación estratégica destaca la importancia del impacto que tiene el entorno sobre la organización. En la práctica, el desarrollo de planes estratégicos incluye obtener información del entorno y decidir la misión de la organización, así como sus objetivos y estrategias.

La planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y el largo plazo.

Por tanto el planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa de servicios o productora de bienes aplica determinadas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Según, Ildefonso Grande Esteban existen cuatro pilares fundamentales dentro de la planificación estratégica de las empresas; los cuales son:

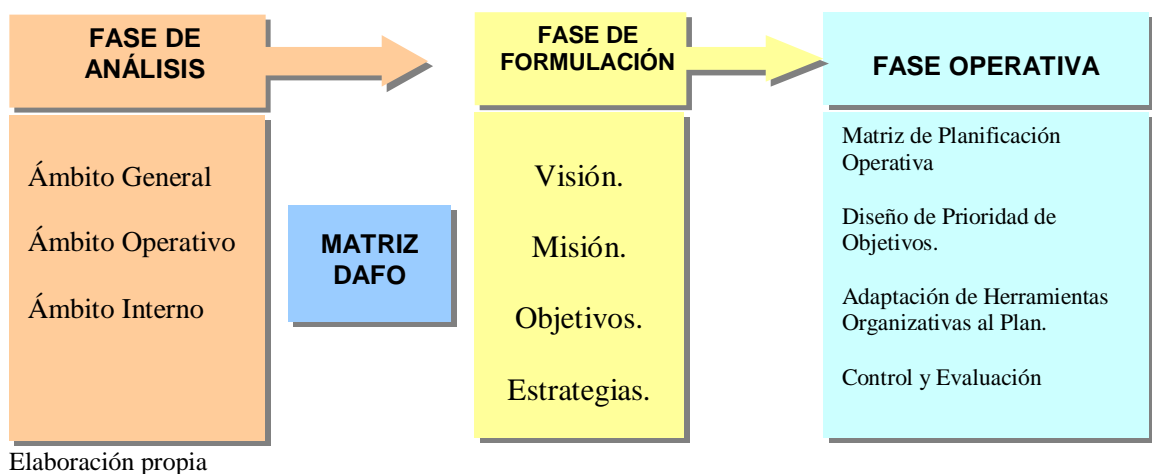
"La misión de la organización, la segmentación de mercado, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios. No es suficiente que las empresas definan su actividad o establezcan sus objetivos. Es necesario además, delimitar el mercado que atenderán y cómo se relacionarán con el entorno que se consigue tras definir la misión" <sup>4</sup>

### I.2.2.- Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica que se adopta en el presente trabajo de investigación, comprende tres fases: la primera fase alcanza el análisis de los entornos que conforman la organización y su contexto externo, y ésta referido exclusivamente al diagnóstico estratégico; la segunda fase consta de la formulación misma de la planificación estratégica y la tercera fase concierne a su forma de operación. Ver Grafico I.1.

**GRÁFICO I.1**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Elaboración propia

<sup>4</sup> Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios "Planificación Estratégica"; 2da Edición, Pág. 103

### **I.2.2.1.- Fase de Análisis**

Esta etapa permite estudiar cada uno de los contextos de la organización, para que a partir de este estudio se pueda establecer en la segunda fase del proceso de planificación, la dirección que deba seguir la organización. En otras palabras la etapa analítica comprende de forma específica el estudio tanto del ambiente interno, como externo de la organización.

#### **I.2.2.1.1.- Ambientes De La Organización**

Samuel Certo diferencia tres ambientes en los cuales la organización deberá hacer énfasis para poder determinar debilidades, potencialidades, oportunidades y amenazas.<sup>5</sup>

A través de un análisis o diagnóstico que se realice del entorno de la organización, se podrá establecer la planificación estratégica y el diseño de una estrategia que esté alineada a las necesidades del medio.

Clasificación de los ambientes:

- a) Ambiente externo
- b) Ambiente operativo
- c) Ambiente interno

---

<sup>5</sup> Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Análisis Ambientes”; 3ra Edición ,1997 Pág. 34.

### **a) Ambiente Externo o General**

El ambiente externo o macro ambiente de la organización es el ambiente que se encuentra en el entorno general, cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

El análisis de la situación externa de la organización se hace imprescindible antes de diseñar la planificación estratégica, ya que este análisis permite conocer cuáles son las variables a largo plazo que van a afectar al comportamiento de la organización. Básicamente es el conocimiento y evaluación de los hechos y circunstancias que están en el exterior de la organización y que generalmente son incontrolables para la institución, la cual deberá optar por el mejor medio de aceptación a las variables cambiantes de este entorno.

Dentro de este análisis macro ambiental se deberá considerar a los distintos componentes que éste posee y que generalmente son englobados en el estudio del método PESTA cuyo acrónimo significa el estudio de los factores Políticos, Económicos, sociales, tecnológicos, y ambientales.

Estos componentes externos permitirán conocer las oportunidades y amenazas para la organización, los cuales influyen de manera ponderante en la planificación estratégica, ya que una estrategia bien diseñada tiene como objeto captar las mejores oportunidades de crecimiento para la organización y defenderla de posibles amenazas externas y para que ésta tenga éxito, tendrá que adaptarse adecuadamente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

## **b) Ambiente Operativo o Micro Ambiente**

Este ambiente al igual que el primero es parte externa a la organización, el cual tiene componentes que generalmente presenta consecuencias más o menos concretas e inmediatas y comprende el estudio de los componentes: competitivo, cliente laboral y proveedor.

*El estudio del cliente* como componente del ambiente operativo, refleja las conductas y características de los que adquieren los bienes y servicios de la organización.

El perfil detallado del mismo ayuda a la gerencia a generar ideas para el diseño de la planificación estratégica tomando en cuenta sus necesidades, de tal modo que las estrategias sean las más adecuadas para el logro de los objetivos, y los mismos sean propuestos en base a la satisfacción de esas necesidades.

Por su parte el análisis de *la competencia* comprende el estudio tanto de los competidores directos como indirectos y ayuda al conocimiento total de la competencia; dicho conocimiento es de suma importancia para poder determinar los rivales a superar y el logro de los objetivos propuestos por la organización. Un entendimiento adecuado de los que compiten con la empresa es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz.

En resumen la idea del análisis de la competencia, es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles de la misma, así como las capacidades de los competidores actuales o potenciales para poder predecir las posibles respuestas de éstas, ante las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El estudio del componente *laboral* nos ayuda a determinar la influencia que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas de la

organización. Se debe estudiar asuntos tales como el nivel de habilidades, sus capacidades, el nivel de educación, nivel de edad promedio de los trabajadores potenciales disponibles para la organización, etc.

El estudio del componente integrado por los *proveedores* establece la influencia que tienen sobre la organización, en el suministro de recursos no laborales que la empresa adquiere durante el proceso productivo. Se deberá ver asuntos tales como la cantidad y calidad (dinero en el caso financiero), número de proveedores existentes (instituciones no gubernamentales y otros que destinan dinero a proyectos de financiamiento), la fiabilidad en sus entregas, las condiciones crediticias establecen cuáles son de suma importancia para establecer vínculos estratégicos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

El estudio de los componentes del ambiente operativo en conjunto, define el territorio o dominio en el que opera la organización. La estructura de relaciones clave dentro de este ambiente, determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible esencial para la subsistencia de la organización.

### **c) Ambiente Interno De La Organización**

Su estudio comprende el análisis de todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, tales como el diagnóstico del área estratégica, financiera, personal, comercial, producción y organizacional, las cuales tienen implicancias específicas para la dirección y el desempeño de la misma. A diferencia de los ambientes externos a la organización (general y operativo), el ambiente interno consta de componentes que se originan en la propia organización.

Para que la estrategia esté relacionada y engrane con la situación interna de la empresa, la gerencia deberá construirla en base a lo que hace bien y evitando lo que

hará mal. A esto se le llama análisis situacional interno. Estos aspectos de análisis interno de la organización definen en su conjunto los puntos sensibles (debilidades) que hay que fortalecer para convertirlos en competencias distintivas, como así también los puntos fuertes de la organización (fortalezas) que hay que nutrir, crear o simplemente resaltarlos haciéndoles visibles a la vista de los consumidores.

Una de las consideraciones internas fundamentales para diseñar la estrategia consiste en saber si la organización tiene la capacidad y los recursos para desarrollar las fortalezas y nutrir sus debilidades. El mejor camino hacia la ventaja competitiva se encuentra en el lugar donde la empresa tiene puntos fuertes.

Estos se resumen en lo siguiente:

- ❖ La capacidad que tiene la organización de aprovechar las oportunidades que se le presente en el momento.
- ❖ La posición competitiva (distinción) que puede reflejar el mercado.
- ❖ Aprovechar el potencial que tiene para convertirlo en la piedra angular de la empresa.

Aún en el caso que una empresa u organización no tenga capacidades sobresalientes, debe diseñar su estrategia ajustándose a sus habilidades particulares y recursos disponibles.



### **I.2.2.2.- Introducción Al Análisis F.O.D.A.**

La recopilación de los datos surgidos del estudio de los ambientes general, operativo e interno; proporciona la materia prima para la elaboración de la segunda fase del proceso de planificación.

El Análisis F.O.D.A. perfecciona esta masa de información aplicando un marco general perceptual de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para un mejor diseño de la estrategia. Este análisis no se limita a generar sólo una lista de lo anteriormente mencionado en función a las percepciones de los directivos, sino que trata de efectuar un análisis más estructurado y profundo de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia.

De los ambientes externos a la organización (operativo y general) se obtienen las oportunidades y amenazas; las oportunidades son factores externos positivos que el entorno proporciona a la organización y las amenazas son factores negativos.

Del análisis del ambiente interno de la organización se obtiene las fortalezas y debilidades; las fortalezas son actividades que la organización hace bien y los recursos que ésta dispone, las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no los posee.

Si cualquiera de las capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos dentro del sector, la gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar la estrategia competitiva de la organización.

### **I.2.2.3.- Fase de Formulación**

Esta Fase concierne exclusivamente a la elaboración de la planificación que se piensa establecer a partir del estudio realizado en la anterior etapa.

Esta fase comprende la formulación de elementos tales como la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias.

#### **a) Visión**

La visión es ver hacia el futuro, es el sueño en el cual la empresa u organización desea convertirse. Ésta surge a modo de respuesta a la pregunta que debe formular la alta dirección de cualquier empresa para determinar su orientación, ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?; el desarrollo de la respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se debe conducir en los próximos 5 a 10 años.

En este sentido Johnson Gerry y Kevan Schaoles definen a la visión o intención estratégica como: *“El estado futuro deseado para la organización”*<sup>6</sup>

Es una aspiración en torno a la cual la dirección pueda intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

#### **b).- Misión**

La primera etapa de fijar la dirección de una empresa consta de dos pasos decisivos. El primer paso es: concretar una visión del futuro de la organización y el segundo

---

<sup>6</sup> Gerry Jonson, Kevin Schaoles; Dirección Estratégica “Estrategia Corporativa Una Introducción”, 5ta Edición 1999 Pág. 13.

paso esencial es convertir esa visión que tiene la gerencia de la organización en una Misión.

Por lo general la declaración de la misión contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus clientes y cuáles son sus valores esenciales con los que va a satisfacer esas necesidades.

La declaración de la misión según Arthur A Thompson, viene determinada por la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de:

*“Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”*<sup>7</sup>

Según Ildfonso Grande Esteban se entiende por misión de una empresa a:

*“El conjunto de creencias sobre lo que debe de ser su actividad , en lo que respecta a quién será su mercado y qué bien o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores; y en qué se diferenciará de los competidores”*<sup>8</sup>

Cabe mencionar que los conceptos vertidos anteriormente tienen en común: conocer qué necesidad estamos satisfaciendo con los productos que ofrecemos, a qué mercados nos dirigimos y cómo proporcionamos esa satisfacción a los consumidores, o sea con qué valores o atributos cuenta la organización para satisfacer la necesidad.

### **c) Objetivos**

---

<sup>7</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 78.

<sup>8</sup> Ildfonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 104.

Los objetivos son importantes para el funcionamiento de una organización ya que éstos permiten medir la gestión de una empresa en términos de resultados; por otra parte nos permiten lograr la misión y visión empresarial.

Los objetivos según Arthur Thompson son:

*“Un compromiso directivo para lograr metas de resultados específicos en cierto tiempo”.*<sup>9</sup>

La definición de objetivos que nos propone Arthur Thompson hace mención a los objetivos específicos a corto plazo, los cuales deberán estar relacionados y orientados hacia el logro de los objetivos generales de la organización (metas).

Para Samuel Certo y Paul Peter objetivo:

*“Es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización”*<sup>10</sup>

Por tanto se concluye que unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, ejecución de la misma y el planeamiento de la acción.

### **c.1.) Tipos De Objetivos**

Las empresas u organizaciones establecen generalmente dos tipos de objetivos.

Samuel Certo, los clasifica en objetivos a corto y largo plazo:

---

<sup>9</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 29.

<sup>10</sup> Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Introducción a la administración Estratégica”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

- **Objetivos a corto plazo;** identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno a dos años.
- **Objetivos a largo plazo;** son blancos a los que apunta la organización, para un plazo de tres a cinco años. <sup>11</sup>

Arthur Thompson, también clasifica a los objetivos organizacionales en dos tipos de objetivos, los que brindan resultados financieros y estratégicos.

- **Objetivos financieros;** deben establecer resultados financieros aceptables para la supervivencia de la organización, a corto plazo.
- **Objetivos estratégicos;** establecen el resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición organizacional en el mercado a largo plazo. <sup>12</sup>

Ambas clasificaciones se encuentran relacionadas entre sí, puesto que los objetivos financieros son objetivos a corto plazo, los cuales establecen resultados financieros y económicos, buscan la supervivencia de la organización a través de la obtención de márgenes de rentabilidad, y éstos a la vez sirven de apoyo para el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son a largo plazo, tienden a centrarse en el competidor y con frecuencia tratan de desbancar al mejor en su sector, además brindan una posición competitiva a la misma. Por tanto la formulación de los objetivos financieros y estratégicos son importantes para el desarrollo del plan estratégico y el logro de la misión propuesta ya que la hacen tangible.

---

<sup>11</sup> Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Establecimiento de una Dirección Para la Organización”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

<sup>12</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 31.

### **c.2.) Importancia del establecimiento de los objetivos**

Es de suma importancia el establecer objetivos, ya que éstos convierten la misión en resultados de conductas planeadas, representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado y a la vez son patrones que indican la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización hacia el cumplimiento de su misión.

### **c.3.) Políticas**

El establecimiento de políticas es esencial para el desarrollo de la estrategia ya que permiten establecer lineamientos para la toma de decisión.

Harold Koontz las define como:

*“Declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisión”*<sup>13</sup>

Las políticas delimitan el área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo, que contribuya al logro del mismo, así mismo las políticas ayudan a decidir temas antes de que éstos se conviertan en problemas; a diferencia de las reglas éstas permiten un mayor margen de discreción y flexibilidad en su aplicación o campo de acción durante la toma de decisiones. Por otra parte también se manifiesta que las políticas son expresiones normativas de los principios, que orientan el pensar y actuar de una organización.

---

<sup>13</sup> Harold Koontz, Heinz Werbrich; Elementos de Administración “Naturaleza y Propósito de la planificación”; 5ta Edición Pág.51.

#### **d) Estrategia**

La tercera tarea en el proceso de planificación estratégica, es la formulación de una estrategia.

La creación de la estrategia se refiere a cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo mejorar la posición empresarial a largo plazo.

Arthur Thompson define a la estrategia como:

*“Un conjunto movimientos y enfoques combinados que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización”.*<sup>14</sup>

Por otro lado, Ildfonso Grande Esteban la define como:

*“Cursos de acción, para poder conseguir los objetivos que las empresas persiguen”.*<sup>15</sup>

La estrategia es una herramienta gerencial que sirve para lograr los objetivos; la tarea de formular una estrategia empieza con el análisis de la situación interna y externa de la organización, cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación total entonces podrán idear una estrategia que logre alcanzar los resultados planeados.

##### **d.1.) Tipos de estrategias**

---

<sup>14</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 36.

<sup>15</sup> Ildfonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 121.

Existen diferentes tipos de estrategias, Fred R. David las clasifica de la siguiente manera:

**Estrategias de integración**<sup>16</sup>, se tienen las siguientes:

- **Integración hacia adelante;** son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, generalmente implican alianzas con estos dos agentes de mercado.
- **Integración hacia atrás;** son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa a través del establecimiento de alianzas o adquirir el dominio de los mismos.
- **Integración horizontal;** se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala y mejor la transferencia de recursos de la competencia.

**Estrategias intensivas;** requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con lo productos existentes. Éstas se clasifican en estrategias de:

- **Penetración de mercado;** pretende aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios actuales, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Esta estrategia muchas veces se utiliza sola o también en combinación con otras. Esta implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario,

---

<sup>16</sup> Fred R. David; Conceptos de Administración Estratégica “Estrategias en Acción”; 5ta Edición Pág. 3.



ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- **Desarrollo de mercado;** se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- **Desarrollo del producto;** se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, por lo general requiere un gasto cuantioso para la investigación y el desarrollo.

**Estrategias de diversificación;** se tiene las siguientes:

- **Diversificación concéntrica;** es la adición de productos o servicios nuevos, los cuales están relacionados entre sí.
- **Diversificación horizontal;** Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, esta estrategia implica conocer bien a sus clientes.
- **La Diversificación en conglomerados;** es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

**Estrategias defensivas;** se tiene la de riesgo compartido y de encogimiento

- **Riesgo compartido (Joint Venture);** es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
- **El encogimiento;** se da cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; puede significar la venta de terreno, edificios, con el objeto de reunir dinero que necesite.

#### **d.2.) Niveles de la estrategia**

Si una organización produce un solo producto o servicio, la gerencia podría desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades, pero no todas las organizaciones abarcan una sola actividad, existen compañías que abarcan varias actividades y contienen varias unidades de negocio.

Por tanto se diseñan estrategias a distintos niveles como; a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo;** Es el diseño de estrategias para organizaciones que tienen más de dos líneas de negocio. Esta estrategia, a este nivel busca dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocios debemos participar?. La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocio, se busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe y tendrá que participar.
- **Estrategia a nivel de negocios;** Es el diseño de estrategia para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Busca determinar cómo debe competir una organización en su ambiente.
- **Estrategia a nivel funcional;** la estrategia a nivel funcional busca diseñar estrategias para los distintos departamentos funcionales de una organización como, personal, finanzas, producción, mercadotecnia, etc. dichas estrategias a nivel funcional deben apoyar a la estrategia a nivel de negocio.

### **d.3.) Componentes de la estrategia**

La formulación de una estrategia está compuesta por dos elementos; uno *pro activo* que es de carácter anticipado y el *concebido* que surge como respuesta a nuevos

desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

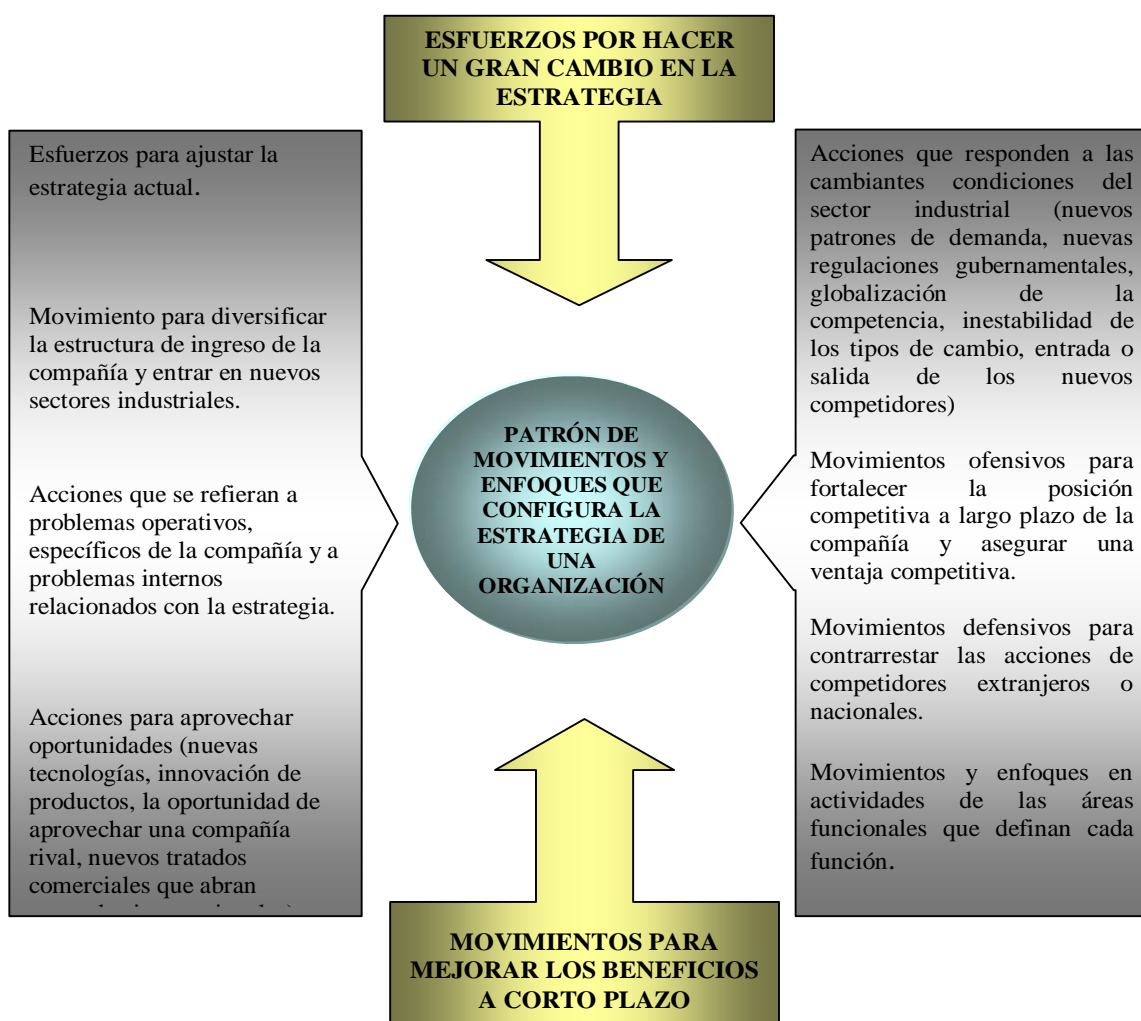
En el Grafico I.2, se puede observar como Arthur Thompson revela los componentes que forman a una estrategia.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 36.

## GRÁFICO I.2

### COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA



De todo lo expuesto, se resume que una estrategia debe de estar compuesta por patrones de movimientos y acciones, los cuales van a permitir a la organización anticiparse a eventos futuros; pero también la estrategia tiene que ser flexible y tener capacidad de poder adaptarse a las condiciones cambiantes y sucesos imprevistos que puedan tanto dentro como fuera de la organización.

#### **I.2.2.4.- Fase operativa**

En esta etapa es donde se procede a elaborar la forma más idónea de cómo vamos a obtener los objetivos propuestos, en base a la formación de una matriz de planificación y operacionalización, la cual resume de manera sintetizada y operativa la coordinación de los planes formulados en la anterior etapa.

Otros elementos complementarios que coadyuvan a la marcha eficiente del plan son; el organigrama de la institución y el manual de funciones. Estos elementos son componentes de la estructura organizacional de la empresa.

##### **I.2.2.4.1.- Estructura organizacional**

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, se debe proceder a diseñar una estructura organizativa que facilite el cumplimiento y desarrollo de los mismos, ésta tendrá que estar relacionada y orientada hacia el logro de su propósito de ser (misión).

La estructura es la forma cómo están constituidas las actividades dentro de la empresa; estas actividades deben estar interrelacionadas entre sí, para que por medio de las cuales la organización llegue a tener cohesión.

Stephen Robbins y Mary Coulter define a la estructura como:

*“La estructura organizacional, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un*

*esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructura que definen las suyas”.* <sup>18</sup>

La estructura de una organización debe describir a tres componentes, los mismo son:  
La complejidad, formalización y centralización.

### **Complejidad**

Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, mientras más mayor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía estructural y entre más dispares estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil y complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

### **Formalización**

Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

Cabe mencionar que la formalización no depende del tamaño de una organización, puede que la organización sea grande pero funcione con un mínimo de lineamiento y formalización o viceversa, que una organización sea pequeña y tenga todo tipos de normas y reglamentos para instruir a sus empleados sobre lo que pueden y no debe hacer.

Ésta será muy formal, entonces entre más sean las normas y los reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

---

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración “Estructura y Diseño de la Organización”, 5ta Edición Pág. 335.

## **Centralización**

Describe donde está la autoridad para la toma de decisiones.

En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada en el nivel superior. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden que debe hacerse.

En otras organizaciones la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Para David Hampton:

*"La estructura es una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y al ambiente de la organización"*<sup>19</sup>

Existen diferentes tipos de estructura como la funcional, por productos, geográfica, orientada al cliente y matricial. Este menciona que una buena elección de la estructura supone conocer las ventajas especiales que ofrecen los diversos tipos de estrategia.

Así la estructura funcional es útil para orientar a los empleados en su especialidad técnica. Esta tiende a favorecer poco la cooperación Inter. Departamental, cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional tiende a ser una especie de obstáculo, ya que divide las unidades de tal modo que cada una cuenta con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

---

<sup>19</sup> David R. Hampton ; Administración ; Mc Graw – Hill ; Medico 1989 APG. 323.

La estructura por productos contribuye a poner en relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Ésta da mejores resultados cuando las líneas de producto se han multiplicado y han saturado estructuras funcionales, esta estructura divide a las unidades en base a los productos, proyectos o programas.

La estructura geográfica y las orientadas al cliente se asemejan a la por productos, sólo que éstas se centran en unidades territoriales o en determinado grupo de clientes.

Los sistemas estructurales orientados al cliente con frecuencia se usan en empresas cuyo éxito se basa en satisfacer las necesidades de un determinado grupo de clientes importantes. Este tipo de estrategia divide las unidades de modo que cada una de ellas satisfaga a un tipo de cliente distinto.

Por último, este tipo de organización emplea un sistema múltiple de mando, el cual incluye mecanismos afines de apoyo y un patrón relacionado de cultura y comportamiento organizacional.

#### **I.2.2.4.2.- instrumentos organizativos**

Entre los instrumentos organizativos más utilizados e importantes que ha posibilitado la ciencia administrativa para el área organizacional de una empresa, destinados hacia el logro de una efectiva sistematización tanto en el área administrativa como operativa, tenemos: los manuales y los organigramas los cuales vienen a constituirse en una parte fundamental del sistema de información de la organización

##### **I.2.2.4.2.1.- Organigrama**

El organigrama organizacional es la representación gráfica de la estructura; en cuyo contenido deben estar insertos las distintas unidades o departamentos que conforma la



empresa, poniendo en manifiesto la relativa importancia de cada una de ellas en el contexto general de la estructura.

Raúl y Carlos define al organigrama como:

*"La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en la cual están dispuestas y relacionadas sus partes".<sup>20</sup>*

En conclusión se menciona que un organigrama es un instrumento que permite visualizar las relaciones, divisiones y límites en los que se encuentra dividida una organización.

Existen diversas clases de organigramas con relación a su forma, éstos son; verticales, horizontales y circular, los cuales son utilizados de acuerdo a los criterios, necesidades y formas de cada organización.

### **Ventajas y Desventajas que presenta el establecimiento de un organigrama, dentro de una organización.**

#### **Ventajas**

- ❖ Provee de una visión global de la estructura misma de la organización
- ❖ Informa a cada uno de los miembros de la organización acerca de la posición que ocupa y las relaciones que tiene con el resto de la estructura.
- ❖ Ayuda a comprender a las personas que se integra a la organización, el puesto que va a ocupar, de quién va a depender (inmediato superior), quiénes serán sus dependientes (subordinados inmediatos) y con quiénes o qué unidades y departamentos va a tener relación el cargo que va a ocupar.

---

<sup>20</sup> Raul Saroca, Carlos Ferrari; Organización, Buenos Aires-Argentina 1991 Pág. 5

- ❖ También permite conocer a las personas ajenas a la organización la forma de como está conformada la misma.

En resumen es el armazón diagramado de la organización.

### **Desventajas**

- ❖ No muestra de forma escrita las distintas funciones y tareas que el empleado desempeña
- ❖ Es rígido en la relación de mando.
- ❖ No especifica el número de empleados que debe tener un departamento.
- ❖ No muestra en forma clara el grado de descentralización y autonomía de las unidades respecto a las actividades que conlleva el puesto.
- ❖ Con el transcurso del tiempo, la estructura misma de la organización puede sufrir cambios para adaptarse al medio ambiente actual en el que desarrolla sus actividades, pero la representación gráfica de la organización (organigrama), al no ser modificada ocasiona confusión en la interrelación de las unidades que la conforma. Tiende a la obsolescencia de manera constante, al haber cambios en el medio.

### **I.2.2.4.3.-Manual de funciones**

El manual de funciones es el complemento ideal del organigrama, mientras que el organigrama es la explicación gráfica del cómo están relacionadas y establecidas las unidades departamentales que conforman la organización; el manual de funciones tiene por objeto explicar por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización.

Al respecto Vicente Pérez menciona que el manual de funciones tiene por objeto:

*“Decirle a cada jefe de unidad, por escrito lo que se espera de él; en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelaciones fuera y dentro de la empresa”.*<sup>21</sup>

En conclusión el manual de funciones ofrece una gama completa de información sobre los asuntos concernientes a cada puesto, el mismo permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre uno y otro puesto, los cuales van a permitir delinear el accionar de cada uno de estos puestos y determinar las actividades y tareas que tienen que desempeñar dentro de la organización.

### **Ventajas y Desventajas del manual de funciones**

#### **-Ventajas**

- ❖ Posibilita la normalización de las actividades.
- ❖ Evita la duplicidad de funciones.
- ❖ Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- ❖ Contribuye de gran manera a la planificación y delegación de funciones.
- ❖ Facilita la fijación de estándares.

#### **Desventajas**

- ❖ Si no se actualiza pierde vigencia, ya que la organización al ser un sistema abierto está constantemente reorientando sus objetivos hacia las necesidades del consumidor y necesariamente se tiene que rediseñar el manual de funciones, lo que ocasiona que el costo de revisión y confección puede ser alto.
- ❖ Muchas veces el manual de funciones delimita el accionar de un departamento, lo que ocasiona un freno a la iniciativa individual.

---

<sup>21</sup> Vicente L. Pérez; Teoría y Técnicas de la Administración; Buenos Aires – Argentina 1982 Pág. 491.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA Y DATOS**

#### **II.1. MÉTODO**

En términos generales, Aníbal Bascuñan afirma que:

"Método es el camino del pensamiento científico para la búsqueda de la verdad que comprende la formulación y ordenamiento de juicios en un sistema teóricamente eficaz y la exposición racionalmente adecuada para el conocimiento o la enseñanza".

##### **II.1.1. MÉTODO CIENTÍFICO.**

"Se entiende por método científico a la cadena ordenada de pasos (o acciones) basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso del conocimiento, desde lo conocido a lo desconocido."<sup>1</sup>

El método científico opera con conceptos definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia y nos servirá para explicar la situación de la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel".

##### **II.1.2. - MÉTODO DEDUCTIVO.**

"Del latín "deductio" (sacar, separar secuencias de algo), la deducción es la argumentación que vuelve explícitas verdades particulares contenidas en verdades generales. El punto de partida es el antecedente que afirma una verdad

---

<sup>1</sup> Kupnan A. P; "Problemas metodológicos del experimento social" Pág. 8

universal y el punto de llegada es el consecuente que afirma una verdad menos general (particular) contenida implícitamente en la primera”.<sup>2</sup>

Este método nos permitirá orientar de forma general la explicación de nuestro problema, para luego deducir ciertas características de la problemática del tema de estudio.

### **II.1.3. - MÉTODO INDUCTIVO**

“En términos generales, el Método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. Es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y el análisis de los hechos y fenómenos en particular”.<sup>3</sup>

El presente trabajo de investigación será desarrollado aplicando el método inductivo tomando como base las conclusiones a las que se aborden con el diagnóstico a realizarse

### **II.1.4. MÉTODO ESTADÍSTICO.**

“El método estadístico o de medición consiste en comparar determinada propiedad en dos o más objetos expresado en números diferentes, con una cifra de magnitud homogénea considerada unidad de comparación. De esta manera se conocen con mas precisión las propiedades de los objetos puesto que las solas descripciones cualitativas conducen a generalidades difíciles de analizar, comparar o aplicar”.

---

<sup>2</sup> Aneiva Idiaquez Gonzalo, “Metodología de la Investigación” Pág. 58

<sup>3</sup> Santiago Zorrilla A., Miguel Torrez X., “Guía para elaborar la tesis”, Pág.34

“La sustitución del lenguaje de las palabras por el de los números permite no sólo la precisión de las definiciones sino también la clasificación de los fenómenos, la formulación de la hipótesis y teorías exactas y la comprobación de las mismas mediante el concurso de las matemáticas”.<sup>4</sup>

Este método nos brinda las herramientas para recopilar y trabajar con la información, a través de un levantamiento de datos con encuestas y entrevistas realizadas a posibles usuarios de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, de manera tal que los datos obtenidos nos puedan ayudar a explicar el tema de estudio.

## **II.2. DATOS**

Los datos con los que se trabajara son de fuentes primarias, mediante la realización de una encuesta dirigida a los potenciales usuarios de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, donde se toma en cuenta datos relacionados con el tema.

También se trabajara con información secundaria, proveniente de la institución responsable del proyecto, tesis, y libros relacionados con el tema.

## **II.3.- VARIABLES**

### **II.1.3.1.- VARIABLE DEPENDIENTE**

La variable dependiente es aquella que está en función de otras variables, las mismas que al variar, afectan a la variable dependiente. En nuestro trabajo de investigación la variable dependiente será la Planificación Estratégica de la empresa.

**Y = Planificación Estratégica**

---

<sup>4</sup>Aneiva Idiaquez Gonzalo, “Metodología de la Investigación” Pág. 195

### II.1.3.2.- VARIABLE INDEPENDIENTE

Las variables independientes son aquellas que actúan como causa de ciertos hechos que repercuten sobre la variable dependiente, es decir que al variar la variable independientes trae como consecuencia sus efectos sobre la variable dependiente, en nuestro estudio tenemos como variables independientes:

$X_1 =$  Aprovechamiento de Oportunidades

$X_2 =$  Aprovechamiento de Recursos propios

La función de relación fundamental entre variable dependiente e independientes será entonces:

$$Y = f (X_1; X_2)$$

$$\text{Planificación Estratégica de la Empresa de Servicios Funerarios Emmanuel} = f \left\{ \begin{array}{l} \text{Aprovechamiento de Oportunidades;} \\ \text{Aprovechamiento de Recursos Propios} \end{array} \right\}$$

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **III.1. Diagnóstico de la empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”**

##### **III.1.1.- Breve Reseña Histórica**

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de Ataúdes de madera, cuenta con todas las disposiciones legales registradas en Impuestos Nacionales.

Su establecimiento de producción y comercialización se encuentra ubicado concretamente en la Calle Alcides D’Orbigni esquina Calle Cochabamba.

La funeraria cuenta con una antigüedad de 5 años, es decir sus actividades se inician a comienzo del año 2002 como una pequeña carpintería destinada exclusivamente a la fabricación de ataúdes y cruces de madera, comercializando sus productos a intermediarios del rubro.

La experiencia laboral del empresario comienza prestando sus servicios en otras funerarias y es recién en el año 2002 cuando decide ingresar al mercado, actualmente cuenta con un taller que reúne las maquinarias necesarias para la fabricación de sus productos, situación que la pone en ventaja ante otras empresas del rubro, las que sólo se dedican a la comercialización de productos y/o servicios fúnebres.

En los últimos años la empresa, experimenta un crecimiento significativo en su infraestructura, con la implementación de un ambiente de exposición y comercialización de sus productos.



### **III.1.2.- Análisis de la dirección estratégica**

#### **III.1.2.1.- Visión**

Al igual que la gran mayoría del sector micro empresarial de nuestro departamento y el resto del país la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” no cuenta por escrito con una visión y una misión que le permita tener un norte claro hacia donde desea dirigirse, sin embargo a través de una entrevista realizada a su gerente propietario se pudo obtener la siguiente visión o aspiración a futuro que el microempresario desea para su empresa, la cual es:

“Tener una empresa grande y moderna con infraestructura amplia un área de producción con maquinaria moderna, un depósito exclusivo para los productos, un vehículo fúnebre más moderno al actual, y contar con un lugar exclusivo de velatorio”.

#### **III.1.2.2.- Misión**

Oficialmente Tampoco posee por escrito su misión empresarial, pero de forma implícita y descrita verbalmente por el microempresario la misión que posee actualmente la funeraria es la siguiente:

“Proveer al mercado productos y servicios fúnebres de calidad reconocida, con la tecnología adecuada”.

#### **III.1.2.3.- Políticas y Reglas**

Formalmente y por escrito la funeraria no cuenta con un reglamento interno donde se establezcan políticas y reglas que regulen y normen su funcionamiento. Pese a esta situación establece informalmente algunas políticas y reglas las que son advertidas

verbalmente por el microempresario a sus empleados, las mismas son de carácter regulador, tales como:

- Descripción de horarios de entrada y salida (08:00 a.m. – 12:00 a.m. por la mañana y por la tarde de 14:00 p.m. – 18:00 p.m., días Sábados horario continuo de 08:00 a.m. – 12:00 p.m.).
- Sanciones por faltas sin previo aviso.
- La cancelación del salario a los empleados de la parte operativa es en periodos de dos semanas (quincenal) y mensual para los de administración.

A razón de la investigación cabe mencionar, dos aspectos relacionados con las actuales políticas:

- Primero; las mismas no son las suficientes y necesarias para garantizar el normal funcionamiento de la empresa.
- Segundo; al no encontrarse descritas en algún documento interno de la funeraria éstas tienden a caer en el olvido e incumplimiento, por lo que dejan de ser políticas que rijan y normen el funcionamiento de la funeraria para convertirse en sólo un conjunto de ideas normativas, careciendo de seriedad en el momento de su aplicación.

#### **III.1.2.4.- Objetivos**

No posee una declaración formal de sus objetivos, pero éstos se encuentran claramente identificados en la mente del microempresario. Según entrevista con el gerente propietario los objetivos son los siguientes:

- ✓ Ampliar la tienda de exposición. 00

- 0 Establecer un lugar de velatorio para clientes que requieran de un servicio completo.
- ✓ Adquirir un auto más lujoso acorde a las exigencias y comodidad de los clientes.
- ✓ Incrementar las ventas y por ende la producción.

El marco informal en la planificación de sus actividades para la consecución de sus objetivos, impide que los mismos sean logrados de manera más eficiente, ya que la funeraria hasta el momento no ha podido ampliar su tienda de exposición, establecer un lugar de velatorio, y adquirir un auto más lujoso al actual. Hechos que muestran la falta de una adecuada planificación.

Además que los mismos carecen de la característica tiempo, hecho por el cual no sirven para medir el desarrollo de una gestión.

#### **III.1.2.5.- Estrategias**

Las estrategias emprendidas por la empresa para el logro de sus objetivos se encuentran implícitas en las actividades rutinarias de producción y comercialización de sus productos, por lo que carecen de seriedad convirtiéndose en ideas estratégicas y no en políticas estratégicas que coadyuven al logro de los objetivos.

#### **III.1.2.6.- Síntesis del Análisis de la Dirección Estratégica de la Empresa**

En resumen la investigación permite realizar un diagnóstico del área de dirección estratégica de la funeraria, cuyos resultados apuntan a la carencia de una planeación estratégica debido a que no se cuenta con el establecimiento formal de Políticas,

Objetivos y Estrategias, en planes que permitan la consecución de la Misión y la Visión empresarial.

### **III.1.3.- Análisis Organizacional**

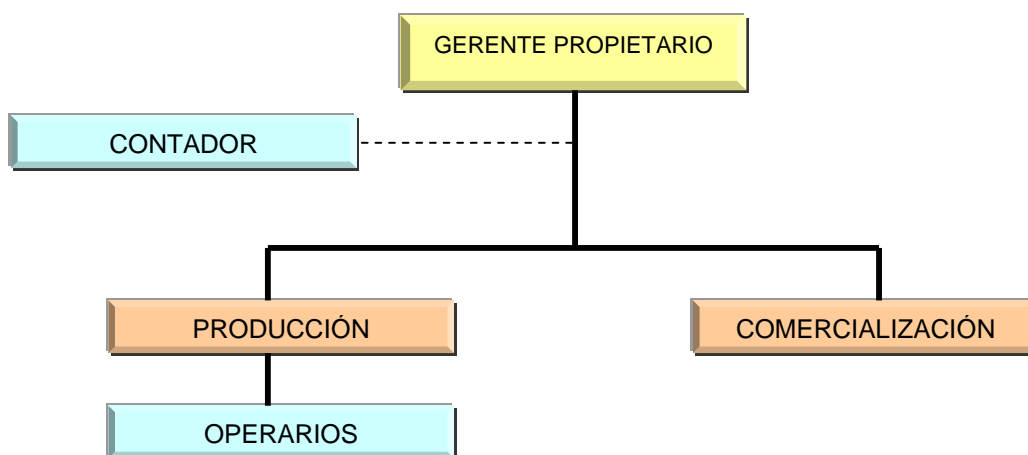
Una de las principales limitantes en la dirección de la empresa es su bajo grado de capacidad profesional para emprender formalmente una estructura organizacional.

El proceso de crear una estructura organizacional dentro de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” se limita a una organización rutinaria e informal de las actividades cotidianas, típico en las empresas que se encuentran en la etapa de fortalecimiento, recayendo el peso general de responsabilidad y autoridad sobre una sola persona en este caso el propietario o microempresario.

#### **III.1.3.1.- Estructura Orgánica**

Se sabe que todo ente mantiene una estructura que sostiene a la organización sea ésta formal o informal, en este caso no se cuenta con el establecimiento oficial de una estructura orgánica. Sin embargo se pudo determinar con el gerente propietario el siguiente organigrama: (Ver Grafico III.1)

**GRÁFICO III.1.**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA INFORMAL**  
**EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EMMANUEL**



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la empresa para llevar a cabo sus operaciones cuenta con nueve empleados distribuidos de la siguiente manera:

- **Gerente General;** en este caso es el gerente propietario, quien se encarga de tomar las decisiones, con la participación y coordinación especial de los encargados de cada área; comercialización, producción y la unidad de asesoramiento financiero (contadora).
- **Contador;** (Femenino) es la encargada de llevar adelante los registros contables y el pago de impuestos a la renta, además del asesoramiento de las principales decisiones de índole económico y financiero.
- **Comercialización;** (Femenino) es la encargada de la parte comercial de los productos y/o servicios de la funeraria, sus tareas específicas son la atención y el registro de las personas que solicitan los Productos y/o servicios fúnebres,

además de coordinar y emplear adecuadamente los mecanismos de comercialización.

- **Producción**; se encuentra bajo la tutela del gerente propietario, es la unidad que requiere la participación de la mayor parte de empleados, seis operarios en total; dos personas encargadas del lustrado y afinado; dos del acolchonado y terminado; dos del traslado e instalado de las capillas.

De acuerdo a entrevistas personales se pudo determinar lo siguiente:

- Aunque los empleados conozcan sus funciones, no cumplen estrictamente las mismas, por lo contrario son multifuncionales, tal es el caso del gerente propietario, que por el tamaño de la empresa le permite ejercer un mayor control de la misma en sus diferentes áreas.

- Como se observa a través de la estructura orgánica, la empresa presenta características de centralización de las decisiones en torno a la unidad de la gerencia, poca complejidad debido a la poca división de trabajo y delegación de mando, mucha informalidad ya que no existen un manual de funciones y un reglamento interno donde se establezcan las políticas y reglas que regulen el funcionamiento normal de la organización.

### **III.1.3.2.- Sistema de Comunicación**

El sistema de comunicación es informal (verbal), generalmente éste fluye de manera descendente en forma de órdenes, y asciende cuando se requiere a través de informes verbales de las actividades cotidianas que realiza cada empleado. Es rápido debido a la escasa división del trabajo y pocos niveles que existen en la funeraria. En resumen el sistema de comunicación es ágil e informal.

### **III.1.3.3.- Manual de funciones**

La microempresa no posee un manual de funciones, donde se describan las actividades principales y ocasionales de cada empleado o funcionario, por lo que se recae en problemas de duplicidad de actividades y origen de mando.

### **III.1.3.4.- Estatuto interno**

Es una herramienta complementaria para el buen manejo de la organización, y administración, sin embargo no existe formalmente dentro de la microempresa por lo que las pocas políticas y reglas de juego son dirigidas y dadas de manera verbal a los empleados.

Por tanto la funeraria debe:

- Estructurar e implementar un organigrama para establecer la división de funciones y relaciones de dependencia al interior de la empresa.
  
- Elaborar un manual de funciones que permite establecer de manera clara y precisa el trabajo y responsabilidad de cada uno de los empleados de la empresa.
  
- Implementar reglamentos internos que regulen las relaciones básicas entre el propietario y sus trabajadores el mismo que se considera parte integrante de todos los contratos individuales y colectivos de trabajo.

### **III.1.4.- Análisis del Personal**

#### **III.1.4.1.- Evolución del Personal**

Según entrevista, se elaboro el Cuadro III.1. el cual describe la evolución de crecimiento de la microempresa a través de la complementación de sus áreas.

**CUADRO III.1.**  
**EVOLUCIÓN DEL RECURSO HUMANO**  
**SEGÚN SEXO Y ÁREA DE TRABAJO**  
**(Gestiones 2002-2006)**

Área Actividad	2002		2003		2004		2005		2006	
	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón
Dirección		1		1		1		1		1
Finanzas					1		1		1	
Producción		3		4		4		5		6
Comercialización	1		1		1		1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel".*

Elaboración: *Propia.*

El Cuadro III.1 refleja la tendencia de crecimiento de la microempresa desde el punto de vista del personal empleado, en la gestión 2003 la funeraria incrementa el personal en el área de comercialización, y es cuando se decide dejar de ser sólo una microempresa productora, dando paso a la apertura de su agencia de comercialización incrementando el personal.

Hoy en día la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel" emplea un personal total de 9 empleados compuesto por dos mujeres y siete varones.

- El área de dirección estratégica es compuesta por un varón.
- Área financiera que figura en la estructura orgánica como unidad de staff, es llevada por la contadora de la empresa.
- El área de producción por seis varones.
- El área de comercialización por una mujer.



### III.1.4.2.- Recurso Humano Permanente y Eventual

La mayor parte del recurso humano que posee la microempresa es permanente exceptuando una quien se dedica al lustrado de los ataúdes y es contratado eventualmente cuando existe más de un encargo. Es decir el 88.8% de la estructura del personal existente es permanente, el restante 11.2% es eventual.

### III.1.4.3.- Grado de Formación de los Trabajadores

La formación de los trabajadores se la analiza desde dos puntos de vista: del nivel de experiencia y la capacitación.

### III.1.4.4.- Nivel de Experiencia

El nivel de experiencia del personal que participa directamente en las actividades del proceso de producción de la microempresa fluctúa en un promedio de 6.5 años y la de los trabajadores en la parte administrativa y de ventas al rededor de los 11 años, siendo el gerente propietario el de más experiencia y antigüedad en totalidad 15 años dedicado a la actividad fúnebre. El nivel general de experiencia y antigüedad en la funeraria es de 7,4 años promedio.

**CUADRO III.2.**  
**EXPERIENCIA DEL PERSONAL POR ÁREA DE TRABAJO**

Nº	ÁREA DE TRABAJO	EXPERIENCIA (AÑOS)	PROM. EXPERIENCIA POR ÁREA
1	Dirección	15	15
2	Comercialización	5	5
3	Finanzas (Contadora)	3	3
4	Producción	12	6,5
5	Producción	10	
6	Producción	10	
7	Producción	4	
8	Producción	2	
9	Producción	1	
TOTAL PROMEDIO			7,4

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel"*.  
Elaboración: *Propia*.

### **III.1.4.5.- Capacitación del Personal**

Al igual que la gran mayoría de las pequeñas empresas de la ciudad la prioridad en la capacitación la tienen los trabajadores involucrados directamente con el área de la producción. Esta capacitación se la da en función a la experiencia de los mismos, y quien la imparte es el propietario de la microempresa, empleando la metodología de transmisión de experiencia por medio de la práctica cotidiana.

Respecto al área administrativa no se da ningún tipo de capacitación, ya que se considera que tienen conocimientos generales porque se tiene una preparación y/o formación universitaria, empero se advierte que existe la necesidad de capacitación acorde a las necesidades de demanda de la empresa como del entorno en diferentes aspectos, como: manejo administrativo de los recursos humanos, monitoreo y estudio del entorno y sus factores, etc.

### **III.1.4.6.- Políticas de Integración y de Género**

#### **- Integración**

La participación del personal no sólo en las actividades micro empresarial es importante, es por eso que el microempresario promueve actividades extra empresariales como ser encuentros deportivos con otras microempresas del rubro, actividades sociales dentro del entorno familiar con los trabajadores. Esto genera un ambiente favorable de confianza entre patrón y empleado, motivándolo a desarrollar sus actividades en mejores condiciones.

#### **- Género**

De acuerdo a la percepción del empresario el sector al que se dedica la microempresa, generalmente no es apto para el trabajo de mujeres, actualmente existen cinco varones

siendo éstos dentro de la estructura de género el 71.4% del total personal, restando un 28,5% conformado por el sexo femenino.

### III.1.5.- Análisis del Área Financiera

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” realiza estados financieros tales como Balance General, Estado de Resultados, además de los estados de Sumas y Saldos, y estado de Activos Fijos.

#### III.1.5.1.- Análisis Vertical

##### III.1.5.1.1.- Balance general

**CUADRO III.3**  
**BALANCE GENERAL**  
**EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS “EMMANUEL”**  
Al 31 de Diciembre del 2006  
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVOS	2006	%	PASIVOS	2006	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>33.604,38</b>	<b>65,35</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>4.618,98</b>	<b>8,98</b>
Caja	18.457,38	35,90	Impuesto a las Transacciones	65,00	0,13
Inventario de Mercaderías	14.980,00	29,13	IUE por Pagar	150,00	0,29
Crédito Fiscal IVA	137,00	0,27	Cuenta por Pagar	4.403,96	8,56
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>17.815,21</b>	<b>34,65</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>26.423,79</b>	<b>51,39</b>
			Documento Por Pagar	26.423,79	51,39
			<b>CAPITAL</b>	<b>20.376,83</b>	<b>39,63</b>
Vehículo	2.723,90	5,30	Capital Social	18.700,00	36,37
Maquinaria y Equipo	10.043,13	19,53	Ajuste Global al Patrimonio	4.872,68	9,48
Acciones Telefónicas	4.898,18	9,52	Resultados acum.	(3.797,19)	(7,38)
I T Anticipado	150,00	0,29	Utilidad de la Gestión	601,34	1,17
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51.419,59</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>51.419,59</b>	<b>100</b>

Fuente: Información proporcionada por la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”  
Elaboración propia

**- Composición de los Activos.**

La composición de los activos en la gestión 2006, fue la siguiente:

- ❖ Activo Circulante 65,35%
- ❖ Activo Fijo 34,65%

La inversión hasta fines de la gestión 2006 se encuentra concentrada en el activo circulante, llegando a representar el 65,35% del Total Activo, la descomposición y participación por cuenta del activo circulante es la siguiente:

- ❖ Caja representa el 35,9%.
- ❖ Inventario de Mercaderías el 29,13%.

Según estas cifras porcentuales, la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” presenta un alto índice de liquidez, exactamente un 35,9% del activo circulante manteniendo dinero ocioso en Caja producto de un préstamo logrado a largo plazo, a esto se adiciona el activo circulante realizable constituido por un 29,13% en inventarios de mercaderías y una mínima porción de un crédito impositivo IVA. En consecuencia la liquidez total a través del activo circulante es alta y genera un costo de manutención.

Por otra parte el Activo Fijo representa sólo un 34,65% del Total Activo, siendo su composición la siguiente;

- ❖ Acciones Telefónicas representa el 9,52%.
- ❖ Maquinaria y Equipo el 19,53%.
- ❖ Vehículo el 5,3%.

**- Composición de los Pasivos.**

El análisis de la parte derecha del Balance General para la gestión 2005, muestra la siguiente composición:

- ❖ Pasivo Circulante 8,98%
- ❖ Pasivo a Largo Plazo 51,39%
- ❖ Capital 39,63%.

En lo que se refiere a la estructura financiera de la funeraria se aprecia a través de esta distribución que la microempresa tiene un ligero predominio de trabajar con capitales ajenos sobre todo con los pasivos a largo plazo. Sin embargo muestra una sana política de financiamiento donde los financiadores en este caso el banco participa con un 60,37% y los dueños o accionistas con 39,63%.

**III.1.5.2.- Cálculo y Análisis de Ratios Financieros**

**III.1.5.2.1.- Liquidez de la Empresa**

**- Cociente General de Liquidez.**

$$C.G.L = (\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}).$$

$$C.G.L = (33.604,38 / 4.618,98)$$

$$C.G.L. = 7.27 \text{ Bs.}$$

Según el índice de liquidez general, la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” dispone de 7 Bs. para cubrir 1 Bs. de deuda a corto plazo, pese a la solvencia económica que se muestra, esta relación no siempre es buena ya que si se observa más a fondo la funeraria recurrió a un préstamo bancario a largo plazo, supuestamente para mejorar e incrementar sus inversiones, sin embargo los fondos

obtenidos no están siendo usados debido a una falta de planificación, en consecuencia se tiene mucho dinero ocioso en caja sin invertir y por el cual se paga al banco un costo financiero. Lo óptimo es la relación 2 a 1.

**- Cociente Seco de Liquidez (Prueba Ácida).**

$$C. S. L. = ((\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / (\text{Pasivo Corriente}))$$

$$C. S. L. = (18.624,38 / 4.618,98)$$

$$C. S. L. = 4 \text{ Bs.}$$

Este coeficiente muestra de igual manera una salud financiera estable ya que la funeraria sin recurrir a la venta de sus inventarios por el momento cubre cuatro veces más su pasivo a corto plazo es decir, la microempresa posee la disponibilidad de liquidez inmediata de 4 Bs. por 1 Bs. de deuda actual. Sin embargo este exceso de liquidez se debe al préstamo bancario, y si bien se muestra una salud financiera a corto plazo a largo plazo puede ser otra la realidad.

**III.1.5.2.2.- Indicadores de Endeudamiento o de Apalancamiento**

**- Endeudamiento Total o Nivel de Endeudamiento**

Es necesario conocer la capacidad que tiene la Funeraria para cubrir sus obligaciones, examinando la estructura de capital, las fuentes de recursos, la rentabilidad histórica, y las estimaciones de desempeño futuro, para lo cual se analiza el siguiente índice.

**- Endeudamiento Total.**

$$E. T. = (\text{Total Pasivos} / \text{Total Activos})$$

$$E. T. = (31.042,77 / 51.419,59)$$

$$E. T. = 0,60$$

Si bien los anteriores indicadores muestran una salud financiera a corto plazo. Este indicador ya con la participación del pasivo a largo plazo, expresa un panorama distinto, ya que los financiadores, en este caso el banco a través de su préstamo, indirectamente mantiene una participación momentánea del 60% sobre el total de activos de la empresa, es decir el capital ajeno representa el 60% de la inversión del activo y sólo el 40% representa actualmente la inversión propia sobre el total activo de la empresa.

### **III.1.5.2.3.- Capital de Trabajo**

- Capital Neto de Trabajo.

$$C. T. = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$$

$$C. T. = 33.604,38 - 4.618,98$$

$$C. T. = 28.985,40 \text{ Bs.}$$

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” tiene un capital de trabajo que asciende a 28.985,40 Bs.

### **III.1.6.- Análisis del Área de Producción**

#### **III.1.6.1.- Sistema de Producción**

La secuencia cronológica del sistema de producción, consiste en la recepción de la materia prima, almacenamiento, operaciones de transformación, inspección, producto final y almacenamiento del producto final para su venta. El detalle de la secuencia del proceso de producción se describe en el Grafico III.2.

## GRÁFICO III.2.

### ESQUEMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS “EMMANUEL”





## **Descripción del Proceso de Producción y Servicio Fúnebre**

Todo el proceso de operación que realiza la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” para comercializar su producto se divide en dos etapas, la primera etapa consta de la fabricación de los ataúdes o líneas de productos, la segunda etapa consta de brindar el servicio fúnebre. En este sentido la secuencia cronológica que sigue todo el proceso de operación es la siguiente:

- 1.- El proceso de producción comienza con la compra y recepción de materia prima (Madera), y otros insumos que hacen a la fabricación de ataúdes.
- 2.- Luego se procede al almacenamiento de la materia prima, de donde se procederá a retirar tablón por tablón según la necesidad.
- 3.- Una vez que se dispone de la materia prima se procede al cortado y tableado de la madera a través de la Sierra Sinfín, luego la madera ya cortada y tableada pasa a la maquina Grueseadora, que tiene la función de adelgazar la madera, seguidamente pasa a la maquina Cepilladora la cual afina la madera, para luego pasar a la maquina Tupí que es la que moldea y da forma a la madera.
- 4.- finalmente se procede al armado del ataúd a través de la unión de las partes moldeadas usando herramientas manuales.
- 5.- Una vez armado el ataúd, dos operarios especialistas se encargan del acabado final del mismo, que consta del acolchonado y lustrado haciendo uso de herramientas manuales.
- 6.- Finalmente se procede al traslado del ataúd al almacén, que es donde termina el proceso de producción del ataúd.
- 7.- La segunda etapa del proceso de operación, que es la prestación del servicio fúnebre, comienza con la disposición del ataúd en la sala de exposición y venta, que

es donde el comprador se hace presente y negocia con la encargada de comercialización y el propietario la forma de cancelación del servicio total o parcial dependiendo de la línea de producto que quiera adquirir el comprador.

8.- Si la adquisición se trata de un ataúd de Primera y hasta Segunda el comprador tiene derecho a recibir un servicio completo, es decir desde la instalación de la Capilla, el pago de la Misa, los Avisos Necrológicos, y el Traslado al Cementerio.

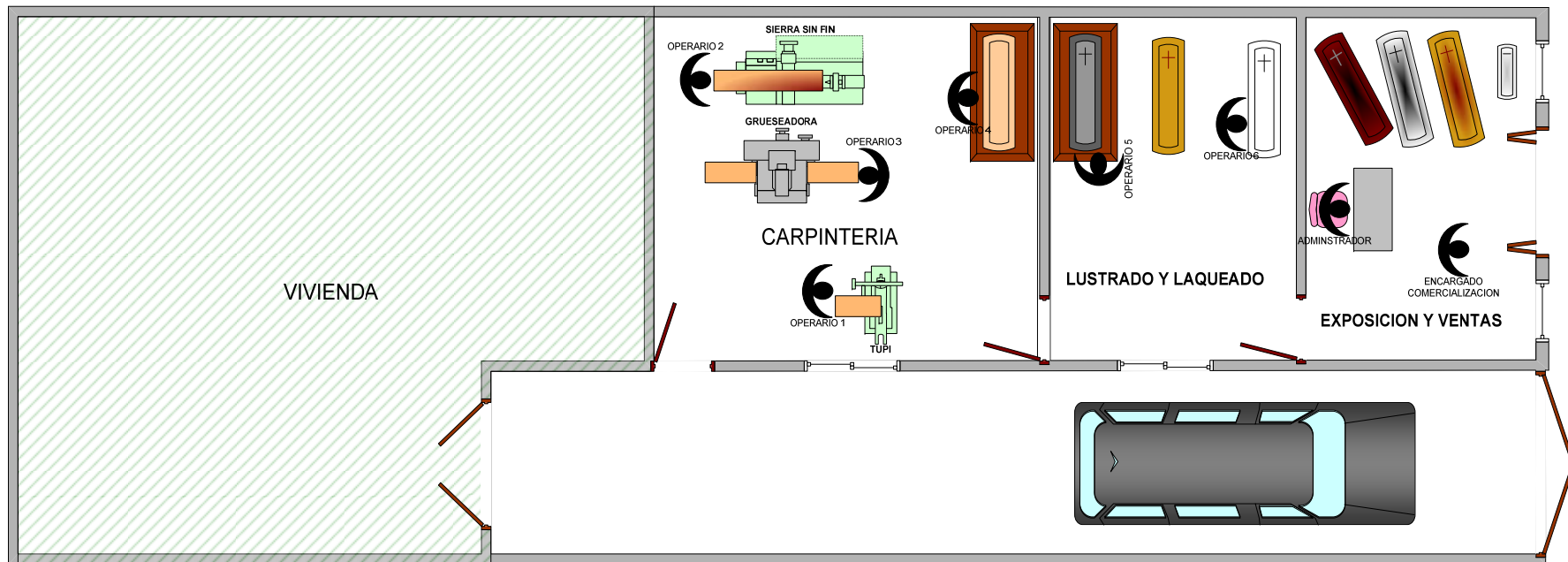
9.- Si el comprador adquiere un producto de Tercera el servicio que recibirá por parte de la funeraria es parcial, comprendiendo esta línea del servicio de Instalación de la Capilla y el traslado del difunto al Cementerio.

Con estos dos últimos pasos dependiendo de la línea que adquieran los familiares, parientes y/o amigos del difunto termina todo el proceso de operación y comercialización que brinda la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”.

#### **III.1.6.2.-Distribución de la Planta de Producción y Comercialización**

La distribución de la planta de producción y comercialización de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” se muestra a través del Grafico III.3.

**GRÁFICO III.3.**  
**DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**  
**EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EMMANUEL**



La macro localización geográfica del taller producción y comercialización pertenecientes a la Empresa es en la ciudad de Tarija, su micro localización, es sobre la Calle Alcides D'Orbigni esquina Cochabamba, cabe hacer notar que tanto el taller como el centro de comercialización están ubicados en esta dirección

### III.1.6.3.- Capacidad de Producción

Los productos que elabora la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” difieren unos de otros clasificándose básicamente en productos principales y secundarios.

#### III.1.6.3.1.- Productos Principales

Estos productos dentro de la producción que emprende la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” ocupan el 90% de los ingresos percibidos por lo que mantienen prioridad dentro de la microempresa, es conformada por la línea de productos de ataúdes.

Su clasificación se muestra en el Cuadro III.4 que sigue a continuación.

**CUADRO III.4.**

#### **PRODUCTOS PRINCIPALES**

<b>PRODUCTOS PRINCIPALES</b>	<b>PRODUCCIÓN REGULAR (Mes)</b>	<b>PRODUCCIÓN OPTIMA (Mes)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Ataúd de Primera	10	16	En Función a las Ventas.
Ataúd de Segunda	10	16	En Función a las Ventas.
Ataúd de Tercera	10	16	En Función a las Ventas.

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”.*

Elaboración: *Propia.*

Como se observa los productos principales se dividen en Ataúdes de primera, Segunda y Tercera constituyendo básicamente tres líneas de productos, cuya producción optima alcanza a 16 ataúdes respectivamente con un promedio regular de 10 cada una.

Los ataúdes para bebes, niños, y sarcófagos o guarda huesos son fabricados a pedido.

Como se advierte la línea presenta una variedad aceptable, dentro de la naturaleza de la actividad principal de la empresa.

### III.1.6.3.2.- Productos Secundarios

Dentro de la clasificación de los productos secundarios se encuentra la línea de productos complementarios, como ser: cruces, ataúdes para bebes y sarcófagos, estas ocupan el 10% del ingreso restante de la producción.

**CUADRO III.5**  
**PRODUCTOS SECUNDARIOS**

<b>PRODUCTOS SECUNDARIOS</b>	<b>PRODUCCIÓN REGULAR (Mes)</b>	<b>PRODUCCIÓN OPTIMA (Mes)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Ataúd de Bebe	-	-	A pedido
Ataúd de Niños	-	-	A pedido
Ataúd Sarcófago(guarda huesos)	-	-	A pedido
Ataúd de Bebe	-	-	A pedido
Ataúd de Niños	-	-	A pedido
Cruces	-	-	A pedido

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel"*.  
Elaboración: *Propia*.

Para la producción de este tipo de producto no existe una producción regular y mucho menos optima ya que se trabaja a pedido.

También se presenta variedad en cruces tanto para bebés y adultos.

### III.1.7.- Análisis del área de Marketing

El objetivo del análisis del área de marketing es ver el comportamiento que han tenido las ventas en los dos últimos periodos y la mezcla MIX (Producto, Precio, Plaza y Promoción) que viene utilizando la funeraria en la comercialización de sus productos.

#### III.1.7.1.- Nivel de las Ventas

**CUADRO III.6**  
**NIVEL DE VENTAS**  
**(Producto Principal En Bs.)**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>GESTIÓN 2005</b>	<b>GESTIÓN 2006</b>
Ataúdes de Primera	92.700,00.	97.000,00
Ataúdes de Segunda	67.968,00.	71.120,00
Ataúdes de Tercera	24.713,00.	25.861,00.
<b>TOTALES</b>	<b>185.400,00</b>	<b>194.000,00</b>

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel"*

Elaboración: *Propia.*

Como muestra el Cuadro III.6. la evolución de las ventas durante los dos últimos periodos ha tenido un comportamiento favorable, incrementándose sobre todo las ventas de los ataúdes de segunda y tercera.

### **III.1.7.2.- Marketing Operativo**

#### **III.1.7.2.1.- Producto**

El producto en general es semi tangible, constituido por el producto en si y complementado por el servicio fúnebre.

La funeraria presenta tres líneas de productos cuyos precios incluyen los servicios adicionales.

- ❖ **Ataúdes de Primera**

Comprende la línea de productos que se brinda al comprador con el máximo de servicios y beneficios y es la de mayor calidad.

- ❖ **Ataúdes de Segunda.**

Esta línea se caracteriza por su accesibilidad económica para compradores exigentes pero con menos recursos que los primeros.

- ❖ **Ataúdes de Tercera.**

La principal característica de esta línea es su precio accesible para clientes de bajos recursos, consta de buena calidad pero tiene menos servicios que los anteriores.

#### **III.1.7.2.2.- Precio**

La funeraria utiliza una política de precios diferenciada basada principalmente en su estructura de costos de producción (materia prima, mano de obra, insumos, etc.). También influyen los precios de la competencia para la determinación de un precio más exacto, éstos son los siguientes:

**CUADRO III.7.**  
**PRECIOS SEGÚN CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS**  
 (En Bolivianos)

PRODUCTO	PRECIO
Ataúdes de Primera	2.600,00
Ataúdes de Segunda	1.600,00
Ataúdes de Tercera	650,00
Sarcófagos Hueseros	180,00
Cruces Grandes	100,00
Cruces Medianas	80,00
Cruces Pequeñas	60,00

Fuente: *Datos proporcionados por la Empresa de Servicios Funerarios "Emmanuel"*.

Elaboración: *Propia*.

Por otro lado se establece una estrategia de descuentos y rebajas a los compradores y clientes que adquieren el producto y/o servicio fúnebre al contado. También se ofrecen distintos módulos de créditos según la posibilidad y disponibilidad de efectivo del comprador o cliente.

### **III.1.7.2.3.- Plaza o Logística de Distribución**

Es de gran importancia que el producto esté a disposición del comprador, ya que la fácil accesibilidad a este puede significar mayores ventas. La estrategia de distribución de la funeraria establece un solo canal para todos sus productos y servicios, las ventas se realizan de forma directa del productor al comprador.



**GRÁFICO III.4**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN**  
**EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS “EMMANUEL”**



Fuente: Elaboración Propia.

La actual estrategia de distribución establece un canal sencillo y directo, el cual no implica la participación de intermediarios que encarezcan al producto final. Sin embargo se debe considerar la adición de otro canal de distribución, tal vez el establecimiento de una sucursal o bocas de ventas, que permita incrementar las ventas.

#### **III.1.7.2.4.- Comunicación y Promoción**

En cuanto a la *comunicación*, la funeraria realiza poco esfuerzo por comunicar sus productos y/o servicios a su mercado meta, no se realiza publicidad por ningún medio de comunicación lo cual resta la comercialización de sus productos y/o servicios, limitándose su estrategia de comunicación en el aprovechamiento de los avisos necrológicos, publicidad estática, y los comentarios.

*Promoción*, Tampoco emplea muchos mecanismos de promoción, empleando sólo tarjetas personales de presentación de la funeraria en los que se incluyen datos como la dirección y los productos que oferta.

## **III.2.- Análisis del Macro entorno**

### **III.2.1.- Introducción**

El macro entorno es el conjunto grande de sectores de actividades de una sociedad. No tiene un impacto directo en la organización, pero los acontecimientos que ahí se desarrollan influyen en el curso de su evolución, convirtiéndose en una amenaza o una oportunidad.

Para realizar el análisis del macro entorno se tomó en cuenta todas aquellas fuerzas externas que de alguna forma influyen en el accionar de la microempresa y que son incontrolables en el corto plazo. Para una mejor comprensión de este proceso se toma en cuenta el análisis PESTA, cuyo acrónimo significa el estudio de los factores; político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico, y de ambiente.

### **III.2.2.- Análisis del Ámbito Político y Normativo**

La micro y pequeña empresa a la cual pertenece la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” es un sector grande e importante para la economía nacional, para tener una mejor comprensión de esto solo basta presentar tres datos; son el 98% del total de unidades económicas que hay en el país, de cada 10 empleos éstas generan 8, su aporte al Producto Interno Bruto es del 25%<sup>1</sup>, por ello en la actualidad el gobierno central ha tomado una serie de medidas que van a coadyuvar el desarrollo del sector, dentro del marco político su plan de desarrollo establece el fomento a través del micro crédito, asistencia técnica y profesional pero este se encuentra enfocado a grupos sociales, es decir que para conseguir el apoyo gubernamental sobre todo el crediticio hay que formar sociedades. Sin embargo el gobierno local ha establecido en su programa para el periodo 2007 un apoyo individual a unidades productivas en las áreas mencionadas.

---

<sup>1</sup> La Razón; SECCIÓN ESTRATEGIAS; Publicación de Fecha 25 de Febrero de 2007, Pag B-8 y B-9

La situación del marco normativo legal e institucional pone innumerables barreras para el desempeño de la MyPE. Las reglas de los negocios están diseñadas para medianas y grandes empresas, la inserción de la MyPE en el mercado es parcial y tiene elevados costos financieros. Esta situación le resta competitividad en una economía de libre mercado y muchos se ven forzados a optar por la informalidad, ya que los beneficios de la formalidad son mucho menores que los costos que implica.

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” según los estatutos de ley está legalmente establecida como una empresa unipersonal privada que contribuye al país y cumple con las obligaciones legales tanto estatales como municipales, esta situación pone bajo el alcance de las siguientes tasas impositivas:

- IVA; Impuesto al Valor Agregado, grava el 13% de las ventas, es un impuesto directo al cual todas las empresas (grande, mediana y pequeña) deben ser sujetas de aplicación por medio de la emisión de facturas.
- IT; Impuesto a las Transacciones, grava el 3% de las transacciones brutas.
- IUE Impuesto a las Utilidades de las Empresas.

Siendo las tres tasas impositivas más importantes a nivel nacional que cubren a todos las empresas sin importar el tamaño. Cabe mencionar que estos impuestos son traspasados al comprador final y van incluidos en el precio de venta de los productos influyendo directamente en la venta de los mismos.

### **III.2.3.- Análisis del Ámbito Económico**

El contexto económico está integrado por factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor, de las empresas y sus patrones de gastos. El poder de compra depende totalmente de los ingresos, precios, los descuentos y el crédito.

El desempleo y el crecimiento de los impuestos entre otros factores reducen la cantidad de dinero que la gente posee, a consecuencia las personas se vuelven más cuidadosas en el momento de adquirir un bien o un servicio.

El estudio del ámbito económico en el presente trabajo de investigación se lo realiza desde la óptica de los factores que afectan el poder adquisitivo, los cuales influyen de una u otra manera en el desempeño de la microempresa.

### III.2.3.1.- Producto Interno Bruto

**CUADRO III.8**  
**TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
**(2.006)**

INDICADOR	TARIJA	BOLIVIA
PIB NOMINAL (millones de bolivianos)	5.978,48	69.625,94
PIB NOMINAL (millones de dólares estadounidenses)	752,01	8.757,98
PIB PER CÁPITA (bolivianos)	13.389	7.546
PIB PER CÁPITA (dólares estadounidenses)	1.684	949

Fuente: *Datos Instituto Nacional de Estadísticas.*<sup>2</sup>  
Elaboración: *Propia.*

El Producto Interno Bruto (PIB) del departamento en la gestión 2006 alcanzó a 752,01 millones de dólares estadounidenses, que representó un 8,59% con relación al total nacional. El PIB per cápita para la misma gestión fue de 1.684 dólares estadounidenses, muy superior al nacional de 949 dólares. Estos indicadores muestran un comportamiento favorable de la economía departamental, sobre todo el PIB Per

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística INE; “ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIO ECONÓMICOS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2006”; Pag.23.

Capita que es muy superior al promedio nacional, significando un mayor poder adquisitivo del poblador tarijeño en relación al nacional.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, la actividad de extracción de minas y canteras dentro de la cual se encuentra la hidrocarburífera fue la más importante en la estructura de generación del PIB departamental, con una representación porcentual de 38,38% del total, mientras que la representación del sector manufacturero en el departamento alcanzó 5,28%; siendo la séptima en importancia de catorce grupos de actividades económicas tomadas en cuenta para el cálculo, dando a entender una importancia relativa del sector en la generación de PIB departamental.

**CUADRO III.9**  
**TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO SEGÚN ACTIVIDAD**  
**ECONÓMICA**  
**(2.006)**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	REPRESENTACIÓN NOMINAL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
<b>PIB</b>	<b>5.978,48</b>	<b>100,00</b>
Agricultura, silvicultura, caza y pesca.	434,51	7,27
Extracción de Minas y Canteras	2.294,68	38,38
<b>Industria Manufacturera</b>	<b>315,74</b>	<b>5,28</b>
Electricidad, Gas y Agua.	56,59	0,95
Construcción.	175,84	2,94
Comercio.	172,29	2,88
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	545,69	9,13
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes, Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas.	339,86	5,68
Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.	102,71	1,72
Restaurantes y Hoteles.	86,91	1,45
Servicios de la Administración Pública.	565,72	9,46
Servicios Bancarios Imputados.	(54,47)	(0,91)
Derechos S/ Import, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos.	942,00	15,76

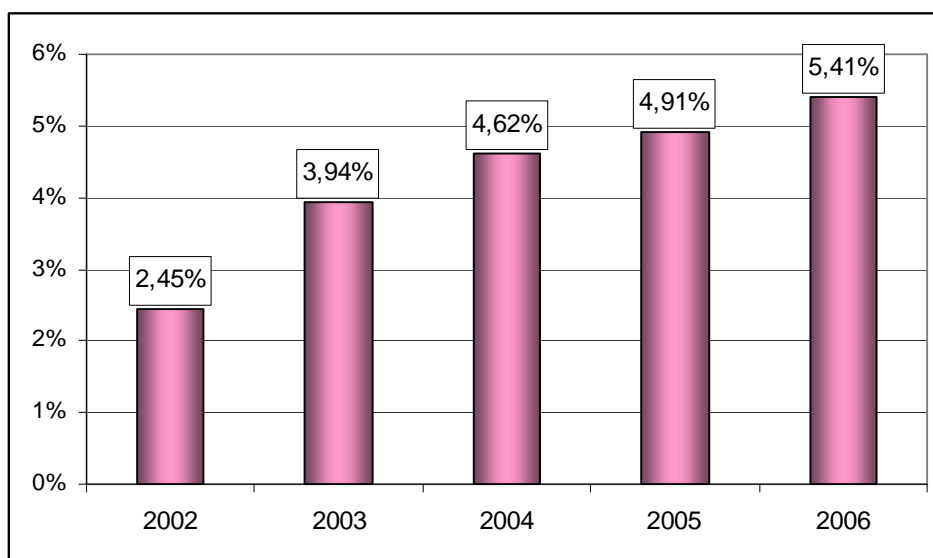
Fuente: *Datos Instituto Nacional de Estadísticas.*<sup>3</sup>  
Elaboración: *Propia.*

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística INE; "ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIO ECONÓMICOS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2006"; Pág.26.

Las actividades que registraron variaciones positivas (incremento), entre las gestiones 2005-2006 son las de: Extracción de minas y canteras con 43,54%, la industria manufacturera 10,37%, servicios de Adm. Pub. 8,11%, transporte almacenamiento y comunicación 6,11%, comercio 5,96%, las restantes tuvieron un incremento menor y hasta variaciones negativas (decremento). Cabe resaltar de no haber sido por el incremento significativo en la producción hidrocarburífera del departamento, el principal incremento se hubiera registrado en la actividad manufacturera, bajo esta situación el sector registra un indicador notable de desarrollo.

### III.2.3.2.- Inflación

**GRÁFICA III.5**  
**PROCESO DE LA INFLACIÓN**  
**PERIODO 2002 - 2006**



FUENTE: *Instituto Nacional de Estadísticas INE-BOLIVIA.*  
ELEBORACIÓN: *Propia, a partir de datos del INE.*

El Gráfico III.5, muestra el comportamiento del índice de precios al consumidor registrados durante los últimos cinco periodos, este comportamiento es ascendente,

así se tiene, para el periodo 2002 la inflación alcanzó una tasa de 2,45%, el 2003, 2004 y 2005 creció de 3,94 a 4,62 y 4,91 % respectivamente, para periodo recientemente fenecido este proceso alcanza su máxima expresión de 5,41%. Esto significa que durante el periodo (2002-2005) el poder adquisitivo de bienes y servicios ha ido perdiendo valor, consecuencia del proceso ascendente de la inflación.

### **III.2.3.3.- Empleo**

La tasa de empleo es otro indicador importante para medir la situación económica de una determinada región, ya que una población con un elevado índice de empleo incrementa la posibilidad de compra de determinados productos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas INE, el departamento muestra un indicador discretamente positivo ya que el 52,77% de la totalidad de la población en edad de trabajar esta activa y 47,23% inactiva. Las diferencias de la participación masculina y femenina en el mercado laboral se reflejan en la fuerza de trabajo o población económicamente activa, que está compuesta en 62,75% por hombres y 37,25% por mujeres, por otra parte, la población económicamente inactiva está conformada en 65,75% por mujeres y 34,60% hombres.

Dentro del ámbito de generación de empleo la pequeña industria manufacturera ocupa un lugar importante, al convertirse en la tercer fuente generadora de empleo en el departamento alcanzando una representación del 17,96% en la estructura del empleo.

### **III.2.3.4.- Análisis del Ámbito Socio-Cultural**

El contexto socio cultural está integrado por factores de la población, sus rasgos y costumbres que la sociedad civil de una determinada región adquiere y que son determinantes a la hora de tomar un bien o servicio. .

### III.2.3.4.1.- Población

El departamento de Tarija fue creado el 24 de Septiembre de 1.831, durante la presidencia del Mariscal Andrés de Santa Cruz, la capital del departamento es la ciudad de Tarija, su ubicación es al Sur de la república de Bolivia, entre los 21° 23' de latitud Austral y los 62° y 65° 20' de Longitud Occidental del Meridiano de Greenwich. Posee una extensión territorial 37.623 Km. que representan 3,42% del territorio nacional.

Políticamente el departamento se encuentra dividido en seis provincias y 11 secciones municipales. (Ver cuadro III.10)

**CUADRO III.10**

**TARIJA; DISTRIBUCIÓN POLÍTICA, POBLACIÓN Y PORCENTAJES**

<b>PROVINCIA</b>	<b>POBLACION</b>	<b>PESO PORCENTUAL</b>
Cercado	153.457	39,22
Aniceto Arce	52.570	13,44
Gran Chaco	116.318	29,73
José María Avilés	17.504	4,47
Eustaquio Méndez	32.038	8,19
Burnet O'Connor	19.339	4,94
<b>T O T A L</b>	<b>391.226</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: *Instituto Nacional de Estadísticas INE.*<sup>4</sup>

ELABORACIÓN: Propia con datos del INE.

Según el censo nacional de población y vivienda realizado el año 2001 el departamento cuenta con una población de 391.226 hab. La provincia con mayor presencia dentro de la estructura poblacional del departamento es la provincia Cercado en la cual se encuentra centrada la presente investigación, contrariamente la de menor presencia es la provincia José María Avilés. Empero según datos obtenidos

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística; "CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001", Tarija Resultados Departamentales 2001, Pág. 2



de proyecciones realizadas para el año 2006 el departamento de Tarija cuenta con una población de 471.563 hab. Representando un 4,90% de la población boliviana.

La tasa ínter censal registrada entre el periodo 1992-2001 es de 3.18%, mayor a la tasa ínter censal nacional de 2,74%.

#### **III.2.3.4.2.- Mortalidad**

El índice de mortalidad en el departamento es de 6,2 defunciones por cada mil; y la tasa de mortalidad infantil es superior e igual a 37,2 defunciones de menores de un año por cada mil nacidos vivos, menor al promedio nacional de 45,6 defunciones.<sup>5</sup>

Concluyendo para una población de 471.563 hab. con una tasa bruta de 6,2 defunciones por cada mil hab. se tiene un promedio de 2.624 defunciones año en todo el departamento, considerando que la ciudad capital cuenta con una participación porcentual de 37,71% de la estructura poblacional las defunciones año se dan alrededor de 1.015 hab.

#### **III.2.3.4.3.- Esperanza de Vida**

La esperanza de vida en el departamento de Tarija es de 68.3 años, mayor al promedio nacional que es de 65,5 años. Para los hombres es de 66,3 años y para las mujeres de 70,4 años de vida.<sup>6</sup>

#### **III.2.3.4.4.- Religión**

La población del departamento de Tarija desde tiempos de su creación adoptó la religión Católica acostumbrando ha sepultar a sus difuntos en ataúdes de madera

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística INE; “ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIO ECONÓMICOS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2006”; Pág.2.

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística INE; “ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIO ECONÓMICOS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2006”; Pág. 2.

comúnmente llamados “Cajones” a este producto (ataúd) se adhiere otros productos complementarios como ser la Sábana Santa, La mortaja, etc. si el difunto es sepultado en un lecho de tierra se adhiere una Cruz. Últimamente el gobierno central ha dictado públicamente la libre adopción de religión, esta declaración de alguna forma afecta al consumo de productos y/o servicios fúnebres tal es el caso de la cruz que en algunas sextas religiosas no acostumbran al uso de las mismas.

### **III.2.3.5.- Análisis del Ámbito Tecnológico**

La dinámica del avance tecnológico camina a pasos agigantados en los países desarrollados donde la adquisición de nuevas tecnologías no es un problema.

En los países en vías de desarrollo como el nuestro, por la falta de capitales y recursos que posibiliten la adquisición de tecnologías de punta, los productores industriales en especial los pequeños, basados en sus recursos limitados a disposición, tienen que buscar creativas formas de enfrentar con éxito la nueva expansión y desarrollo, siendo una de ellas el mejor manejo del recurso humano, en especial sus cualidades de organización y creatividad.

La tecnología empleada por las empresas dedicadas a la producción de ataúdes y otros productos complementarios se limita al uso de alguna maquinaria y herramientas manuales.

En el caso particular de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” ésta cuenta con las maquinarias necesarias tales como una sierra *Sinfín*, una *Grueseadora*, una *Cepilladora* y una maquina Tupí, además de contar con herramientas manuales, que requiere el medio para la fabricación de este tipo de productos y servicios complementarios y así enfrentar con éxito la competencia.

### **III.2.3.6.- Análisis del Contexto Ambiental.**

La inclusión y análisis de este factor es cada vez más importante para la puesta en marcha de cualquier sistema de planificación o emprendimiento, en la actualidad el centro de la contaminación atmosférica principalmente en países desarrollados se debe principalmente a los vehículos y las empresas.

En nuestro país por su grado de desarrollo alcanzado esta situación todavía no se da al punto que es calificado como el cielo más puro de Sudamérica, sin embargo los efectos de la contaminación y prevención alcanzan nuestro ámbito de actuación, para ello existen muchas organizaciones que fiscalizan y resguardan el medio ambiente tales como; Vida Verde, PROMETA, y otras instituciones estatales a través de sus direcciones. Así también se dan otros instrumentos que reglamentan la preservación ambiental, últimamente el Vice ministerio de Industria, Comercio y Exportaciones presenta la guía manual del RASIM a través del Registro Ambiental Industrial (RAI), cuyo objeto es la regulación ambiental de las actividades del sector industrial manufacturero, para esto las industrias se ven obligadas a través del llenado de formularios a registrarse brindando datos de las actividades que realizan para una posterior clasificación.

El decreto supremo N° 26736 de fecha 30 de julio de 2002 que aprueba el Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero “RASIM”, es el reglamento que registra y clasifica a todo el sector industrial manufacturero grande, mediano y pequeño basado en el riesgo de contaminación de las actividades económicas de Bolivia.

Para la clasificación se establecen 4 categorías:

- En las categorías 1 y 2 se encuentran las empresas industriales con alto riesgo de contaminación.

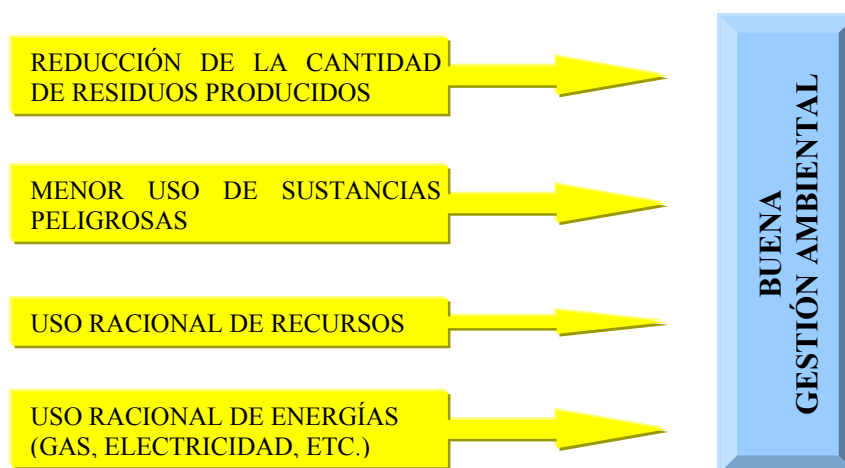
- En la categoría 3 se encuentran las empresas industriales que presentan un moderado riesgo de contaminación.
- En la categoría 4 se encuentran las empresas industriales que presentan un bajo riesgo de contaminación.

La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” por ser una Microempresa según la clasificación del Vice ministerio de Microempresa, se encuentra en la categoría 4 dentro del marco normativo ambiental de las empresas que presentan un bajo riesgo de contaminación. El objetivo de este reglamento ambiental señala, que deben hacer las industrias para proteger el medio ambiente y producir más, a través de una mejor gestión ambiental.

Para ello las empresas deben hacer lo que muestra el Gráfico III.6.

### GRÁFICO III.6.

#### REQUISITOS PARA UNA BUENA GESTION AMBIENTAL



En este sentido la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” en su afán por contribuir al medio ambiente y ajustarse a las normas del RASIM piensa en trasladar su instalación productiva (Taller) a la zona industrial de Morros Blancos donde cuenta con un terreno, por otro lado los desechos que esta genera como ser viruta, aserrín y otros desperdicios de la madera son comercializados y hasta donados a otras empresas y granjas dedicadas a la producción de plantas y pollos.

En cuanto al uso de sustancias peligrosas éstas son mínimas ya que solo para el acabado final se utiliza un poco de Thinner para la preparación del Barniz.

### **III.3.- Análisis del Micro entorno**

#### **III.3.1.- Introducción**

Este capítulo tiene como principal objetivo proporcionar un panorama global del ámbito operativo en el cual se desenvuelve la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” y el resto de las empresas dedicadas a este rubro. Para ello se recurre al análisis de las cinco fuerzas de Porter, a través del estudio de los clientes, la competencia, los sustitutos, proveedores, y las barreras de entrada.

#### **III.3.2.- Clientes**

Generalmente en el sector se puede identificar dos tipos de compradores los intermediarios y los finales:

- ❖ **Los intermediarios** son negocios establecidos en la ciudad, que solo se dedican al proceso de comercialización de productos y servicios que hacen a la actividad fúnebre.
- ❖ **Los compradores finales** quienes constituyen el mercado meta y tienen generalmente como el responsable de decidir la compra al jefe de familia.

Estos dos grupos en la actualidad encuentran en la oferta una variedad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de este tipo de productos y servicios, por lo que sus exigencias en calidad y precio son cada vez mayores.

Particularmente la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” distingue en su mercado un solo tipo de clientes constituidos por los *compradores finales* quienes pueden ser personas particulares o instituciones.

### **III.3.3.- Competencia**

La funeraria desarrolla sus actividades en un mercado de oligopolio donde la competencia es dinámica y variada.

Actualmente en la ciudad de Tarija operan alrededor de seis funerarias, las más importantes según la percepción del consumidor son las funerarias Valdez, los Ángeles y la funeraria Virgen de Fátima”.

#### **III.3.3.1.- Funeraria Valdez**

La funeraria Valdez es una empresa que trabaja en la parte de comercialización de productos y servicios fúnebres, es una de las pioneras y la más importante del sector, cuenta con un ambiente propio para comercializar sus productos. Trabaja con proveedores nacionales y locales quienes son los que fabrican las partes del ataúd y otros accesorios.

Su principal salón de exposición, comercialización y oficinas centrales se encuentran ubicadas en la calle Hugo López Dols N° 1254 del barrio La Loma de San Juan, además cuenta con una sucursal ubicada en la calle Alcides D’Orbigni N° 1119.

Entre sus servicios tenemos los siguientes:

- Pompas Fúnebres.
- Ataúdes tallados de primera (tipo americano).
- Sabanas Santas.
- Mortajas Capillas.

- Salas Velatorios.
- Coches fúnebres para toda clase social.

### **III.3.3.2.- Funeraria Los Ángeles**

Es la segunda en importancia también trabaja solo en la parte de comercialización, sus instalaciones y sala de exposición se encuentran ubicadas en una zona céntrica y adyacente al cementerio general de la ciudad de Tarija, particularmente en la calle Fray Manuel Mingo, esquina Gral. Narciso Campero.

Oferta los servicios los servicios fúnebres de:

- Ataúdes de Primera, segunda y tercera.
- Capillas modernas e iluminadas.
- Coches de lujo.
- Demás accesorios fúnebres.

Sus principales proveedores de ataúdes y demás accesorios fúnebres son locales a través de carpinteros independientes, y nacionales quienes envían las piezas que luego son ensambladas en su taller.

### **III.3.3.3.- Funeraria Virgen de Fátima**

Es la tercera en importancia después de la funeraria los Angeles esta microempresa no solo comercializa sino que también produce ataúdes, cruces y demás accesorios de madera. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Pasaje las Rosas entre las calles Oruro y Potosí.



Oferta los siguientes productos y servicios fúnebres:

- Ataúdes de Primera, segunda y tercera.
- Capillas modernas e iluminadas.
- Coches de lujo.
- Demás accesorios fúnebres.

Como se observa a través del análisis de la competencia la mayor parte de las empresas fúnebres en la ciudad de Tarija se especializan en la comercialización de productos y/o servicios fúnebres, exceptuando a solo dos Empresas Funerarias Emmanuel (objeto de estudio) y Virgen de Fátima quienes fabrican sus propios productos representando una ventaja sobre el resto.

#### **III.3.4.- Proveedores**

El mercado de materia prima e insumos está compuesto por proveedores locales.

La madera es la principal materia prima y es proporcionada por pobladores que pertenecen a las provincias O'Connor y Arce quienes proveen de materia prima (madera) a la Empresa de Servicios Funerarios Emmanuel, mantienen un poder negociador relativamente mediano.

Pese a existir la materia prima en abundancia en nuestro departamento, se teme que organismos protectores del medio ambiente y la aduana ejerzan un control mas estricto disminuyendo la oferta, encareciendo la madera y por ende al producto final.

En cuanto a la provisión de otros insumos está concentrada en una variedad de proveedores locales quienes importan de diferentes tipos de marcas los insumos y

demás productos complementarios. Por lo que implica un costo importante si se quiere obtener productos de alta calidad.

### **III.3.5.- Barreras de Entradas**

Las barreras de entrada en este tipo de negocio están supeditadas al capital que el inversor requiere para operar y poder competir en condiciones normales y favorables. También existen algunos aspectos normativos como licencias de funcionamiento, etc.

### **III.4.- Estudio de Mercado**

#### **III.4.1.-Introducción**

En los últimos tiempos los avances tecnológicos, la dinámica competitiva, muestran un panorama sumamente cambiante, donde la participación de un elemento en la toma de decisiones se torna cada vez más imprescindible, este elemento es la información. En tal sentido las organizaciones fijan su atención en formar grupos, comités y hasta departamentos que se dediquen exclusivamente a generar información del entorno, porque es verdad que si una empresa desea mantener y mejorar su participación en un mercado dinámico y globalizado al ofertar sus productos y/o servicios, la administración debe realizar un seguimiento de las fuerzas cambiantes del entorno.

En tal sentido se ha planificado llevar a cabo una investigación de mercado que coadyuve a ver la situación real en la que se encuentra la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” frente a los compradores de este tipo de productos, sus características, gustos y preferencias. Para posteriormente amalgamar estrategias que permitan formular el plan estratégico.

#### **III.4.2.- Objetivos de la Investigación de Mercados**

Los objetivos que presiden la presente investigación de mercados son los siguientes:

- ❖ Identificar los principales competidores en nuestro mercado seleccionado.
- ❖ Identificar los factores y/o atributos más importantes de los compradores, quien y como deciden hacer la compra.
- ❖ Identificar los principales segmentos de mercado a los que la empresa dirigirá el conjunto de sus estrategias.

- ❖ Identificar las bases de diferenciación sobre las cuales la empresa podrá dirigir sus esfuerzos.

### **III.4.3.- Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es un Plan que se usa como guía para recopilar información y analizar los datos, un diseño formalizado y escrito permite extraer información deseada.

El diseño que sigue la presente investigación de mercado está sujeta al empleo de encuestas cuestionario dirigida exclusivamente a los compradores de productos y servicios fúnebres.

En primera instancia se procede a definir las fuentes de investigación, luego se pasa a definir la metodología de recolección de datos (tanto proceso como medios), seguidamente se procede al diseño del instrumento de recolección de información primaria, es decir la elaboración de la encuesta-cuestionario, se determina el tamaño de muestra necesario a través del empleo de herramientas estadísticas, para finalmente analizar y expresar los resultados a través de gráficas y conclusiones.

### **III.4.4.- Fuentes de Información**

El tipo de información que se quiere recopilar con la presente investigación de mercado, es *información primaria* del sector operativo externo, que tenga relación directa con el tema sujeto a estudio; sin embargo es necesario contar con información secundaria de tal manera que el análisis sea más completo y los objetivos planteados se consigan en su plenitud.

Las fuentes de información primaria, son los compradores de productos y servicios fúnebres, que son los familiares y/o personas cercanas de los difuntos en la ciudad de Tarija y sus alrededores. Sobre los cuales se aplicará la encuesta-cuestionario.

#### **III.4.5.- Metodología empleada para la recopilación de datos**

Para llevar adelante el análisis se recurrirá en el uso de técnicas metodológicas como la observación, la entrevista personal, y básicamente se hará uso de encuestas aplicadas acerca de los productos y servicios que brindan las distintas funerarias de nuestra ciudad.

Posteriormente se llevará adelante el procesamiento de la información, su correspondiente análisis y un resumen de las conclusiones más sobresalientes referentes al perfil del trabajo de investigación.

#### **III.4.6.- Diseño del instrumento de recopilación**

Después de definir los objetivos de la investigación, las fuentes de información y la metodología; se da paso al diseño del instrumento de recopilación de datos, en este caso la encuesta-cuestionario, que se estructura de la siguiente manera:

- ❖ Título de la encuesta.
- ❖ Destinatario de la encuesta.
- ❖ Consigna.
- ❖ Cuerpo de Preguntas; que contiene datos generales sobre la percepción de los compradores, la competencia y otros.

### **III.4.7.- Proceso de diseño de la muestra**

#### **III.4.7.1.- Definición de la población o universo a estudiar**

Se ve conveniente, para determinar las unidades de observación realizar una segmentación geográfica, tomando como base el número de familias que existen en la población de la ciudad de Tarija.

- ❖ Elementos (público general); de la ciudad de Tarija y comunidades aledañas.
- ❖ Extensión; la investigación tendrá una extensión geográfica en la ciudad de Tarija particularmente en inmediaciones al cementerio general de la ciudad.

#### **III.4.7.2.- Cálculo de la Muestra**

La estadística proporciona diferentes tipos de muestreos entre los que nombramos el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), y el Muestreo Aleatorio por Conglomerados (MAPC).

Viendo las características de la población sujeta de análisis y los objetivos que presiden al estudio se deciden hacer uso de las herramientas estadísticas que nos proporciona el Muestreo Aleatorio Simple

**CUADRO III.11  
POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO**

Población Ciudad de Tarija (Habs.)	199.938
Promedio Miembros por familia	5
Cantidad Familias Ciudad de Tarija	39.988
Universo poblacional	39.988

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas INE.  
ELABORACIÓN: Propia.

Como la información que será recogida se refiere a las familias que habitan la Ciudad de Tarija, para determinar el tamaño de la muestra se empleó el método de muestreo aleatorio simple para proporciones llegando a tomar directamente el valor de “P” que hace máximo al producto P\*Q, es decir P = 0.5 y Q = 0.5.

Tomando un intervalo de confianza de 90% y un error absoluto de d = 10%, seguidamente se procede a trazar el gráfico de la normal utilizando el estadístico  $Z_{\epsilon/2}$ , el cual se divide en dos partes llegando a tener un valor de 0,45 % a ambos lados de la normal con un nivel de significancia de 10 % dividido entre las dos colas que representa el 0.05 % para continuar a través de las tablas estadísticas, la búsqueda del estadístico Z obteniendo como valores [-1,645;+1,645] para reemplazar en la fórmula de la muestra estudiada “n<sub>0</sub>”, los valores mencionados, tomando en cuenta el tamaño de la población estudiada N = 39.988 familias.

La fórmula de cálculo es la que se presenta a continuación:

$$n_0 = \frac{Z^2_{\epsilon/2} (P*Q)}{d^2}$$

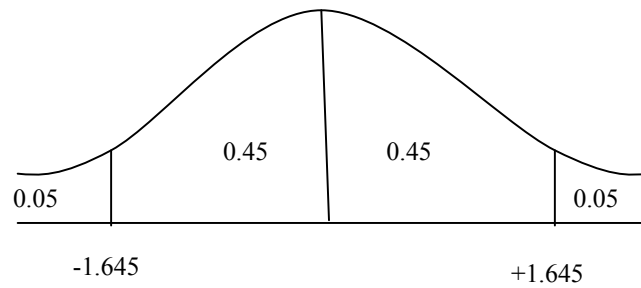
Donde:

$Z_{\epsilon/2}$  = La abscisa de la normal que corta un área de  $\epsilon/2$  en las colas de la distribución normal

P= Proporción de unidades que posee la característica en la muestra.

Q= Proporción de unidades que no posee la característica en la muestra.

d= Es el margen de error



$$n_0 = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.1)^2}$$

$$n_0 = 67,65$$

Dentro de la práctica normalmente se utiliza el cálculo de “ $n_0$ ” (tamaño de la población muestral para luego calcular “ $n$ ” (la estimación del tamaño de muestra), de la siguiente manera:

$$n = \frac{n_0}{1 - \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de muestra

$n_0$  = Tamaño de la población muestral

$N$  = Tamaño de la población



Reemplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{67.65}{1 + \frac{67.65 - 1}{39988}}$$

$$n = 120,64$$

$$n \approx 121$$

Según el anterior cálculo se determinó que el tamaño de la muestra será aproximadamente de 121 encuestas a las familias de la Ciudad de Tarija.

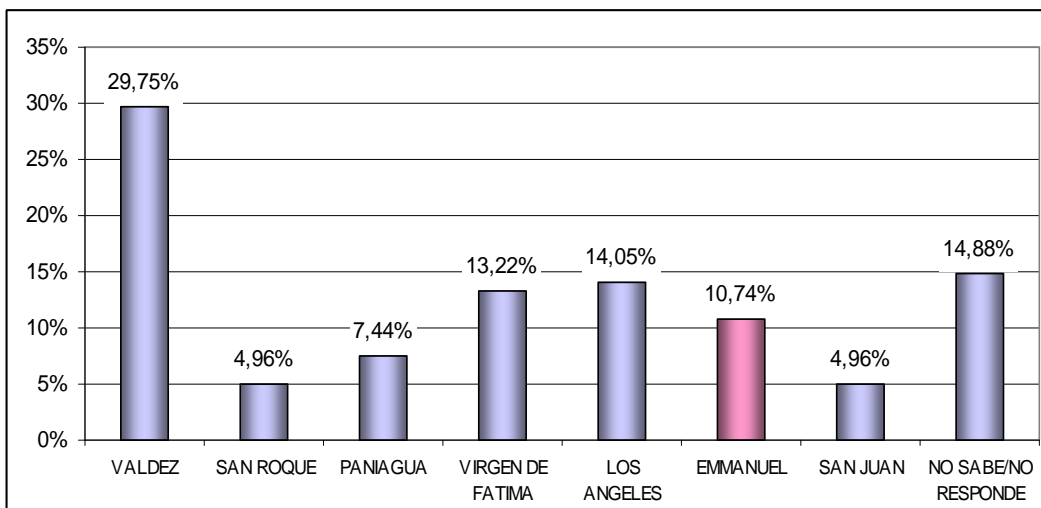
### **III.4.7.3.- Análisis e Interpretación de los Datos**

Se presenta a continuación el análisis e interpretación de la encuesta realizada, poniendo énfasis en las preguntas claves de la investigación.

#### **III.4.7.3.1.- Funeraria más importante en la ciudad de Tarija**

Según los resultados de la investigación, un 29,7 % califican a la funeraria Valdez como la más importante en la ciudad de Tarija, 14,05% a la funeraria Los Ángeles, 13,22% a la funeraria Virgen de Fátima, después de esta con un 10,74% la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, las de menor importancia según la apreciación de los compradores son las funerarias San Juan y San Roque con un porcentaje de 4,96% respectivamente.

**GRÁFICO III.7  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

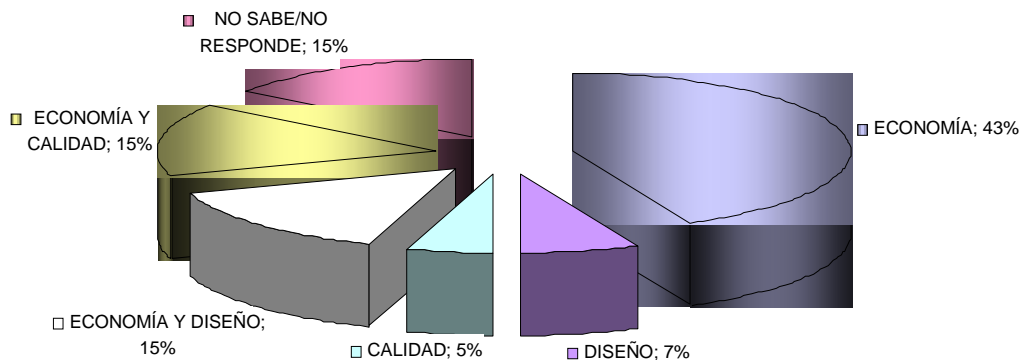
Las razones principales de esta calificación son:

- Una adecuada política de precios y pagos.
- La antigüedad.
- Cercanía al cementerio general de la ciudad y Fácil ubicación.

**III.4.7.3.2.- En la elección de un ataúd usted busca**

El 73% de los encuestados para este tipo de imprevistos buscan la economía asociada a la calidad y diseño, mientras que un 7% busca el buen diseño y 5% ve más la calidad. La representación alta del factor económico, se debe a que se tratan de gastos imprevistos que no se encuentran presupuestados y que oscilan entre 700 y 2500 Bs. a parte de la incursión de otros gastos adicionales tales como alquiler de terreno o nicho, otros trámites, etc.

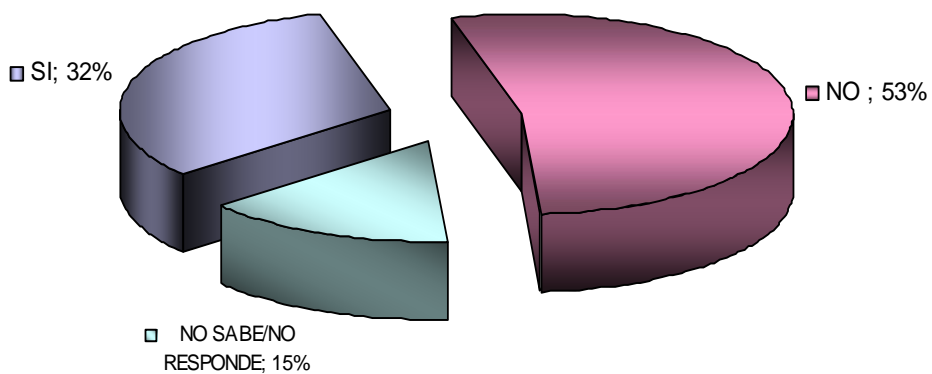
**GRÁFICO III.8.  
RAZONES POR LAS QUE COMPRA**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

**III.4.7.3.3.-Conoce a cerca de los servicios que brindan las funerarias**

**GRÁFICO III.9.  
CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS  
EMPRESAS FUNERARIAS**

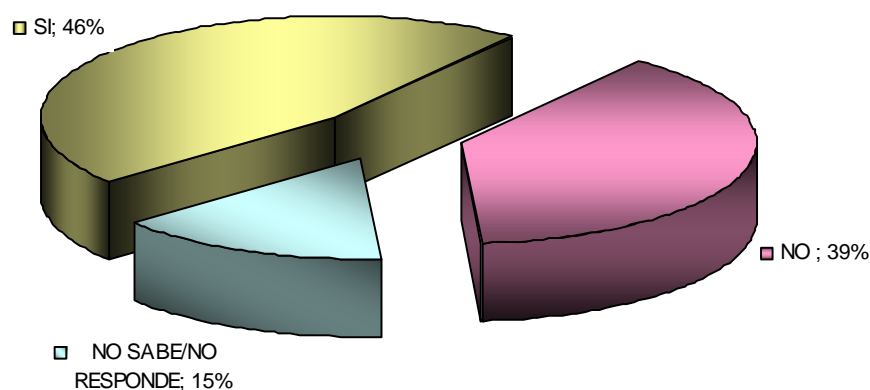


Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Se evidencia que el 53% del mercado no tiene conocimientos cabales sobre los servicios que brindan las diferentes funerarias, porque no existe mucho flujo de comunicación entre la oferta y la demanda de este tipo de servicios, además que su uso no es frecuente, y es poco deseable, un 32% asevera que sí conoce y el restante 15% no responde porque se muestra indeciso.

#### III.4.7.3.4.- Sobre la existencia Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”

**GRÁFICO III.10.**  
**CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS EMMANUEL**



Fuente: Datos de Encuesta

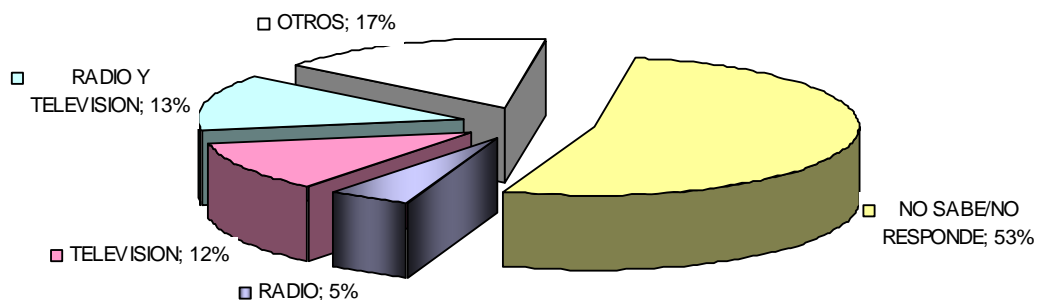
Elaboración propia

La investigación dio como resultado un conocimiento moderado sobre la existencia de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, así el 46,28% de los encuestados menciona tener conocimiento de la existencia de la funeraria, 38,84% desconoce la existencia de la funeraria y el restante 14,88% no responde.

Esta situación desfavorable tiene como principal causante el bajo uso de medios de comunicación y promoción por parte de la funeraria.

#### III.4.7.3.5.- Medios que permitieron conocer la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”

**GRÁFICO III.11.  
MEDIOS DE COMUNICACIÓN**



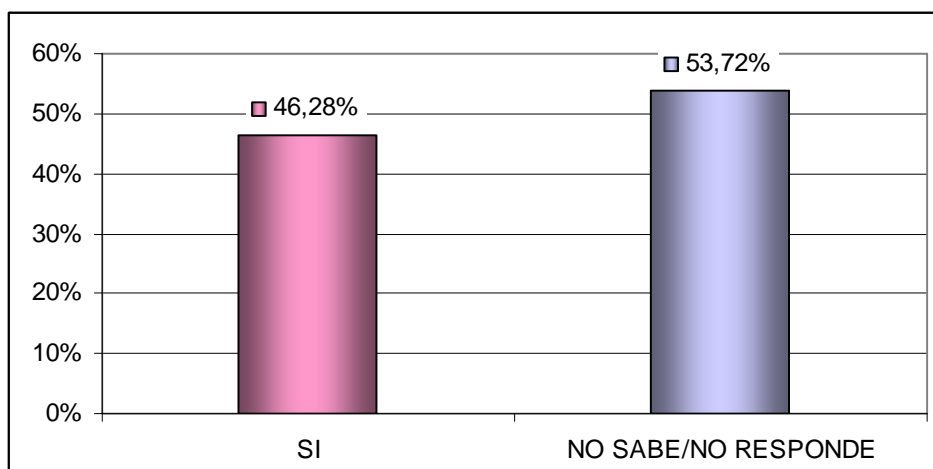
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Según la investigación, los principales medios que permitieron a los encuestados tomar conocimiento de la existencia de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” en la ciudad de Tarija, son los informales a través de los Comentarios y la Casualidad, así el 17% afirma esta situación, mientras que medios formales como la televisión y la radio tienen poca incidencia, lo que demuestra que la funeraria emplea poco esfuerzo para comunicar y promocionar sus productos y servicios. Limitando su actual estrategia de comunicación y promoción al uso de medios informales.

### III.4.7.3.6.- Una política de ahorro sistemático cree que es necesario

Las respuestas de esta pregunta son importantes debido a que se encuentran asociadas al factor más importante de decisión de compra el económico.

**GRÁFICO III.12**  
**POLÍTICA DE AHORRO**



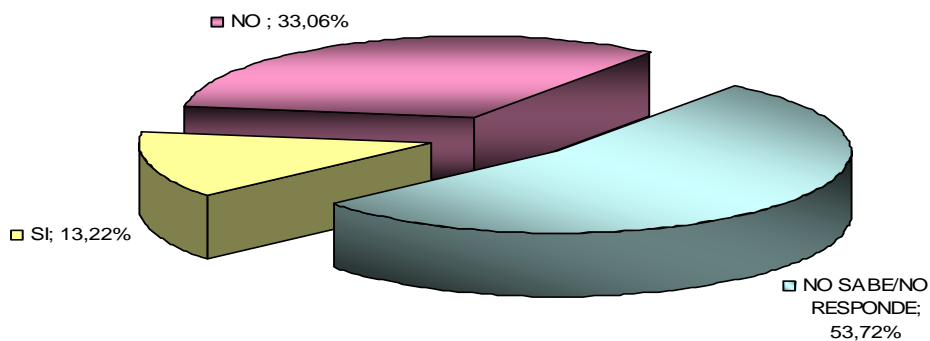
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

El 46,28% relativo al 100% de las personas consultadas en esta pregunta mencionan que es importante el establecimiento de este tipo de políticas, porque permitiría tener una accesibilidad total o parcial a este tipo de productos y /o servicios en el momento imprevisto que se dé lo inevitable.

### III.4.7.3.7.- Compró alguna vez un productos y/o servicios de la funeraria

Del 46,28% que conoce la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, sólo el 13,22% adquirieron los productos y /o servicios que brinda la funeraria y el restante 33,06 % no lo hicieron porque sus ambientes de exposición y comercialización se encuentra en un lugar alejado, siendo éste el principal motivo de impedimento advertido por los compradores.

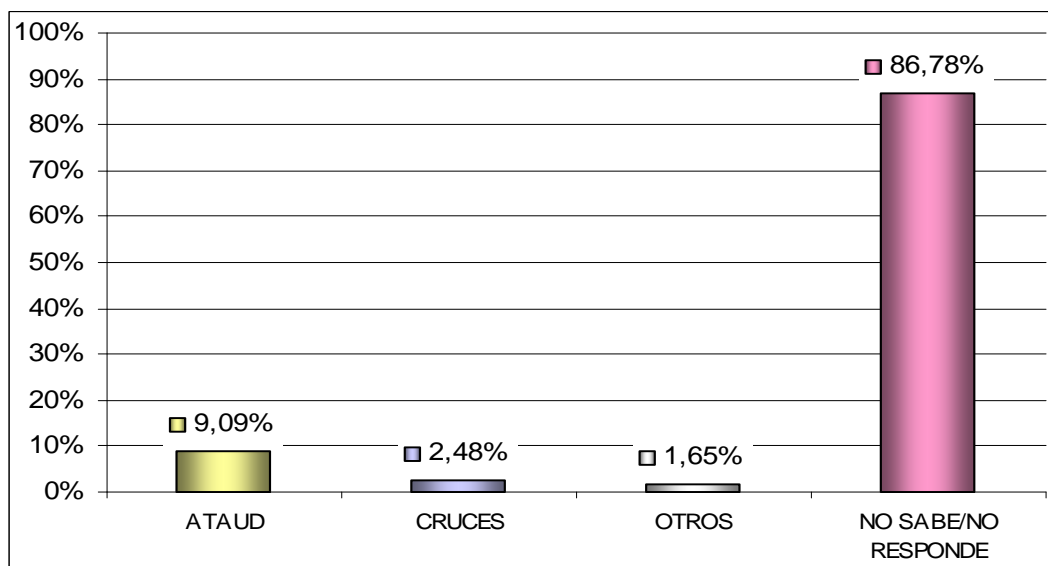
**GRÁFICO III.13.  
DEMANDA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

**III.4.7.3.8.- Productos y/o servicios que adquirió de la funeraria**

**GRÁFICO III.14.  
PRODUCTOS ADQUIRIDOS EN LA EMPRESA**



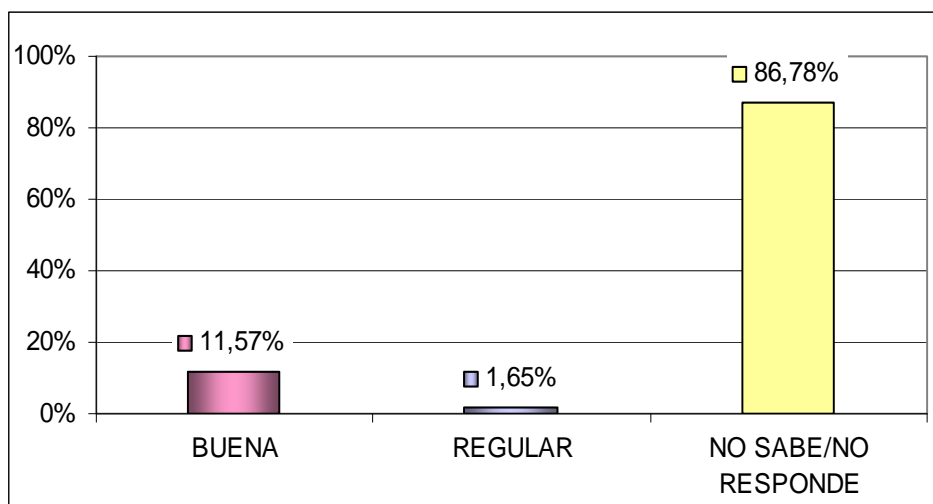
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Del 13,22% de las personas que adquirieron productos y/o servicios de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, 9,09% adquirieron ataúdes, 2,48% demandaron solo Cruces, y 1,65 demandaron otros servicios en los que enmarcamos colocado de nombres a las cruces, solo pintado, refaccionado, etc.

### III.4.7.3.9.- Calidad de los productos y/o servicios de la funeraria

**GRÁFICA III.15**

**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA**



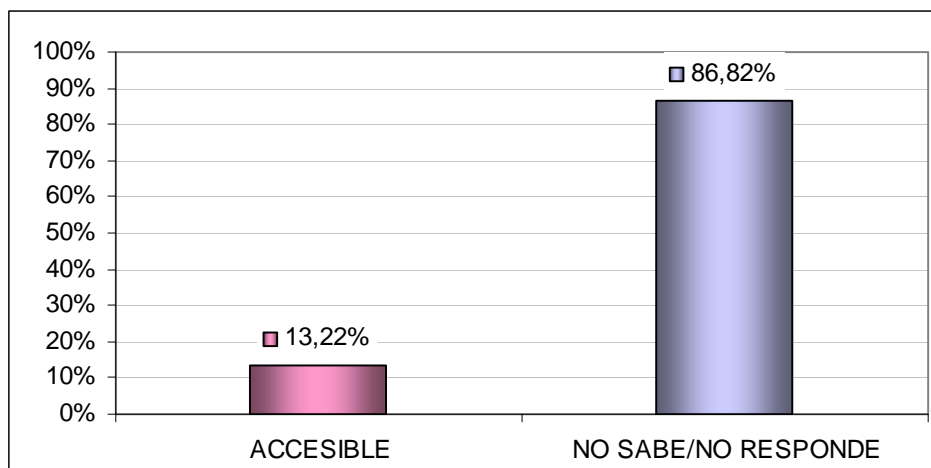
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Según el 13,22% de personas que compraron productos y/o servicios fúnebres de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, 11,57% (equivalente a un 87,5%) opinan que los productos y/o servicios son de buena calidad, 1,65% (equivalente a 12,4%) opina que son de calidad regular. Para esto basan su calificación en el diseño, y en algunos casos (cruces) la durabilidad. Lo que significa que un buen diseño genera expectativa en al momento de la compra.



### III.4.7.3.10.- Precios de los productos y/o servicios de la funeraria

**GRÁFICO III.16**  
**PRECIOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

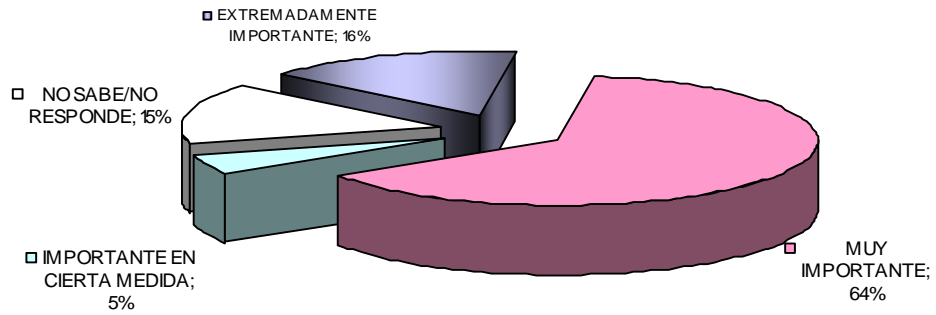
La totalidad de las personas que compraron (13,22%), opinan que los precios son accesibles. Porque existe diferenciación de precios en relación a la competencia y además existen rebajas (regateo de precios), debido a que es una de las dos únicas empresas fúnebres que produce la mayor parte de sus productos.

#### **-Atributos y/o factores que inciden en el acto de compra**

### III.4.7.3.11. Precio

El 64% de las personas opinan que el precio es un factor muy importante en su decisión. Debido a que en estos momentos imprevistos la gente en muchos casos advirtieron que no cuenta con suficiente efectivo ya que son varios los gastos en los que incursionan cuando fallece algún familiar, 16% advierte que es extremadamente importante y sólo 5% opina que es un factor no tan importante, ya que ellos ven otros factores como más importantes tal es el caso de un servicio completo, etc.

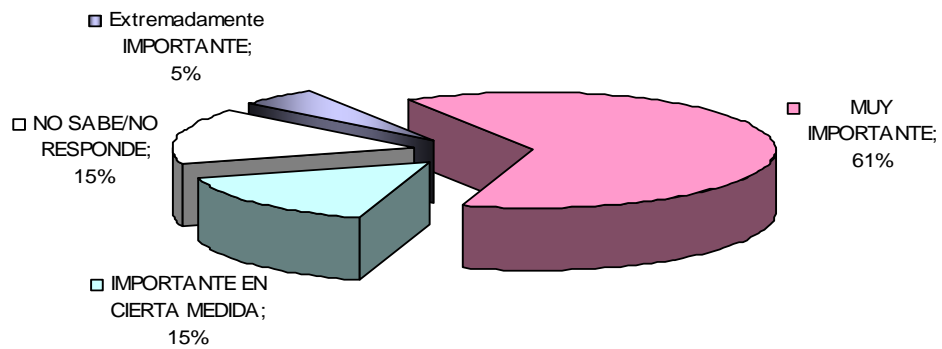
**GRÁFICO III.17.  
 IMPORTANCIA DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**



Fuente: Datos de Encuesta  
 Elaboración propia

**III.4.7.3.12.- Calidad**

**GRÁFICO III.18  
 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

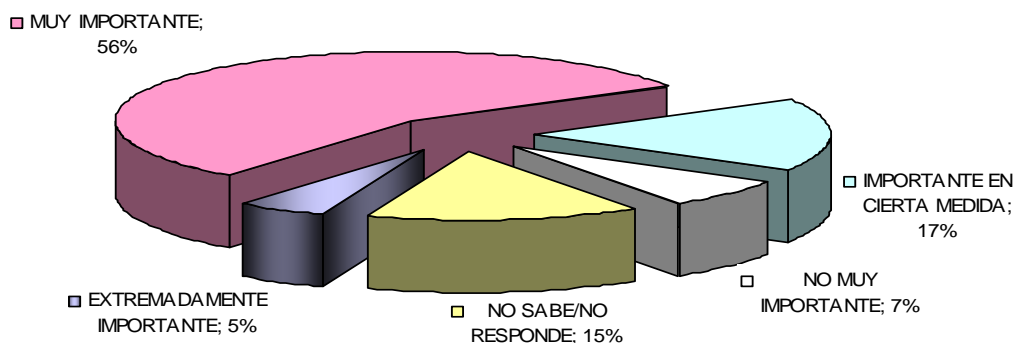


Fuente: Datos de Encuesta  
 Elaboración propia

Un porcentaje sumado del 66% de los encuestados opina que la calidad tanto del producto como del servicio es un factor muy importante en su decisión de compra, debido a que de una u otra forma se refleja una situación de status social y se ahorran malos comentarios, por otro lado se encuentra el sentimiento de dar a su ser querido en su último adiós lo mejor; 19% opina que es un factor importante pero en alguna medida.

### III.4.7.3.13.- Diseño

**GRÁFICO III.19**  
**IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS**

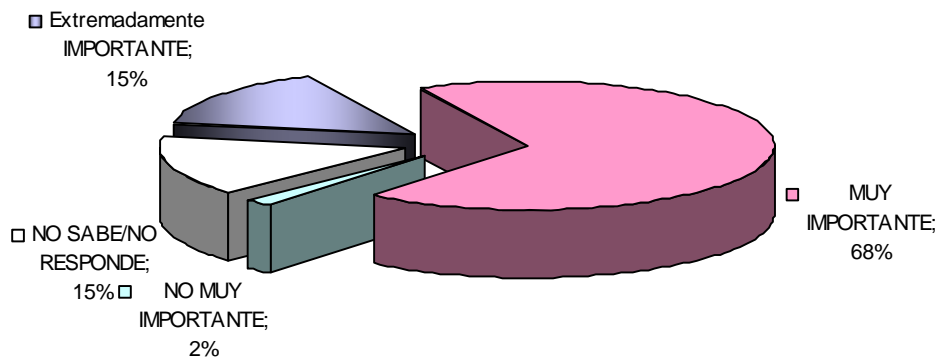


Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

El diseño también juega un papel importante en la decisión de compra, porque también este factor se encuentra ligado a los motivos de status, ya que un buen diseño aparenta un mayor costo del producto, etc. aunque con una presencia menor en importancia a la calidad. Asociando los resultados de muy importante y extremadamente importante se logra un 61% de representación sobre el total encuestado; un porcentaje sumado de 24% le asigna a este factor una relativa importancia en su decisión de compra.

### III.4.7.3.14.- El servicio completo

**GRÁFICO III.20**  
**IMPORTANCIA DEL SERVICIO COMPLETO**



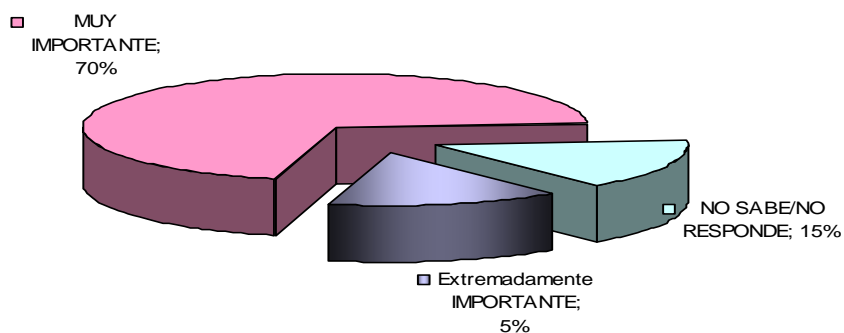
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Este factor incide grandemente en la decisión de compra, porque en momentos de dolor la gran mayoría de las personas advierten que deberían existir empresas fúnebres que se encarguen de todo el servicio incluyendo trámites legales, atención a los acompañantes, etc. sumadas las expresiones de importancia hacen un 83% del total estimado, mientras que sólo un 2% menciona que este factor NO incide relativamente en su decisión de compra.

### III.4.7.3.15.- Atención

La atención también es un factor muy importante en el acto de compra ya que en esos momentos de dolor la gente se muestra susceptible al trato.

**GRÁFICO III.21**  
**IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**



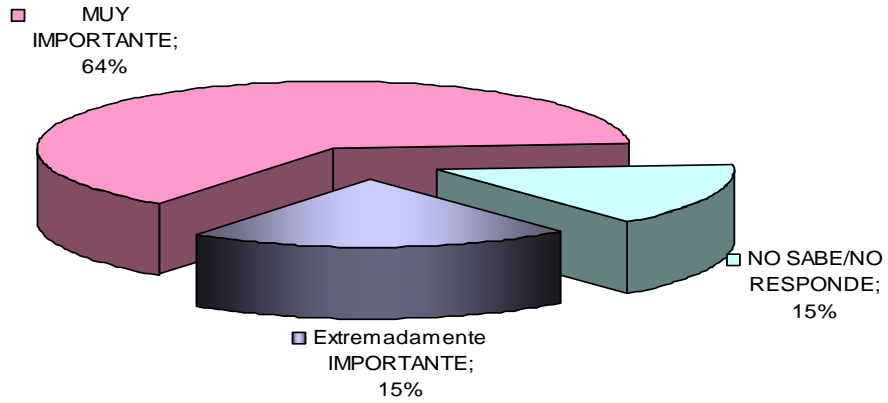
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

El 85% del total encuestado menciona que la atención cordial y rápida en el momento de dolor incide grandemente en su decisión de compra o preferencia hacia una determinada funeraria.

#### **III.4.7.3.16.- Presencia de una política de crédito**

El desarrollo de una buena política de crédito dentro de una funeraria, es el factor más importante en la decisión de compra, ya que se trata de gastos imprevistos, el 85% de las personas que se ven obligadas a comprar este tipo de productos, inclinan su preferencia hacia una funeraria debido a este factor.

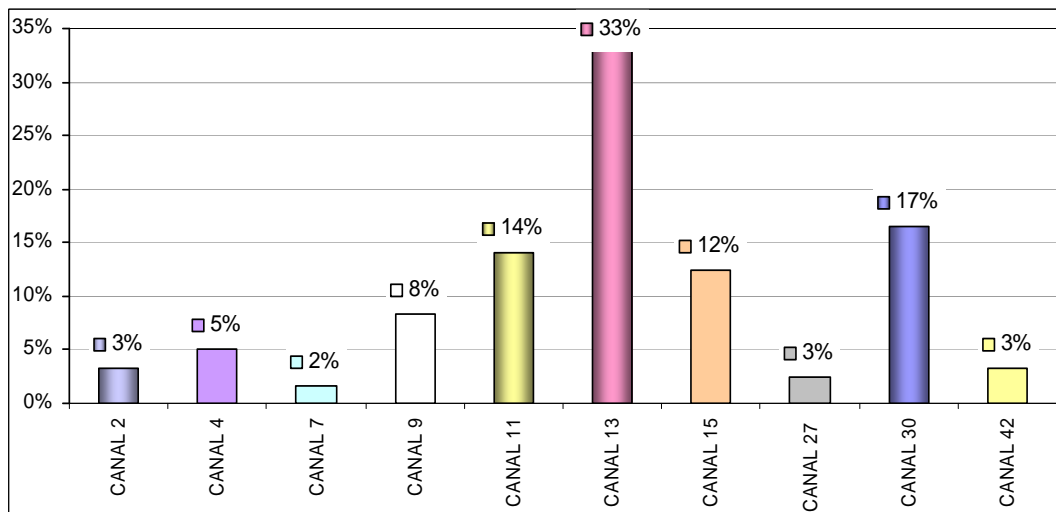
**GRÁFICO III.22.  
POLÍTICA DE CRÉDITO**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

**III.4.7.3.17.- Preferencia Televisiva**

**GRÁFICO III.23.  
PREFERENCIA TELEVISIVA**



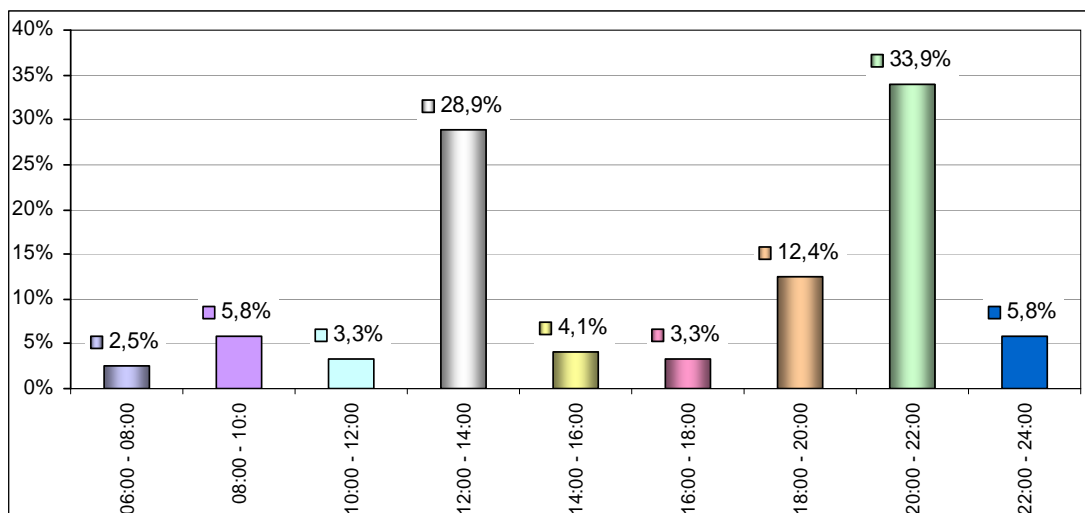
Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Los canales televisivos más observados de acuerdo a las distintas preferencias son:

Canal 13 Red ATB con 33,1% de preferencia, Canal 30 con 16,5%, canal 11 con 14%, y canal 15 con 12,4%. El resto muestra una menor preferencia.

### III.4.7.3.18.- Horarios de preferencia televisiva

**GRÁFICO III.24.  
HORARIOS DE PREFERENCIA TELEVISIVA**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

Los horarios de mayor preferencia son:

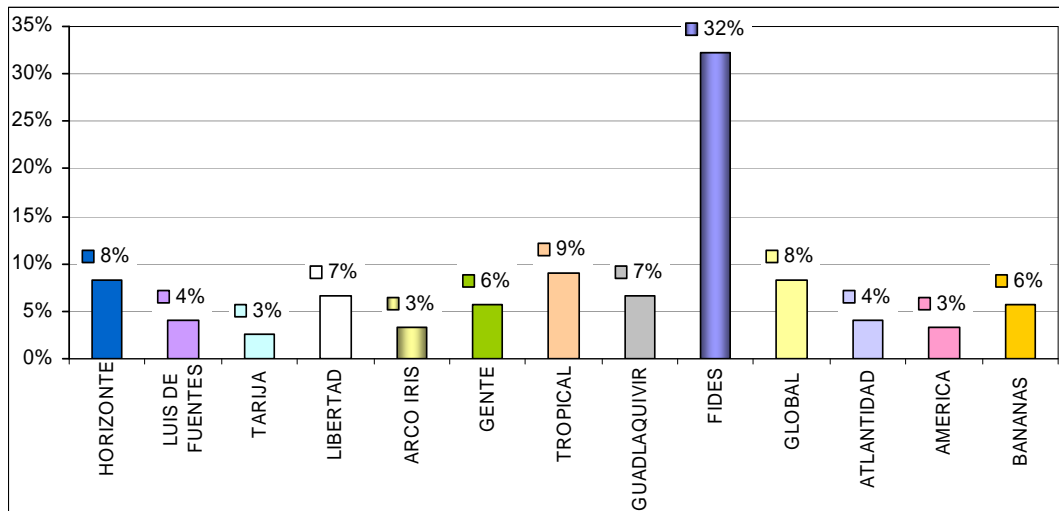
Los nocturnos de 20:00 a 22:00 Hrs. Con 33,9% de sintonización momentánea; al medio día de 12:00 a 14:00 con 28,9%, y de 18:00 a 20:00 con 12,4%.

### III.4.7.3.19.- Preferencia radial

Las emisoras radiales más sintonizadas de acuerdo a las distintas preferencias son:

La Radio Fides con 32,2% de preferencia, radio Tropical con 9,1%, y las radios Horizonte y Global con 8,3% respectivo. Las restantes muestran una menor preferencia.

**GRÁFICA III.25.**  
**PREFERENCIA RADIAL**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

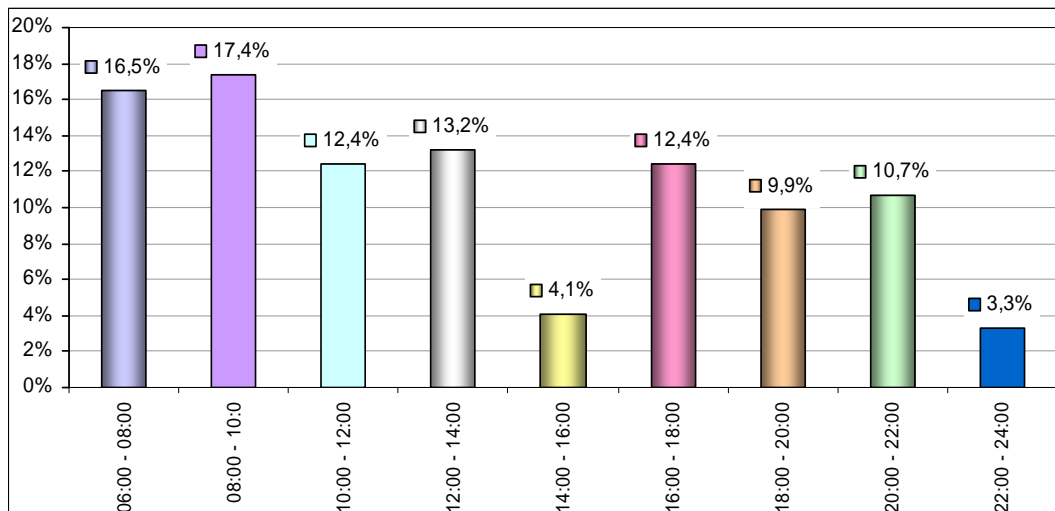
#### **III.4.7.3.20.- Horarios de preferencia radial**

Los horarios de mayor preferencia son:

Los diurnos de 8:00 a 10:00 Hrs. De la mañana con 17,4% de sintonización momentánea; de 6:00 a 8:00 con 16,5%, de 12:00 a 14:00 con 13,2%. Los de menor sintonización son de 14:00 a 16:00 y de 22:00 a 24:00 con un 4% y 3% de sintonización.



**GRÁFICA III.26**  
**HORARIOS DE PREFERENCIA RADIAL**



Fuente: Datos de Encuesta  
Elaboración propia

#### III.4.7.4.- Principales Conclusiones de la Investigación de Mercado

- Según la percepción de los compradores las funerarias más importantes en la ciudad de Tarija son: la funeraria Valdez, Los Ángeles, Virgen de Fátima, y Emmanuel.
- El factor económico es sumamente importante en la decisión de compra de este tipo de imprevistos.
- La buena ubicación estratégica dentro del conglomerado formado por la oferta fúnebre es otro atributo importante, porque es el principal foco de recurrencia del comprador, ya que es ahí donde encuentra variedad.
- La mayoría de las personas desconocen la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, y menos aun adquirieron algún producto y/o servicio, esto como consecuencia del poco esfuerzo que realiza la funeraria por comunicar sus productos y servicios al público en general.

- Las personas que alguna vez compraron los productos y servicios de la funeraria, califican a los mismos de buenos en calidad y diseño, referente al precio lo catalogan como económico y accesible.
- Una buena política de crédito asociada a un precio accesible, servicio completo y una atención cordial son factores ponderables en la decisión de compra de igual manera la calidad y diseño del ataúd pero en menor trascendencia.
- Los canales televisivos más observados por el mercado seleccionado son el canal 13 perteneciente a la red ATB, el canal 30 de la red UNITEL y el 11 de la red UNO. Los horarios de mayor frecuencia son por las noches de 20:00 a 22:00 hrs. y en el medio día de 12:00 a 14:00 hrs.
- Las radioemisoras más escuchadas por el mercado seleccionado son la radio FIDES, Tropical, Horizonte y Global. Los horarios de mayor sintonía son por la mañana de 08:10, 06:00 a 08:00, y de 12:00 a 14:00 hrs.; por la tarde de 16:00 a 18:00; y por la noche de 20:00 a 22:00 hrs.

### **III.5.- Matriz FODA**

#### **III.5.1.- Análisis del Contexto Externo**

El contexto externo que rodea al sector y la funeraria refleja el siguiente panorama:

##### **III.5.1.1.- Amenazas**

- Inestabilidad Política del país, genera discontinuidad de los programas de desarrollo y fortalecimiento emprendidos por los gobiernos de turno.
- Marco regulatorio desfavorable para el sector micro empresarial, no existe una política diferenciada en la aplicación tasas y normas impositivas.
- Mercado proveedor de materia prima, con presencia regulatoria fuerte en cuanto a leyes de protección ambiental, genera escasez.
- La libre adopción de religión, genera la disminución de algunos productos fúnebres.
- Nivel de educación bajo del sector micro empresarial tanto en la parte técnica y profesional.

##### **III.5.1.2.- Oportunidades**

- Predisposición del gobierno por establecer políticas y programas de apoyo al sector micro empresarial.
- Crecimiento del PIB – Per cápita, mayor poder adquisitivo de la población.
- El departamento presenta uno de los índices de crecimiento poblacional más alto.
- Población con alto grado de cultura y respeto a sus tradiciones (católicos)

### **III.5.2.- Análisis del Contexto Interno**

#### **III.5.2.1.- Debilidades**

- Ausencia de los principales instrumentos de dirección estratégica (Misión y Visión).
- La microempresa no posee un marco formal de políticas y reglas, por lo que estas caen en el olvido y carecen de seriedad, propiciando un ámbito de desconcierto.
- Carencia de estrategias, estas se limitan al logro de objetivos cortos.
- Carencia de instrumentos organizacionales.
- Falta de segmentación del mercado.
- Carencia formal de instrumentos de comercialización.
- Poco esfuerzo por comunicar sus productos y/o servicios.
- Ubicación poco accesible.

#### **III.5.2.2.- Fortalezas**

- Predisposición al cambio por parte del microempresario.
- Experiencia en el ramo.
- Solvencia financiera a corto y largo plazo.
- Precios competitivos.
- Producción alta.
- Ambientes propios.
- Capacidad Técnica del personal operativo.
- Producción y elaboración propia de ataúdes y otros productos fúnebres.
- Buena aceptación de los productos y/o servicios de la funeraria.

- Nivel tecnológico aceptable de maquinaria que dispone la funeraria para la fabricación de sus productos.

### III.5.3.- Comprobación de la Hipótesis

**CUADRO III.12.  
COMPROBACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

VARIABLES	COMPRUEBA		JUSTIFICACIÓN
	SI	NO	
MISIÓN	X		Oficialmente no cuenta con una misión.
VISIÓN	X		Tampoco describe de manera formal la visión de la empresa por lo que carece de las principales herramientas de dirección..
POLÍTICAS	X		Oficialmente no posee políticas ni reglas que normen el funcionamiento de la funeraria y coadyuven al logro de los objetivos trazados.
OBJETIVOS	X		No posee objetivos estratégicos, pero si posee objetivos a corto plazo que no están claramente definidos.
ESTRATEGIAS	X		Oficialmente no planifica estrategias, las emprende de manera espontánea según el objetivo perseguido. Planifica estrategias a corto plazo. Asi por ejemplo si existe un pedido adicional a la producción normal se emprende acciones de trabajar horas extras, corriendo el riesgo de que no se cumpla con el objetivo en caso de ausencia de operarios.
ORGANIZACIÓN	X		No posee herramientas organizacionales necesarias para la marcha de la funeraria y el cumplimiento de sus objetivos.

MARKETING	X		No se planifica ya que no existen objetivos, los esfuerzos por comercializar y comunicar sus productos se encuentran centrados en algunos avisos necrológicos, comentarios y la casualidad, no existen estrategias promocionales.
FINANZAS	X		No se planifican los recursos financieros obtenidos de terceros, motivo por el cual se dispone de exceso de liquidez a corto plazo, generando costos adicionales por su manutención.
PRODUCCIÓN	X		La ubicación de la planta y sala de exposición no es la adecuada, tampoco se planifica la producción.
OPORTUNIDADES	X		No se aprovecha las oportunidades que brinda el mercado comprador y la ventaja de ser productores respecto a la competencia que en la mayoría de los casos es solo de tipo comercial (intermediación).

En consecuencia la hipótesis planteada se acepta, es decir es verdadera la afirmación de que: “La carencia explícita de una planeación estratégica impide que la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” aproveche mejor las oportunidades y recursos que posee”.

## **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO A LA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS “EMMANUEL”**

Después tener una visión global del contexto general y operativo que rodea al negocio y el estudio de la situación interna se llega a las siguientes conclusiones:

- Dentro del contexto político el sector de la MyPE ocupa un lugar importante ya que el gobierno a través de su plan orienta su esfuerzo en fortalecer a este sector.
- El contexto legal y normativo refleja la carencia de una política de diferenciación entre Micro, pequeña y gran empresa (IUE, IT, IVA, etc.), por lo que el marco normativo del país mide de la misma forma al sector empresarial haciendo que muchos pequeños empresarios prefieran actuar en el marco de la informalidad.
- El contexto económico; muestra el aporte significativo de la MyPE Tanto al Producto Interno Bruto nacional y departamental, como así también a la generación de empleo.
- El ingreso per cápita del departamento es superior al promedio nacional por lo que el poblador del departamento se encuentra en una mejor condición para adquirir un bien o servicio.
- El contexto socio-cultural refleja una población en constante crecimiento debido a la ola de migración que soporta el departamento.
- La población Tarijeña por lo general es eminentemente católica, lo cual favorece a empresas del sector bajo estudio.
- La cultura y nivel de educación en el sector Micro empresarial es bajo ya que la gran mayoría de los propietarios y trabajadores apenas llegan al bachillerato y en algunos casos a una formación técnica y Profesional.
- Dentro del ámbito operativo la funeraria dirige su esfuerzo al mercado de la ciudad de Tarija y comunidades aledañas.
- El mercado competidor está regido bajo un marco de oligopolio, en el cual no destaca un líder nato.

- la competencia se centra en la actualidad a seis funerarias entre las tres mas importantes citamos a la funeraria Valdez, Los Ángeles, y Virgen de Fátima.
- Todas las empresas dedicadas a este rubro son comercializadoras de productos y servicios fúnebres, exceptuando a dos en la que se incluye la funeraria objeto de estudio.
- El principal atributo que valora el comprador de este tipo de productos es el precio, por lo que se hace importante el establecimiento de estrategias de ahorro o crédito, para estos imprevistos.
- El canal televisivo de mayor frecuencia en el mercado, es el de la red ATB Canal 13 y la radioemisora más sintonizada por nuestro mercado auditorio es la radio FIDES.
- El análisis interno, muestra una falta de planificación puesto que no se cuenta con la declaración de las principales herramientas de dirección (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, etc.).
- La organización de la funeraria carece de las herramientas necesarias (Estatutos, Manual de Funciones) para realizar una adecuada gestión.
- En la parte comercial la funeraria realiza poco esfuerzo por comunicar su oferta al mercado.
- Dentro del marco financiero y económico, la Funeraria posee un elevado índice de Liquidez producto de un préstamo financiero, corroborado por los índices de liquidez.
- Dentro del marco productivo la funeraria no se preocupa por participar en cursos de capacitación que vayan a mejorar la parte productiva, así mismo la ubicación del taller de producción no es la adecuada.
- Como última conclusión del diagnóstico la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” necesita una planeación estratégica que permita fijar un horizonte y a la vez aprovechar mejor sus recursos que posee y oportunidades que le brinda el entorno.



### **III.6.- Plan Estratégico de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”**

#### **III.6.1.- Introducción**

Después de haber realizado el análisis del contexto interno y externo de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” y por consiguiente el detalle de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se procede en el presente acápite, a la formulación del Plan Estratégico que guiará a la empresa en el periodo de los años 2008-2012.

Para ésto se procede a la formulación de la visión, misión, los objetivos, estrategias, políticas generales, y sus respectivos planes de acción.

Previo al desarrollo de la propuesta cabe recordar que todo el proceso de la planeación estratégica consta de tres fases: Formulación, Ejecución y Evaluación.

Dadas las características metodológicas del presente trabajo de investigación y los objetivos propuestos, solamente se realizará la primera fase o lo que comprende la formulación de la planeación estratégica.

#### **Fase de Formulación:**

- Declaración de la Visión.
- Declaración de la Misión.
- Formulación de Objetivos.
- Formulación de Estrategias.

#### **III.6.2.- Bases Para la Planificación**

Los principales fundamentos sobre los cuales se cimientan; objetivos, políticas, y estrategias, se encuentran en querer solucionar aspectos importantes como:

- ❖ La carencia de dirección en la funeraria, reflejada en la falta de directrices a largo plazo.
- ❖ Aprovechar mejor sus recursos disponibles, sobre todo los financieros.
- ❖ Mejorar la actual posición de la funeraria, reflejada por las personas que adquirieron productos y servicios fúnebres en un tercer lugar, hasta alcanzar el liderato y la consolidación.

Para ello el presente plan ha sido diseñado sobre la base de las cuatro áreas que conforman la estructura de la funeraria, descubiertas en el diagnóstico: Dirección, Producción, Comercialización (Marketing), y Finanzas.

### **III.6.3.- Visión de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”**

La visión de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” constituye la imagen objetivo por la cual se realizarán todos los esfuerzos y trabajos, en este comprendido la visión formada es la siguiente:

*“La Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” es una empresa sólida y líder en su sector, para ello ha logrado posesionarse en el mercado de la región sur del país, a través de sus valores y su ventaja competitiva que la diferencian del resto de las empresas del sector.”*

### **III.6.4.- Misión de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”**

La misión es la razón de ser, el propósito de creación de la empresa, es decir debe reflejar el problema que la empresa ayuda a solucionar a las personas, clientes y compradores. En este comprendido la misión de la Funeraria responde tres interrogantes necesarias en su declaración:

Primera interrogante:

- ❖ ¿Qué es lo que hace la funeraria?

Segunda interrogante:

- ❖ ¿Para quiénes lo hace?

Tercera interrogante:

- ❖ ¿Cómo lo hace?

En este sentido las respuestas conjuntas a estas tres interrogantes formulan la misión que guiará el accionar de la funeraria en el próximo quinquenio (2008-2012), siendo ésta descrita de la siguiente manera:

*“Nuestra misión es proporcionar a la población productos y servicios fúnebres a la medida de sus requerimientos, que coadyuven a solucionar sus necesidades de brindar un descanso digno a sus seres más queridos. Colocando nuestra oferta al alcance de los habitantes del sur del país, con productos de fabricación propia y calidad reconocida, ya que contamos con la tecnología adecuada.”*

Nuestra filosofía de trabajo es; *Permítanos pensar por usted en los momentos de dolor.*

### **III.6.5.- Políticas Generales**

Todo ente organizado necesita de políticas que guíen la toma de decisiones que debe realizar la gerencia, con este fin se realiza la designación de las siguientes políticas:

- ❖ Toda decisión gerencial importante se realizara en lo posible dentro del marco de la planificación formal.
- ❖ Brindar un trato diferenciado a clientes que adquieran preferentemente los productos y servicios de la funeraria.
- ❖ Fomentar al personal a la constante participación en talleres y cursos de capacitación técnica y profesional, sean dictados por la empresa u otras instituciones de apoyo.
- ❖ Para incentivar, sancionar y ascender al personal se recurrirá al reglamento interno de la empresa.
- ❖ Dar Prioridad y premiar las ideas, que hagan posible el incremento porcentual de la cuota de mercado y un mejor posicionamiento competitivo de la funeraria.
- ❖ Elegir y premiar a fin de año al empleado que tuvo el mejor desempeño laboral (puntualidad, rendimiento, relación laboral, etc.).
- ❖ Mantener una promoción y comunicación constante de los servicios y productos que oferta la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”.

Las políticas generales tienen por objeto servir de lineamientos de apoyo para la toma de decisión gerencial.

### **III.6.6.- Objetivos**

#### **III.6.6.1.- Objetivo General**

El objetivo general o empresarial que se propone en el presente plan, ha sido diseñado en función a la visión y misión de la funeraria cuya orientación se encuentra en el logro de una empresa sólida y líder. Por lo que el mismo es:

“Lograr que la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” en un periodo de cinco años (2008–2012), sea reconocida por los habitantes de la región sur del país, como una empresa sólida y líder de su sector, a través de la consolidación de acciones emprendidas en el marco de la planificación en sus cuatro áreas, que permitan alcanzar márgenes de producción, comercialización y financieros aceptables que afirmen esta situación”.

#### **III.6.6.2.- Objetivos Específicos**

El planeamiento y formulación de los objetivos específicos que se proponen fueron realizados en función a las cuatro áreas identificadas en el diagnóstico: Dirección, Producción, Comercialización y Finanzas. La interrelación de estas cuatro áreas es importante para alcanzar el objetivo general, ya que los mismos constituyen un proceso de largo plazo en el que acciones aisladas no lograrían los resultados esperados. Estos objetivos se encuentran plasmados en el siguiente cuadro resumen:

**CUADRO III.13.**

**PLAN ESTRATÉGICO 2008-2012**

**(RESUMEN)**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS O ACCIONES
<p>Lograr que la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, sea reconocida por los habitantes de la región sur del país, como una empresa sólida y líder de su sector.</p>	<p>1.- Obtener una mejor gestión administrativa, durante el periodo 2008-2012.</p>	<p>a. Crear la unidad de administración. b. Formular y elaborar el manual de funciones, estructura Orgánica. c. Elaborar el estatuto de reglamento interno.</p>
	<p>2.- Mejorar la producción de los productos y servicios fúnebres que oferta la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, durante el periodo 2008-2012.</p>	<p>a. Reubicar las instalaciones físicas del taller de producción en el parque industrial, cumpliendo de esta manera con la legislación vigente del país (Ley de Medio Ambiente). b. Realizar mantenimiento preventivo, cuatro veces al año. c. Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al mejoramiento técnico y atención al cliente.</p>
	<p>3.- Mejorar la cuota de participación en el mercado, y por ende la posición y venta de los productos y servicios de la Funeraria, durante el periodo de ejecución del plan (2008-2012).</p>	<p>a. Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan. b. Establecer presencia comercial en el conglomerado de empresas fúnebres, situadas en las zonas adyacentes al cementerio general. c. Promocionar los Productos y/o Servicios Fúnebres en las fiestas y ceremonias religiosas. d. Implementar la política del Pre-Ahorro.</p>
	<p>4.- Brindar un mejor control y registro de los ingresos y egresos, que orienten a una mejor toma de decisión.</p>	<p>a. Crear un sistema contable interno.</p>

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro resumen de la planeación estratégica 2008-2012, muestra una secuencia piramidal acorde a la estructura orgánica propuesta más adelante, así se tiene por ejemplo; las acciones o tácticas sirven de apoyo para el logro de los objetivos específicos o de nivel intermedio propuestos para cada área de la estructura orgánica de la funeraria, estos a su vez se encuentran orientados al logro del objetivo general.

### **III.6.6.3.- Operatividad de los Objetivos y Estrategias para las Áreas Funcionales**

#### **III.6.6.3.1.- Primer Objetivo**

*“Obtener una mejor gestión administrativa, durante el periodo 2008-2012”.*

#### **Acciones a Seguir:**

- ❖ Crear la unidad de administración.
- ❖ Formular y elaborar el manual de funciones, estructura Orgánica.
- ❖ Elaborar el estatuto de reglamentación interna.

#### **Como primera acción, para el logro del primer objetivo, se tiene:**

- ❖ Crear la unidad de administración.

Actualmente la gran mayoría de las pequeñas empresas no cuentan con una unidad de administración y planificación debido principalmente a sus recursos limitados, ya que la creación de un nuevo puesto les significaría un mayor gasto.

Aprovechando esta debilidad del sector es que se propone la implementación de la unidad de administración cuyo cargo deberá estar necesariamente bajo la tutela de un

profesional del área, el cual será contratado mediante los siguientes pasos:

- ❖ Reclutamiento de personal a través de convocatoria pública, solicitando un administrador para la funeraria.
- ❖ Selección a través de entrevista personal y experiencia laboral.
- ❖ Establecimiento formal de un contrato temporáneo.

### Situación actual

Actualmente la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” no cuenta con la unidad de administración.

### Costos Estimados

Los costos estimados para la ejecución de la presente acción, ascienden a 18.090,00 Bs. los cuales están referidos al pago de los servicios del Administrador por el lapso de un año con un sueldo mensual de 1.500,00 Bs. y el pago de convocatoria a través del periódico “El País”. El detalle es el siguiente:

**CUADRO III.14  
PRESUPUESTO DE PERSONAL**

ITEM	CANTIDAD	BENEFICIOS SOCIALES (25%)	LÍQUIDO PAGABLE (EN Bs.)	SALARIO MES (EN Bs.)	TOTAL AÑO (EN Bs.)
Administrador	1	375,00	1.125,00	1.500,00	18.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>375,00</b>	<b>1.125,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>18.000,00</b>

FUENTE: Elaboración Propia.



**CUADRO III.15.**  
**PRESUPUESTO PUBLICACIÓN DE CONVOCATORIA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (DÍAS)	P/U POR DIA (EN Bs.)	MONTO MES (EN Bs.)
Periódico “El País”	Lunes, Miércoles, y Viernes	30	90,00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>90,00</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

**Como segunda acción, para el logro del primer objetivo, se tiene:**

- ❖ Elaborar e implementar la estructura orgánica y el manual de funciones de la funeraria.

Esta acción también se encuentra orientada a mejorar la gestión administrativa, ya que los empleados tendrán un mejor y mayor conocimiento de sus actividades, tareas y funciones bajo su cargo, sus responsabilidades y bajo el mando de quien se encuentran.

Para lograr esta estrategia la empresa debe realizar una serie de actividades, tales como:

- ❖ Un estudio de las actividades de cada funcionario y/o empleado, puestos actuales, sus relaciones lineal y funcional. Este estudio deberá realizarlo el administrador en forma conjunta con el propietario.
- ❖ Luego en función a la información recopilada del estudio se debe describir las actividades habituales y ocasionales necesarias para cada puesto.
- ❖ Crear e implementar si son necesarios nuevos puestos requeridos.

- ❖ Redacción, presentación e implementación de la nueva estructura orgánica y el manual de funciones a todo el personal de la funeraria.

Para encarar esta serie de tácticas agrupadas en la presente estrategia es necesario proponer a los empleados y/o funcionarios de la funeraria, trabajar en forma conjunta y con la sinceridad del caso.

### **Situación Actual**

Actualmente de manera oficial la funeraria no cuenta con una estructura y un manual de funciones.

### **Costos Estimados**

La ejecución de la presente estrategia demandara un costo relativamente bajo en su realización, ya que la misma será ejecutada por el administrador de la funeraria, la misma asciende a 250 Bs., los que serán invertidos en fotocopias de los cuestionarios, impresión, y empastado del documento, el detalle de los gastos se encuentra en el (ANEXO N° 4.2)

### **Como tercera acción, para el logro del primer objetivo, se tiene:**

- ❖ Elaborar e implementar el estatuto de reglamento interno de la Funeraria.

El cumplimiento de esta acción es importante ya que también permitirá tomar decisiones a la dirección de la funeraria dentro del marco de la planificación, permitiendo mejorar la gestión administrativa en la empresa.

Para lograr este propósito es necesario accionar en la coordinación y participación de ambas partes (empleador y empleado), de modo que se logre un consenso y la aprobación del estatuto interno de la funeraria.

### **Situación Actual**

No se cuenta oficialmente por escrito con un documento interno donde se fijen políticas y reglas de la funeraria.

### **Costo Estimado**

El costo estimado para la presente acción será el mínimo ya que también será ejecutada por el administrador de la funeraria y solo se incluyen gastos de escritorio por las actividades de gabinete tales como impresión, fotocopias, empastados, etc. el detalle es el siguiente:

**CUADRO III.16.**

**PRESUPUESTO ESTATUTO DE REGLAMENTACIÓN INTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P/U (EN Bs.)</b>	<b>TOTAL (EN Bs.)</b>
- Impresión.	120 Hojas	1,50	120,00
- Empastado.	2 Ejemplares	30,00	60,00
- Otros Gastos.	---	---	10,00
<b>TOTAL</b>			<b>250,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **III.6.6.3.2.- Segundo Objetivo**

*“Mejorar la producción de los productos y servicios fúnebres que oferta la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel””.*

**Acciones a Seguir:**

- ❖ Reubicar las instalaciones físicas del taller de producción en el parque industrial, cumpliendo de esta manera con la legislación vigente del país (Ley de Medio Ambiente).
- ❖ Realizar mantenimiento preventivo, cuatro veces al año.
- ❖ Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al mejoramiento técnico y atención al cliente.

**Como primera acción, para el logro del segundo objetivo, se tiene:**

- ❖ Reubicar las instalaciones físicas del taller de producción en el parque industrial, cumpliendo de esta manera con la legislación vigente del país (Ley de Medio Ambiente).

Esta acción permitirá garantizar la producción continua de los productos que oferta la funeraria. Habida cuenta que la ubicación actual del taller no es la adecuada para el desarrollo de las actividades productivas que realiza la empresa, la cual es interferida por visitas de personeros públicos, por los constantes reclamos de los vecinos causados por la generación de polvo y ruido del proceso de producción.

Para la reubicación del taller, el propietario de la funeraria posee un lote de terreno amurallado, con un tinglado de 10 mts. De frente y 20 mts. De fondo, con dos ambientes, uno apto para la oficina del taller y otro para vivienda del sereno o cuidador, ubicado en la zona industrial de Morros Blancos (San Jorge II).

### **Situación Actual**

Actualmente la estrategia de reubicación se encuentra en un 75% lo cual implica la construcción de las instalaciones, restando solo el traslado de la maquinaria y equipos (25%).

### **Costo Estimado**

Sólo se incurrirá en el costo de traslado de la maquinaria y equipos, a través de la empresa de Transporte Urbano “6 de Agosto”, siendo este igual a 1.500 Bs.

### **Como segunda acción, para el logro del segundo objetivo, se tiene:**

- ❖ Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de la funeraria cuatro veces al año.

La producción continua es un factor importante para toda empresa ya que permite cumplir con lo planificado, si la maquinaria paraliza su producción, ya sea por razones técnicas o fallas no programadas se incurren en costos y pérdidas. Por tanto el mantenimiento preventivo de las maquinas y equipos que posee la funeraria es una función de vital importancia para garantizar la provisión continua del stock al departamento de comercialización de la empresa.

El mantenimiento de la maquinaria y equipo que dispone la funeraria, será realizado por el propietario quien con su larga experiencia y trayectoria no tendrá inconvenientes.

En caso de surgir la paralización de la maquinaria por desperfecto técnico que no pueda solucionar el propietario, la reparación deberá ser resuelta por un especialista que será contratado por la empresa.

El periodo de mantenimiento será trimestral logrando cuatro veces al año parar la maquinaria por esta situación.

Para no perjudicar la planificación en la producción los días seleccionados para el mantenimiento serán programados en días domingos o feriados.

### **Situación Actual**

En la actualidad se realiza el mantenimiento y la reparación de la maquinaria cuando es necesario, no se realiza una programación preventiva lo cual implica parar la maquinaria en momentos no programados perjudicando la producción.

### **Costo Estimado**

En el caso de los mantenimientos serán mínimos, presupuestando un costo de 300 Bs. al año.

En el caso de reparación se destina unos 1.000 Bs.

En ambos casos por tratarse de gastos preventivos se destinara a la cuenta mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos la suma de 1.300 Bs. anuales.

**Como tercera acción, para el logro del segundo objetivo, se tiene:**

- ❖ Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al mejoramiento técnico y atención al cliente.

La estrategia, está referida a garantizar y mejorar la producción y calidad del servicio, para ello plantea una serie de actividades que deben ser llevadas en el siguiente orden, año tras año durante el periodo de desarrollo del plan:

- ❖ Primero se debe hacer conocer a los empleados de la empresa la importancia que tiene la producción y prestación de un servicio de calidad.
- ❖ Organizar cursos de capacitación referidos a la parte Técnica y Comercial, mediante convenios con instituciones especializadas en asistencia técnica profesional (INFOCAL), o caso contrario de no lograr convenios, los cursos deben ser emprendidos por el administrador y propietario de la empresa, quienes impartirán cursos de mejoramiento de producción y trato al cliente.
- ❖ Al año se debe programar la asistencia o realización de dos cursos de capacitación.

Para llevar a cabo la presente estrategia es necesario motivar al personal de forma responsable y seria a participar de los cursos, advirtiéndole que los mismos son necesarios para mejorar la producción y prestar un servicio mejor.

**Situación Actual**

Actualmente no se organizan cursos de capacitación referidos a mejorar la producción y atención al cliente y por ende el servicio.

### **Costo Estimado**

El costo estimado para la presente acción, es de 1.000 Bs. entendiendo que cada curso de capacitación en INFOCAL tiene un costo de 250 Bs. en los cuales participaran dos trabajadores de la funeraria, y éstos se verán obligados a transmitir los conocimientos adquiridos al resto del personal, (Ver Anexo 4.6).

### **III.6.6.3.3.- Tercer Objetivo**

*“Mejorar la cuota de participación en el mercado, y por ende la posición y venta de los productos y servicios de la Funeraria, durante el periodo de ejecución”.*

La empresa implícitamente ha elegido el mercado sobre el cual desea competir, siendo prioritariamente la ciudad de Tarija. Al tratarse de un producto caro y poco frecuente en su consumo y con la finalidad de llegar a más segmentos que componen la estructura del mercado, la funeraria presenta tres líneas en sus productos y servicios, las que se adecúan a todo tipo de economía:

**Línea Ataúd de Primera;** es una línea orientada a segmentos de mercado con más recursos económicos, cuyo precio es de 2600 Bs.



**FOTOGRAFÍA III.1**  
**LÍNEA ATAÚD DE PRIMERA**



La línea consta de un servicio funeral completo, que incluye lo siguiente:

- ❖ El ataúd de Primera (ver foto 1).
- ❖ Sábana Santa, Cordón, Sirios, etc.
- ❖ Avisos por radio, televisión, y periódico
- ❖ Capilla Ardiente y/o Pompas Fúnebres.
- ❖ Misa.
- ❖ Traslado en coche fúnebre.
- ❖ Trámites pertinentes (seguro mortuario en AFP's, Certificado de defunción)

**Línea Ataúd de Segunda;** es una línea dirigida a segmentos familiares con recursos medios, su precio es de 1.600 Bs.

**FOTOGRAFÍA III.2**  
**LÍNEA ATAÚD DE SEGUNDA**



La línea consta de un servicio funeral completo, que incluye lo siguiente:

- ❖ El ataúd de Segunda (ver foto 2).
- ❖ Sábana Santa, Cordón, Sirios, etc.
- ❖ Avisos por televisión.
- ❖ Capilla Ardiente y/o Pompas Fúnebres.
- ❖ Misa.
- ❖ Traslado en coche fúnebre.
- ❖ Trámites pertinentes (seguro mortuario en AFP's, Certificado de defunción).

**Línea Ataúd de Tercera;** está línea está dirigida a segmentos de familias con bajos recursos económicos, su característica principal es su precio bajo de 650 Bs.

**FOTOGRAFÍA III.3.**  
**LÍNEA ATAÚD DE TERCERA**



La línea consta de lo siguiente:

- ❖ El ataúd de Tercera (ver foto 3).
- ❖ Sábana Santa, Cordón, Sirios, etc.
- ❖ Avisos por radio.
- ❖ Capilla Ardiente.
- ❖ Misa.
- ❖ Traslado en coche fúnebre.
- ❖ Trámites pertinentes (seguro mortuario en AFP's, Certificado de defunción)

Considerando la importancia de posesionarse en el mercado como la empresa líder en su ramo, es necesario inicialmente partir del mercado actual para luego pensar en la implementación de sucursales que permitan la expansión del mercado.

Vista de esta forma la propuesta estratégica de mercadotecnia está dirigida al desarrollo de una estrategia de *Penetración de mercado* la cual permita el logro del objetivo trazado.

**Las acciones a seguir, son las siguientes:**

- ❖ Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan.
- ❖ Establecer presencia comercial en el conglomerado de empresas fúnebres, situadas en las zonas adyacentes al cementerio general.
- ❖ Promocionar los Productos y/o Servicios Fúnebres en las fiestas y ceremonias religiosas (Todos Santos).
- ❖ Implantar una política de Pre-ahorro Sistemático o crédito.

**Como primera acción, para el logro del Tercer objetivo, se tiene:**

- ❖ Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de sus productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan.

Para vender, no es suficiente ofrecer productos a un precio atractivo, también es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de posibles compradores que integran el mercado. Para ello se plantea en función a la investigación de mercados, la utilización de los siguientes medios:

### **- Radio**

- ❖ Se sugiere implementar la estrategia de publicidad por medio de la radio FIDES, como la primera alternativa.
- ❖ En caso de no establecer un contrato conveniente a la funeraria con ese medio de comunicación masivo, se optara como una segunda alternativa la contratación de los servicios de la radioemisora FM Libertad.
- ❖ Los horarios destinados para la difusión de los pases radiales son de 08:00 a 10:00 por la mañana, 12:00 a 14:00 en el medio día, y de 16:00 a 18:00 por la tarde.

### **- Televisión**

Aprovechando los anuncios necrológicos a través de la televisión contratados por las personas que adquieran los productos y servicios fúnebres de la funeraria, se tratará en lo posible de adherir a los anuncios en la parte final una frase corta y rápida indicando el nombre y la dirección de la funeraria, por otro lado la realización de los anuncios se orientarán en lo posible en el canal 13 de la “Red ATB” y el Canal 30 de la “Red UNITEL” medios televisivos mas sintonizados por el mercado.

### **Costo Estimado**

- El costo estimado por mes es de 300,00 Bs. y 3.600,00 Bs. al año siguiendo la alternativa N° 1, referida a la contratación de los servicios de la radioemisora FIDES Tarija.

**CUADRO III.17.**  
**ALTERNATIVA 1: RADIO FIDES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO MENSUAL (EN Bs.)	MONTO TOTAL ANUAL (EN Bs)
FIDES	6 pases día.	2.5	450	5.400,00
<b>TOTAL</b>				<b>5.400,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

- Si se opta por la segunda alternativa el costo mensual asciende a 240,00 Bs. y el anual es de 2.880,00 Bs.

**CUADRO III.18.**  
**ALTERNATIVA 1: RADIO LIBERTAD**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO MENSUAL (EN Bs.)	MONTO TOTAL ANUAL (EN Bs)
FM Libertad	6 pases día.	2.00	360	4.320,00
<b>TOTAL</b>				<b>4.320,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Como segunda acción, para el logro del Tercer objetivo, se tiene:**

- ❖ Establecer presencia comercial en el conglomerado de empresas fúnebres, situadas en las zonas adyacentes al cementerio general.

Esta acción también coadyuvará al logro del tercer objetivo propuesto, dirigido al incremento de la cuota de participación en el mercado, las ventas y los ingresos.

- Se debe ubicar un ambiente en inmediaciones al cementerio general de la ciudad de Tarija.
- Negociar el alquiler del mismo, establecer un contrato por el lapso de un año.

- Instalar la sucursal con productos en exposición de las diferentes líneas. En la atención y mantenimiento de la sucursal estará a cargo de una persona que tenga conocimientos en registros y atención al cliente.

### Situación Actual

Actualmente la funeraria no cuenta con ninguna sucursal.

### Costo Estimado

Es una acción que demanda un mayor presupuesto de inversión, su costo estimado asciende a 17.160,00 Bs. Los mismos se refieren a pago de alquiler del ambiente, sueldo y salario del encargado que realizará la atención y mantenimiento de la sucursal, y otras adquisiciones necesarias para su operación. El detalle es el siguiente:

**CUADRO III.19.  
PRESUPUESTO: IMPLEMENTACIÓN DE LA SUCURSAL (EN Bs.)  
PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUALES**

ITEM	CANTIDAD	BENEFICIOS SOCIALES (25%)	LIQUIDO PAGABLE (EN Bs.)	PRECIO UNITARIO MENSUAL (EN Bs.)	MONTO TOTAL ANUAL (EN Bs.)
Personal.	1			800,00	9.600,00
Alquiler de local	1	200,00	600,00	800,00	9.600,00
Otros Gastos	--			30	360,00
<b>TOTAL</b>					<b>19560,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### CUADRO III.20.

#### PRESUPUESTO: ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (EN Bs.)	TOTAL (En Bs.)
Escritorio	1	400,00	400,00
Sillas	3	60,00	180,00
<b>TOTAL</b>			<b>580,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Como tercera acción, para el logro del Tercer objetivo, se tiene:**

- ✓ Promocionar los Productos y/o Servicios Fúnebres en las fiestas y ceremonias religiosas (Todos Santos).

Cada año la funeraria siguiendo la tradición del pueblo católico y aprovechando la concentración de gente en la festividad de Todos Santos, promocionara sus servicios afuera de los cementerios; General, Jardín y adyacentes a la ciudad de Tarija, contratando promotores exclusivamente para esas fechas.

Los mecanismos de promoción a ser usados son los Trípticos, y llaveros.

- En los *Trípticos* deben ir tres elementos esenciales el nombre de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”, la imagen del Niño Jesús, la dirección y teléfonos de ubicación tanto de las oficinas centrales como de la sucursal, y una frase característica:

**“En esos momentos de dolor y pesar, permítanos pensar por usted.”**



- En los llaveros debe ir el nombre de la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” junto con la imagen del Niño Jesús y en el otro lado la dirección y teléfonos de contacto.

### Situación actual

Actualmente la funeraria no realiza ninguna actividad de promoción.

### Costo Estimado

El costo estimado para la presente acción es de 5.600,00 Bs. anual, su detalle es el siguiente:

**CUADRO III.21.  
DETALLE DE COSTOS; COMUNICACIÓN DE SERVICIOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (EN Bs)	MONTO TOTAL ANUAL (EN Bs)
Trípticos	2.000	0,50	1000,00
Llaveros	1.000	3,00	3000,00
Personal de Prom.	4	400,00	1.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.600,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Como cuarta acción, para el logro del Tercer objetivo, se tiene:**

- ❖ Implantar una política de Pre-ahorro Sistemático o crédito.

La estrategia a seguir, será realizar visitas periódicas a instituciones públicas y privadas para que a través de contratos establecidos entre la funeraria y la institución, se puedan garantizar un ahorro sistemático o un crédito, para sus empleados.

- ❖ Las visitas se harán trimestralmente a dos instituciones previa programación, en total se visitaran cuatro instituciones al año.
- ❖ Cada visita tendrá por objeto convencer a funcionarios y empleados a inscribirse en el plan de ahorro, dejando abierto si la necesidad así lo requiere una política de crédito con la garantía de la institución.

### Situación Actual

Actualmente no se cuenta con campañas de promoción y visitas a instituciones.

### Costo Estimado

El costo está referido al gasto en la elaboración de trípticos, folletos y Tarjetas Personales, durante la campaña anual. El mismo asciende a 140,00 Bs.

### CUADRO III.22.

#### DETALLE DE COSTOS; COMUNICACIÓN DE SERVICIOS

Nº DE VISITAS (Cada año)	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (EN Bs)	MONTO TOTAL ANUAL (EN Bs)
4	Trípticos	100 trípticos	0,50	50,00
	Folletos	100 Folletos	0,30	30,00
	Otros Gastos	4 Visitas.	15	60,00
	<b>TOTAL</b>			<b>140,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### III.6.6.3.4.- Cuarto Objetivo

Brindar un mejor control y registro de los ingresos y egresos, que orienten a una mejor toma de decisión.

**Como primera y única acción, para el logro del cuarto objetivo, se tiene:**

- ❖ Crear un sistema contable interno.

Esta acción permitirá tener un mejor control económico de la empresa y brindar bases sólidas para la toma de decisiones financieras, mejorando la gestión administrativa en la funeraria.

La estrategia a seguir será levantar un registro de todos los movimientos de contables que realiza empresa fúnebre, determinando un plan de cuentas, estados y balances necesarios y un sistema de registro.

#### **Situación Actual**

Sólo se posee un registro en borrador de pedidos y entregas respaldados en algunos casos por facturas y notas de entrega.

#### **Costo Estimado**

El costo asciende a 250,00 Bs. y esta representado por gastos de impresión y empastado del documento, detalle (Ver Anexo 4.11)

#### **Costo Total (2008-2012)**

El Cuadro III.23, detalla el costo total de las actividades a ejecutarse:

**CUADRO III.23**  
**DETALLE DE COSTO TOTAL DE LOS CINCO PERIODOS PARA CADA**  
**ACTIVIDAD.**

ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (En Bolivianos)
Crear la unidad de Adm.	90.090,00
Elaborar el manual de funciones, estructura Organizacional	250,00
Elaborar el estatuto de reglamentación interno.	250,00
Reubicar las instalaciones físicas del taller de producción en el parque industrial, cumpliendo de esta manera con la legislación vigente del país (Ley de Medio Ambiente).	1.500,00
Realizar mantenimiento preventivo, cuatro veces al año.	6.500,00
Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al mejoramiento técnico y atención al cliente.	5.000,00
Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan.	27.000,00
Establecer presencia comercial en el conglomerado de empresas fúnebres, situadas en las zonas adyacentes al cementerio general.	98.380,00
Promocionar los Productos y/o Servicios Fúnebres en las fiestas y ceremonias religiosas.	28.000,00
Implementar la política del Pre-Ahorro.	700,00
Crear un sistema de contable interno.	250,00
<b>TOTAL</b>	<b>257.920,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**III.6.7.- Plan Operativo Anual Gestión UNO (2008)**

En base a los lineamientos estratégicos propuestos en el plan estratégico de la funeraria y a lo que se establece en el desarrollo de prioridades (Cuadro N° 24) se propone el siguiente ordenamiento de operaciones para la primera gestión 2008. (Ver Cuadro III.24.)

**CUADRO III.24.**

**POA 2008- Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”**

Objetivo General	Lograr la consolidación y liderato del sector.
Responsable	Administrador - Gerente Propietario
Periodo	Gestión 2008

Objetivos / Acciones	Procedimiento	Periodo			
		1-T	2-T	3-T	4-T
Mejorar la gestión administrativa.					
Implementar la unidad de dirección	- Publicación, Selección y Contratación del administrador.	■	■		
Elaborar el reglamento de estatuto interno.	-Elaboración de documento. - Consenso y aprobación del estatuto.	■	■		
Elaboración e implementación del manual de funciones y estructura org.	- Estudio de puestos y actividades. - Agrupación de actividades habituales y ocasionales. - Diseño de puestos necesarios. - Comunicación e implementación.	■	■	■	■
Garantizar y mejorar la producción de los productos y servicios fúnebres					
Reubicación y traslado del taller de producción	- Contratación de l servicio de transporte y traslado.	■			
Realizar mantenimiento preventivo, cuatro veces al año.	- Primer Manteniendo. - Segundo Mantenimiento. - Tercer Mantenimiento. - Cuarto Mantenimiento.	■	■	■	■
Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al servicio de atención al cliente.	- Primer Semestre curso de Cap. Técnica.. - Segundo Semestre curso de Cap. Y Mejor A. C.	■	■	■	■
Mejorar la cuota de participación en el mercado, y por ende la posición y venta de los productos y servicios de la Funeraria, durante el periodo de cinco años.					
Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan.	- Elaboración de los mensajes publicitarios. - Estudio de Ofertas Radio y Televisión. - Establecer Contrato por el lapso de un año.	■	■	■	■

<p>Captar clientes institucionales a través del Pre-Ahorro, año tras año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de visitas, elaboración de material (Primera visita)</li> <li>- Elaboración de material, (Segunda visita).</li> <li>- Elaboración de material, (Tercera visita).</li> <li>- Elaboración de material, (Cuarta visita).</li> </ul>				
<p>Brindar un mejor control y mapeo de los ingresos para una mejor toma de decisiones.</p>					
<p>Desarrollar e implementar un sistema de contable interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar un registro del movimiento.</li> <li>- Plan de Cuentas.</li> <li>- Elaboración de Formatos de los balances y estados necesarios.</li> <li>- Implementación y Evaluación del Sistema.</li> </ul>				

Fuente: Elaboración Propia

### III.6.8.- Desarrollo de Prioridades

**CUADRO III.25.  
DESARROLLO DE PRIORIDADES**

ACTIDAD	2008	2009	2010	2011	2012
Crear la unidad de Adm.					
Elaborar el manual de funciones, estructura Organizacional					
Elaborar el estatuto de reglamento interno.					
Reubicar las instalaciones físicas del taller de producción en el parque industrial, cumpliendo de esta manera con la legislación vigente del país (Ley de Medio Ambiente).					
Realizar mantenimiento preventivo, cuatro veces al año.					
Realizar cada año dos cursos de capacitación, referidos al mejoramiento técnico y atención al cliente.					
Desarrollar un agresivo plan de comunicación que permita a la funeraria dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios, durante el periodo de los cinco años de duración del plan.					
Establecer presencia comercial en el conglomerado de empresas fúnebres, situadas en las zonas adyacentes al cementerio general.					
Promocionar los Productos y/o Servicios Fúnebres en las fiestas y ceremonias religiosas (Todos Santos).					
Implementar la política del Pre-Ahorro.					
Crear un sistema contable interno.					

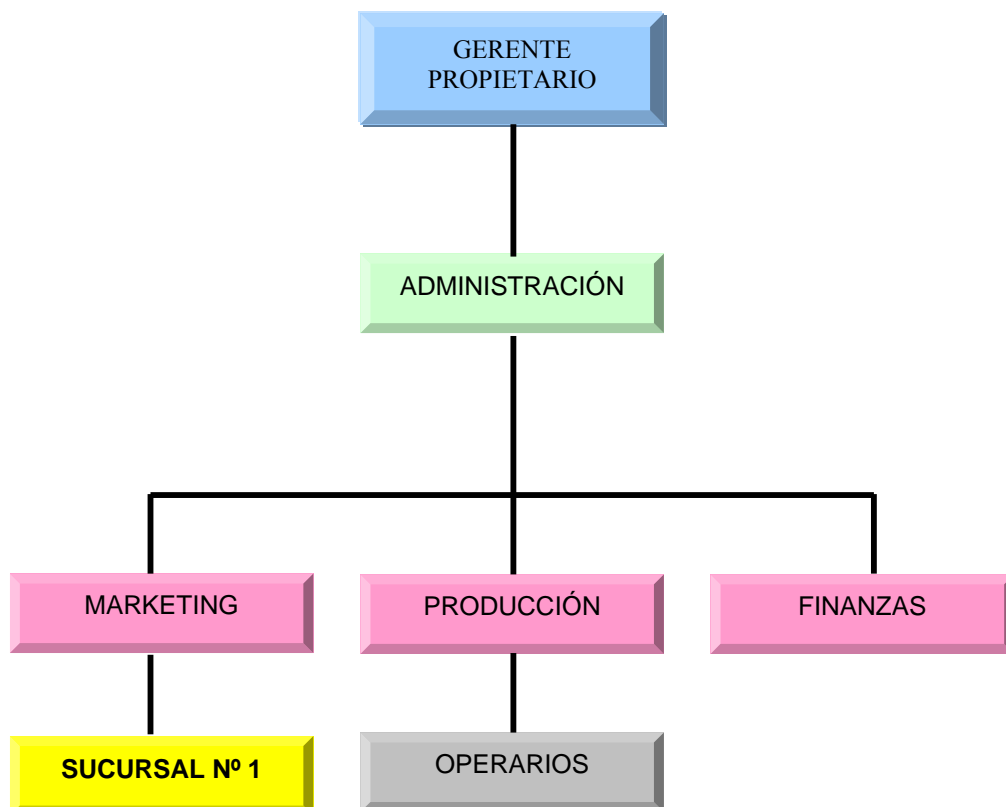
### III.6.9.- Propuesta Organizacional

#### III.6.9.1.- Estructura Orgánica

Para lograr los planes de acción insertados en la matriz de planificación, es necesario contar con una estructura adecuada a la misma, razón por la cual se propone un organigrama que refleja una estructura más acorde a la situación. Sin embargo, de acuerdo a la situación en el momento de su implementación, será necesario hacer los ajustes necesarios.

**GRÁFICO III.27.**

#### **ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA**



Fuente: Elaboración Propia



La propuesta organizacional refleja en su estructura orgánica las unidades de dirección estratégica los departamentos de Marketing, Producción y Finanzas.

➤ **Unidades de Dirección Estratégica**

- a) Gerente Propietario.
- b) Administrador.

➤ **Departamento de Marketing.**

- a) Encargada de Ventas.

➤ **Departamento de Producción y Operación.**

- a) Encargado de la producción y operación.
- b) Tres operarios para el cortado, laqueado, y armado de las distintas piezas.
- c) Dos operarios para el acolchonado y lustrado.
- d) Dos operarios para el armado de las capillas.

➤ **Departamento de Finanzas.**

- a) Contador.

**III.6.9.2.- Manual de Funciones.**

El manual de funciones que a continuación se desarrolla establece funciones de manera superficial por lo que se recomienda la complementación de su elaboración.

## **GERENTE - PROPIETARIO**

Es la máxima instancia decisoria, entre sus tareas importantes tenemos:

- a) Supervisar y controlar, la marcha del plan estratégico maestro, como así también las actividades y decisiones administrativas. Por otro lado deberá dar o negar el cumplimiento a las decisiones que considere más sobresalientes tomadas por el administrador.
- b) Tomar en forma conjunta las decisiones más importantes.
- c) Convocar a reuniones informativas cuando así lo requiera.
- d) Firmar las actas en cada una de las reuniones.
- e) Decidir las designaciones o decisiones en caso de contratación de nuevos empleados como así también su alejamiento de la empresa.
- f) Instaurar, ampliar o modificar y anular políticas y reglas con criterio.

## **ADMINISTRADOR**

- a) Planificar, dirigir, supervisar y controlar, tanto la marcha del plan estratégico maestro, como así también las actividades y decisiones administrativas. .
- b) Tomar decisiones en todas las áreas de la empresa, las de mayor trascendencia en forma conjunta con Gerente Propietario.
- c) Presidir las reuniones que emprenda la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel”.
- d) Representar a la Empresa de Servicios Funerarios “Emmanuel” ante las autoridades departamentales y nacionales o ante las circunstancias que así lo requieran.
- e) Convocar las reuniones ordinarias o extraordinarias.
- f) Firmar las actas en cada una de las reuniones.

- g) Decidir en forma conjunta con el gerente propietario, las designaciones o decisiones en caso de contratación de nuevos empleados como así también su alejamiento de la empresa.
- h) Instaurar, ampliar o modificar y anular políticas y reglas con criterio justificativo ante la dirección de la funeraria

### **ENCARGADO DE PRODUCCIÓN**

- a) Hacerse cargo de toda la producción.
- b) Realizar un estricto control de la calidad de los productos.
- c) Tomar decisiones relacionadas con el área bajo su cargo.
- d) Realizar un control sobre el personal de producción (entradas, salidas, estado de condiciones del personal en el trabajo, etc.).
- e) Ver el uso eficiente de la materia prima y suministros productivos.
- f) Proporcionar semanalmente informes (o cuando sea necesario) a sus superiores, sobre las actividades desenvueltas en el área bajo su cargo.

### **OPERARIO DE NIVEL I**

- a) Realizar las actividades netas de producción (producir los productos).
- b) Sugerir la compra de materia prima.
- c) Mantener estabilidad en la producción.
- d) Tener control sobre el o los operarios de nivel II.

### **ENCARGADO DE VENTAS CENTRAL**

- a) Realizar las actividades de comercialización de los productos (Registro de ventas, explicación de la oferta de servicios, etc.).

- b) Ejecutar y aplicar las estrategias y planes comerciales más sus mecanismos establecidos en el plan estratégico maestro y que implante la gerencia.
- c) No medir los esfuerzos que hagan posible una mejor comercialización de los productos.
- d) Realizar el control sobre el personal de ventas.
- e) Planificar las ventas de los productos.
- f) Proporcionar semanalmente informes (o cuando sea necesario) a sus superiores, sobre las actividades desenvueltas en el área bajo su cargo.

#### **ENCARGADO DE VENTAS SUCURSAL N°1**

- a) Realizar las actividades de comercialización de los productos (Registro de ventas, explicación de la oferta de servicios, etc.).
- b) Abrir, cerrar, y mantener la limpieza del ambiente.
- c) Coordinar actividades y pedidos con la gerencia.
- d) Realizar las actividades de comercialización de los productos (Registro de ventas, explicación de la oferta de servicios, etc.).
- e) Ejecutar y aplicar las estrategias y planes comerciales más sus mecanismos establecidos en el plan estratégico maestro y que implante la gerencia.
- f) No medir los esfuerzos que hagan posible una mejor comercialización de los productos.
- g) Proporcionar semanalmente informes (o cuando sea necesario) a sus superiores, sobre las actividades desenvueltas en el área bajo su cargo.

## **CONTADOR**

Son funciones del contador las siguientes:

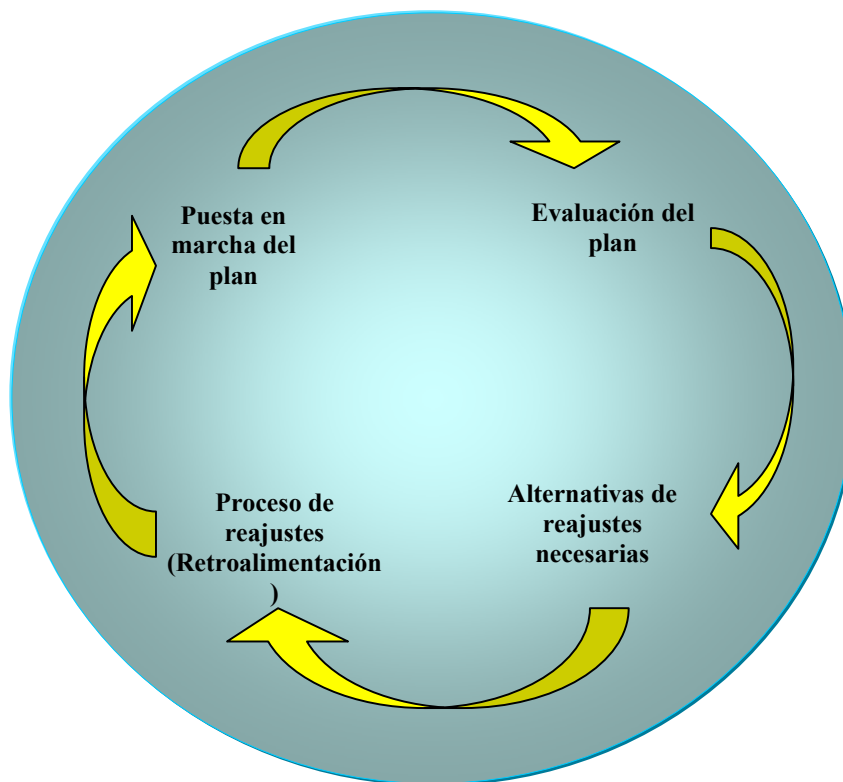
- a) Realizar los balances, tanto mensuales como anuales.
- b) Llevar un registro contable de los libros ventas IVA, compras IVA.
- c) Llenar formularios mensuales y realizar los pagos correspondientes a impuestos internos.
- d) Apoyar en el control los ingresos y egresos de la empresa.
- e) Asesorar cuando sea necesario al gerente propietario en la parte financiera de la empresa.

### **III.6.10.- Ejecución y Evaluación**

#### **III.6.10.1.- Ejecución y Puesta en Marcha**

El proceso de ejecución comienza con la *puesta en marcha del plan*, posteriormente viene una etapa de *evaluación*, seguidamente si hubiesen trabas en la ejecución del plan se procederá a *establecer alternativas de solución* para aplicarlas en el *proceso de aplicación de reajustes* por último se pondrá una vez más el plan en marcha con los ajustes necesarios dando así comienzo al ciclo.

**GRÁFICO III.28.**  
**PROCESO DE EJECUCIÓN**



### **III.6.10.2.- Evaluación**

La evaluación en la marcha del plan estratégico deberá realizarse trimestralmente entre el gerente que es el responsable directo en la ejecución de todos los planes y los respectivos encargados de cada unidad. Por ejemplo el aumento de la producción, evaluarán el gerente con el encargado de producción, para la evaluación se establecen en la matriz de planificación metas que deberán ser cumplidas en lo posible.

En resumen el plan estratégico está destinado a establecer en forma dinámica la puesta en marcha de alternativas que encaminen a la microempresa hacia su desarrollo en un mediano plazo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **IV.1. Conclusiones**

Después tener una visión global del contexto general y operativo que rodea al negocio y el estudio de la situación interna se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ Dentro del contexto político el sector de la MyPE ocupa un lugar importante ya que el gobierno a través de su plan orienta su esfuerzo en fortalecer a este sector.
- ❖ El contexto legal y normativo refleja la carencia de una política de diferenciación entre Micro, pequeña y gran empresa (IUE, IT, IVA, etc.), por lo que el marco normativo del país mide de la misma forma al sector empresarial haciendo que muchos pequeños empresarios prefieran actuar en el marco de la informalidad.
- ❖ El contexto económico; muestra el aporte significativo de la MyPE Tanto al Producto Interno Bruto Nacional y Departamental, como así también a la generación de empleo.
- ❖ El ingreso per cápita del departamento es superior al promedio nacional por lo que el poblador del departamento se encuentra en una mejor condición para adquirir un bien o servicio.
- ❖ El contexto socio-cultural refleja una población en constante crecimiento debido a la ola de migración que soporta el departamento.
- ❖ La población Tarijeña por lo general es eminentemente católica, lo cual favorece a empresas del sector bajo estudio.

- ❖ La cultura y nivel de educación en el sector Micro empresarial es bajo ya que la gran mayoría de los propietarios y trabajadores apenas llegan al bachillerato y en algunos casos a una formación técnica y Profesional.
- ❖ Dentro del ámbito operativo la funeraria dirige su esfuerzo al mercado de la ciudad de Tarija y comunidades aledañas.
- ❖ El mercado competidor esta regido bajo un marco de oligopolio, en el cual no destaca un líder nato.
- ❖ la competencia se centra en la actualidad a seis funerarias entre las tres más importantes citamos a la funeraria Valdez, Los Ángeles, y Virgen de Fátima.
- ❖ Todas las empresas dedicadas a este rubro son comercializadoras de productos y servicios fúnebres, exceptuando a dos en la que se incluye la funeraria objeto de estudio.
- ❖ El principal atributo que valora el comprador de este tipo de productos es el precio, por lo que se hace importante el establecimiento de estrategias de ahorro o crédito, para estos imprevistos.
- ❖ El canal televisivo de mayor frecuencia en el mercado, es el de la red ATB Canal 13 y la radioemisora más sintonizada por nuestro mercado auditorio es la radio FIDES.
- ❖ El análisis interno, muestra una falta de planificación puesto que no se cuenta con la declaración de las principales herramientas de dirección (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, etc.).
- ❖ La organización de la funeraria carece de las herramientas necesarias (Estatutos, Manual de Funciones) para realizar una adecuada gestión.
- ❖ En la parte comercial la funeraria realiza poco esfuerzo por comunicar su oferta al mercado.



- ❖ Dentro del marco financiero y económico, la Funeraria posee un elevado índice de Liquidez producto de un préstamo financiero, corroborado por los índices de liquidez.
- ❖ Dentro del marco productivo la funeraria no se preocupa por participar en cursos de capacitación que vayan a mejorar la parte productiva, así mismo la ubicación del taller de producción no es la adecuada.
- ❖ Como ultima conclusión del diagnostico la funeraria Virgen de Fátima necesita una planeación estratégica que permita fijar un horizonte y a la vez aprovechar mejor sus recursos que posee y oportunidades que le brinda el entorno.

#### **IV.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones son las siguientes:

- ❖ Que la gerencia de la empresa fúnebre Virgen de Fátima ponga en marcha la planeación estratégica formulada en el presente trabajo.
- ❖ Que se contrate de manera inmediata un administrador, el cual se haga cargo del asesoramiento y manejo conjunto de la funeraria, ya que es el responsable directo de la ejecución del plan.
- ❖ Concretizar a través de instituciones gubernamentales de ayuda a MyPEs, cursos de capacitación técnica y profesional, orientados a mejorar la producción y prestación del servicio fúnebre.
- ❖ Que se siga el orden de actividades propuesto para la elaboración de los POAs, correspondientes a las gestiones 2009-2012.
- ❖ Como última recomendación se pide llevar un control y evaluación periódica de las actividades y estrategias dentro del orden y los plazos establecidos. Para que a partir de ellas se puedan aplicar factores correctivos e insertar nuevas alternativas.