

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO S.A.S.
AÑO 2017**

**LUIS FELIPE CARDONA RODAS
JAIME EDUARDO CORTÉS JIMÉNEZ
JOAQUÍN ELÍAS VANEGAS PALACIO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO S.A.S.
AÑO 2017**

**LUIS FELIPE CARDONA RODAS
JAIME EDUARDO CORTÉS JIMENEZ
JOAQUÍN ELÍAS VANEGAS PALACIO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesores

JHONIER CARDONA SALAZAR

PhD en Economía

WALTER GARCÍA MORALES

Especialista Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, septiembre de 2017

CONTENIDO

| | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| LISTA DE TABLAS | 6 |
| LISTA DE GRÁFICAS..... | 8 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| LISTA DE ANEXOS | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. DIAGNÓSTICO | 22 |
| 1.1 EMPRESA | 22 |
| 1.1.1 Misión..... | 22 |
| 1.1.2 Visión. | 22 |
| 1.1.3 Valores corporativos..... | 22 |
| 1.1.4 Servicios..... | 23 |
| 1.2 CLIENTES (TIPO DE CLIENTES)..... | 26 |
| 1.3 RESEÑA HISTÓRICA | 26 |
| 1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | 29 |
| 1.4.1 Organigrama | 29 |
| 1.4.2 Áreas funcionales de la organización | 29 |
| 1.5 MANUAL DE FUNCIONES..... | 322 |
| 1.6 ESTADÍSTICAS | 40 |
| 1.7 COMPETENCIA | 41 |
| 1.7.1 Jardines del Renacer.. | 41 |
| 1.7.2 La Aurora F&C SAS. Es una empresa que inició en el departamento de Caldas y que se ha extendido a más de 10 | 422 |
| 1.7.3 Inversiones y planes de la paz. | 44 |
| 1.7.4 Fundación Prados de paz. | 44 |
| 1.7.5 Los Olivos | 44 |
| 1.7.6 Prever. | 45 |
| 1.7.7 La Ascensión..... | 46 |

| | |
|--------------------------------------------------------|------|
| 1.8 ENTREVISTA LÍDERES..... | 47 |
| Entrevista C..... | 47 |
| 1.9 COLABORADORES..... | 53 |
| 1.10 PROVEEDORES..... | 85 |
| 1.11 CLIENTES QUE NO HAN USADO EL SERVICIO..... | 94 |
| 1.12 CLIENTES QUE HAN USADO EL SERVICIO..... | 106 |
| 1.13 MATRIZ DOFA..... | 120 |
| 2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS..... | 124 |
| 3. PLAN DE MEJORAMIENTO..... | 128 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 1361 |
| 5. RECOMENDACIONES..... | 1383 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 1405 |
| ANEXOS..... | 1416 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Estadísticas de servicios prestados | 40 |
| Tabla 2. Antigüedad en la empresa | 54 |
| Tabla 3. Frecuencia reunión con líder-objetivos | 55 |
| Tabla 4. Frase misión | 56 |
| Tabla 5. Frase visión..... | 57 |
| Tabla 6. Cumplimiento objetivo con la visión | 58 |
| Tabla 7. Aporte a la visión | 59 |
| Tabla 8. Consecuencia desconocimiento planes | 60 |
| Tabla 9. Aspectos por mejorar | 61 |
| Tabla 10. Aspectos clima organizacional..... | 62 |
| Tabla 11. Transmisión de objetivos por líder | 63 |
| Tabla 12. Medios utilizados por líder | 64 |
| Tabla 13. Sugerencia a medios a utilizar | 65 |
| Tabla 14. Desempeño líder..... | 66 |
| Tabla 15. Aspectos por mejorar líder | 67 |
| Tabla 16. Antigüedad en la empresa | 68 |
| Tabla 17. Frecuencia reunión con líder objetivos | 69 |
| Tabla 18. Frase misión por sedes..... | 70 |
| Tabla 19. Frase visión por sedes..... | 73 |
| Tabla 20. Cumplimiento objetivo con la visión | 74 |
| Tabla 21. Aporte a la visión por sedes..... | 75 |
| Tabla 22. Consecuencia desconocimiento planes por sedes | 74 |
| Tabla 23. Aspectos por mejorar por sedes | 75 |
| Tabla 24. Aspectos clima organizacional por sedes | 76 |
| Tabla 25. Transmisión de objetivos de líderes por sedes | 77 |
| Tabla 26. Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por sedes.. | 78 |
| Tabla 27. Sugerencia medios de comunicación a utilizar por sedes..... | 79 |
| Tabla 28. Desempeño líderes por sedes | 80 |
| Tabla 29. Aspectos por mejorar líderes por sedes..... | 84 |
| Tabla 30. Políticas de pago | 82 |
| Tabla 31. Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente | 83 |
| Tabla 32. Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto | 85 |
| Tabla 33. Cumplimiento en pagos | 89 |
| Tabla 34. Atención a requerimientos y/o necesidades..... | 87 |
| Tabla 35. Atención del personal..... | 88 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 36. Procedimiento de compra | 89 |
| Tabla 37. Valoración de la relación comercial | 94 |
| Tabla 38. Calificación del servicio de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio | 91 |
| Tabla 39. Respuesta a inquietudes de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio | 96 |
| Tabla 40. Recibimiento de la información general del servicio – Clientes que no han usado el servicio | 94 |
| Tabla 41. Otros medios de pago para el recaudo mensual – Clientes que no han usado el servicio | 95 |
| Tabla 42. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio..... | 96 |
| Tabla 43. Canal de comunicación adecuado – Clientes que no han usado el servicio..... | 97 |
| Tabla 44. Aspectos que mejorar por la empresa – Clientes que no han usado el servicio..... | 98 |
| Tabla 45. Puntualidad del recaudador en las fechas indicadas – Clientes que no han usado el servicio | 99 |
| Tabla 46. Calidad de la información de los asesores – Clientes que no han usado el servicio | 104 |
| Tabla 47. Calificación modalidad de cobro – Clientes que no han usado el servicio | 105 |
| Tabla 48. Información corresponde al servicio – Clientes que han usado el servicio | 106 |
| Tabla 49. Cumplimiento contrato inicial – Clientes que han usado el servicio | 108 |
| Tabla 50. Acompañamiento cumplió sus expectativas – Clientes que han usado el servicio..... | 109 |
| Tabla 51. Aspectos por mejorar – Clientes que han usado el servicio..... | 110 |
| Tabla 52. Tiempo de respuesta – Clientes que han usado el servicio | 112 |
| Tabla 53. Calificación acompañamiento – Clientes que han usado el servicio | 114 |
| Tabla 54. Recomendación del servicio – Clientes que han usado el servicio | 115 |
| Tabla 55. Volvería a usar el servicio – Clientes que han usado el servicio..... | 116 |
| Tabla 56. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio .. | 112 |
| Tabla 57. Utilización talleres de crecimiento manejo de duelo – Clientes que han usado el servicio | 118 |
| Tabla 58. Matriz DOFA | 120 |
| Tabla 59. Análisis de debilidades, causas y consecuencias..... | 124 |
| Tabla 60. Componente colaboradores..... | 128 |
| Tabla 61. Componente proveedores..... | 132 |
| Tabla 62. Componente líderes..... | 134 |
| Tabla 63. Componente clientes | 135 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| Gráfica 1. Antigüedad en la empresa..... | 54 |
| Gráfica 2. Frecuencia reunión con líder | 55 |
| Gráfica 3. Frase misión | 57 |
| Gráfica 4. Frase visión | 58 |
| Gráfica 5. Cumplimiento objetivo con la visión..... | 58 |
| Gráfica 6. Aporte a la visión | 59 |
| Gráfica 7. Consecuencia desconocimiento planes | 61 |
| Gráfica 8. Aspectos por mejorar | 62 |
| Gráfica 9. Aspectos clima organizacional | 63 |
| Gráfica 10. Transmisión de objetivos por líder..... | 64 |
| Gráfica 11. Medios utilizados por líder..... | 65 |
| Gráfica 12. Sugerencia a medios a utilizar | 66 |
| Gráfica 13. Desempeño líder | 66 |
| Gráfica 14. Aspectos por mejorar líder | 67 |
| Gráfica 15. Antigüedad en la empresa..... | 68 |
| Gráfica 16. Frecuencia reunión con líder objetivos | 69 |
| Gráfica 17. Frase misión por sedes | 70 |
| Gráfica 18. Frase visión por sedes | 71 |
| Gráfica 19. Cumplimiento objetivo con la visión..... | 75 |
| Gráfica 20. Aporte a la visión por sedes | 76 |
| Gráfica 21. Consecuencia desconocimiento planes por sedes..... | 77 |
| Gráfica 22. Aspectos por mejorar por sedes..... | 75 |
| Gráfica 23. Aspectos clima organizacional por sedes..... | 76 |
| Gráfica 24. Transmisión de objetivos de líderes por sedes | 77 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 25. Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por sedes | 78 |
| Gráfica 26. Sugerencia medios de comunicación a utilizar por sedes | 79 |
| Gráfica 27. Desempeño líderes por sedes..... | 80 |
| Gráfica 28. Aspectos por mejorar líderes por sedes | 85 |
| Gráfica 29. Políticas de pago | 86 |
| Gráfica 30. Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente | 84 |
| Gráfica 31. Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto .. | 89 |
| Gráfica 32. Cumplimiento en pagos..... | 86 |
| Gráfica 33. Atención a requerimientos y/o necesidades | 87 |
| Gráfica 34. Atención del personal..... | 88 |
| Gráfica 35. Procedimiento de compra..... | 89 |
| Gráfica 36. Valoración de la relación comercial | 90 |
| Gráfica 37. Calificación del servicio de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio | 92 |
| Gráfica 38. Respuesta a inquietudes de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio | 93 |
| Gráfica 39. Recibimiento de la información general del servicio – Clientes que no han usado el servicio | 94 |
| Gráfica 40. Otros medios de pago para el recaudo mensual – Clientes que no han usado el servicio | 99 |
| Gráfica 41. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio..... | 100 |
| Gráfica 42. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio..... | 101 |
| Gráfica 43. Aspectos a mejorar por la empresa-clientes que no han usado el servicio..... | 98 |
| Gráfica 44. Puntualidad del recaudador en las fechas indicadas – Clientes que no han usado el servicio | 103 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 45. Calidad de la información de los asesores – Clientes que no han usado el servicio | 104 |
| Gráfica 46. Calificación modalidad de cobro – Clientes que no han usado el servicio..... | 105 |
| Gráfica 47. Información corresponde al servicio – Clientes que han usado el servicio..... | 107 |
| Gráfica 48. Cumplimiento contrato inicial – Clientes que han usado el servicio .. | 108 |
| Gráfica 49. Acompañamiento cumplió sus expectativas – Clientes que han usado el servicio | 105 |
| Gráfica 50. Aspectos por mejorar – Clientes que han usado el servicio | 107 |
| Gráfica 51. Tiempo de respuesta – Clientes que han usado el servicio | 113 |
| Gráfica 52. Calificación acompañamiento – Clientes que han usado el servicio . | 114 |
| Gráfica 53. Recomendación del servicio – Clientes que han usado el servicio ... | 115 |
| Gráfica 54. Volvería a usar el servicio – Clientes que han usado el servicio | 116 |
| Gráfica 55. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio | 118 |
| Gráfica 56. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio | 119 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|-------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Estructura organizacional actual..... | 29 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTAS A LÍDERES ESTRATÉGICOS..... | 141 |
| ANEXO B. FORMATO ENCUESTA A PROVEEDORES..... | 142 |
| ANEXO C. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES QUE NO HAN USADO EL SERVICIO..... | 144 |
| ANEXO D. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES QUE HAN USADO EL SERVICIO..... | 147 |
| ANEXO E. FORMATO ENCUESTA A COLABORADORES..... | 150 |

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actualmente vive un momento de mucha tensión, esto se debe a la alta competitividad en los mercados, que exigen lo mejor de las empresas para ganarse un puesto entre los mejores y no terminar engrosando la lista de empresas que al paso de los años acaban desapareciendo por no tener un plan. No importa cuál sea el modelo de negocio o qué producto o servicio se ofrezca, siempre se debe contar con un plan estratégico que dirija los intereses de la compañía y le brinde las pautas pertinentes para la toma de decisiones. La alta gerencia que encabeza y está al frente de las operaciones del negocio, son los líderes que deben proponer y desarrollar un plan que dirija estratégicamente a la empresa a conseguir sus objetivos en todos los ámbitos, comercial, financiero, operativo, producto o servicio, nuevos mercados, cultura organizacional entre otros, todo esto para tener una empresa sólida que rinda y que esté preparada para los cambios futuros.

Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda., compañía prestadora de servicios funerarios ubicada en la ciudad de Pereira como sede principal, cuenta con sucursales en Armenia, Circasia, Salento y Cartago. Desde su creación ha logrado posicionarse en el sector funerario como una de las empresas más comprometidas acompañando más de 3.600 servicios, siempre con la mejor calidad.

La empresa ha venido sosteniéndose en el sector por más de 10 años, atravesando etapas complejas de cambios que no permitieron en su momento presentar un crecimiento significativo y con pocas posibilidades de obtener una proyección a futuro, haciendo esfuerzos importantes para cumplir con sus obligaciones con usuarios y colaboradores.

Para el año 2014 los líderes empezaron a replantearse la forma en que venían operando. En su afán por mejorar y llevar a la empresa a nuevos horizontes, pensaron que era necesario mejorar y establecer tareas claras y específicas en los puestos gerenciales debido a la ausencia de estas; los objetivos estratégicos sólo eran conocidos por la alta gerencia y aun así no había claridad, ya que estos objetivos no estaban debidamente documentados, y al ser solo socializado entre los líderes se evidenciaba una carencia en la comunicación con sus colaboradores.

Según lo dicho anteriormente, la empresa se prepara para crecer, para esto se evidenció la necesidad de reestructurar y plantearse un plan de mejoramiento estratégico que posibilite estructurar la empresa en todas sus áreas, en busca de garantizar que cada labor de los colaboradores y sus determinaciones, vayan encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos; así mismo, esto generará un mayor compromiso y productividad de todo el personal.

Este texto muestra el trabajo hecho para la empresa Jardines Sacrosanto Ltda. Se presenta un diagnóstico con el cual se pretende conocer a fondo la compañía, en busca de proponer un plan de mejoramiento al direccionamiento estratégico que logre mejorar los diferentes aspectos y dirija la toma de decisiones a futuro.

MARCO TEÓRICO

El actual direccionamiento estratégico de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. fue establecido en el año 2010, con la necesidad de una propuesta de mejora y actualización acorde a las condiciones actuales del sector y de la organización.

La Estructura de Sacrosanto está diseñada para que el manejo administrativo se realice desde la oficina principal en Pereira, contando con cuatro sedes en el eje cafetero y norte del Valle: Dosquebradas, Salento, Circasia y Cartago. La administración de la sede de Calarcá se realiza desde la oficina de Armenia, la prestación del servicio funerario es a nivel nacional, a través de las funerarias afiliadas a la Corporación Nacional de Funerarias REMANSO, la cual se encarga de garantizar la calidad del servicio y el cubrimiento a nivel nacional.

De acuerdo con la situación actual de la organización y del gremio, se hace necesario un replanteamiento en el direccionamiento estratégico para enfocar todos sus esfuerzos en objetivos que le agreguen valor y generen crecimiento en el mediano plazo.

CONCEPTOS Y TEORÍAS

Planeación Estratégica Aplicada. Planeación estratégica aplicada es una guía que parte de un modelo de planeación, sus autores Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer¹ presidentes de empresas y consultores con una buena práctica y experiencia en el campo de la planeación estratégica formulan este libro para exponer un modelo estratégico que se establece en

¹ GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 1998. 442 p.

modelos ya hechos y publicados pero se diferencian en aspectos que los autores consideran relevantes, este modelo se diferencia de otros ya que sugiere buscar valores, tener en cuenta la cultura organizacional, diseño de la estrategia de negocio, integración de los planes de acción. El modelo destaca que durante el proceso se monitoree el entorno de principio a fin.

Los autores están de acuerdo en que la estrategia es un proceso de previsión del futuro que permite a una organización hacerse dueño de su destino y de esta forma pueda crear su propio futuro donde se necesita el involucramiento de miembros claves para conformar un equipo de planeación, su éxito se basa en formar argumentos sólidos para tomar decisiones organizacionales que influyen en la operación diaria y suministrar un camino frente al cual se pueden evaluar tales decisiones. Los autores mencionan y subrayan el involucramiento y compromiso de la alta gerencia y mencionan "La unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia".

Durante el proceso es importante tener una visión amplia de las necesidades que se deben atender para conocer a fondo nuestra empresa y plantear una misión acorde a esta, planear estratégicamente va más allá de prever, también se necesita establecer metas, objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, estos deben ser realistas, objetivos, alcanzables y deben estar compartidos con los miembros de la organización, un concepto que se deriva de la planeación estratégica es la administración estratégica que tiene que ver con la implementación diaria o las decisiones corporativas diarias, los autores hacen énfasis en que la planeación estratégica debe dar pie para la toma de decisiones y así se logre una buena administración estratégica donde la gerencia debe asegurar la implementación de esta y a su vez saber cuándo comenzar el siguiente ciclo.

Para complementar la visión de la estrategia de los autores, también señalan algunos criterios para saber que no es planeación estratégica el hecho de prever el futuro, tampoco consiste en pronosticar ya que sería una extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro y no resulta muy confiable debido que con frecuencia los entornos cambian exponencialmente, también señalan que la planeación estratégica no es la aplicación de técnicas cuantitativas y aunque estas son importantes para lograr un proceso de planeación exitoso, no constituye su esencia ya que la planeación exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.

MODELO

Este modelo que plantean los autores reconoce y promueve que prestemos especial atención en la puesta en marcha y la implementación desde el origen hasta el final en cada fase del proceso, sin duda y como lo resaltan los autores, se debe prestar atención a las decisiones que se tomen y al ejercicio de prever el futuro de nuestra organización.

Gerencia y Planeación Estratégica². Un planteamiento contemporáneo sobre la gerencia estratégica que intenta llevar hacia una visión global que permita el manejo de la estrategia empresarial, no de una forma sistemática, entendiendo que el éxito empresarial no es el resultado de una serie de procedimientos, sino el resultado de un conocimiento que el autor describe como niveles conceptual, técnico y práctico, es decir, saber, saber-hacer y hacer.

² SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 359 p.

Presenta un análisis sobre la influencia de la formación del estratega en el manejo de la estrategia de la empresa, aportando un rompimiento de paradigmas que acercan a los lectores a un conocimiento global y profundo del entorno mundial, nacional, sectorial y organizacional, sin fragmentar la estrategia en un conocimiento netamente financiero, de competencia o de la estructura organizacional.

A través de una secuencia no lógica y la presentación de ejemplos que aterrizan el conocimiento netamente teórico, transporta a los lectores a realizar todo un plan estratégico que logre, como él mismo lo describe, llevar al estratega a entender y emprender la acción empresarial.

A manera de conclusión, el autor enseña las herramientas necesarias para pasar de una visión funcional o parcial, a un conocimiento global y aplicable de la acción empresarial, adaptándose a todo tipo de organización y planteando que la persona más idónea para generar estrategias que marquen el rumbo de la organización es el gerente que pueda dar un paso atrás y observar la empresa desde otra perspectiva, una más imparcial.

Dirección estratégica en países emergentes³. Este libro muestra las pautas que se deben tener en cuenta para formular estrategias en las organizaciones desde lo más simple como la unidad de negocio hasta lo más complejo como el portafolio de negocios. Hacer estrategia es pensar juiciosamente en el largo plazo, enfocados sobre los temas importantes que hacen a la supervivencia y el desarrollo de una organización.

³ VASSOLO, Roberto S. y SILVESTRI, Luciana. Dirección estratégica en países emergentes: Elementos Fundamentales para Plantear el Crecimiento de las Empresas Latinoamericanas. Buenos Aires: Granica, 2013

Es de suma relevancia tener presente factores externos e internos para sobrevivir y mantenerse en el mercado, el mundo es cambiante, más estando en economías emergentes, donde es clave estar al tanto de lo que sucede en el mundo de primer nivel para no quedarnos en la retaguardia. Para alcanzar el éxito organizacional, es vital involucrar aquellas personas o instituciones que hagan parte de la organización, tales como colaboradores, mandos gerenciales, clientes, proveedores, accionistas, el Estado y la comunidad, no es una tarea fácil de lograr ya que cada uno de ellos tiene sus propios intereses, cabe decir que, de cumplir las exigencias de todos, sería complicado que la organización operará con eficacia. La satisfacción de la empresa es un hilo conductor de los diferentes grupos de interés llamado misión organizacional donde, internamente, es la fuente de inspiración y de unidad de la empresa. La acción grupal compartida puede garantizar la subsistencia de la organización a largo plazo, basada en el conocimiento grupal, la confianza y la cooperación entre todos sus miembros.

La planeación de objetivos, cuando es discutida y planteada entre supervisores y los grupos de trabajo, ayuda a comprometer a todas las personas de la organización en el proceso estratégico, generando compromiso y valor a la visión planteada, contribuyendo de manera eficaz al logro de la misión. La estrategia de una organización no debería plantearse solamente para superar a sus competidores, sino para llevar a la organización a cumplir de forma perfecta con su misión o identidad organizacional, de allí se lograrán sacar ventajas competitivas, donde se deriva grandes retornos y beneficios tales como la lealtad de los consumidores, buena imagen de marca, captura de talentos en el mercado laboral y poder de negociación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto LTDA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico.
- Determinar las debilidades, causas y consecuencias.
- Plantear el plan de mejoramiento estratégico.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Descriptiva.
Es descriptiva porque analizamos la situación de la empresa, interna y su entorno, de manera que podamos conocer actualmente el momento de la organización en que se efectuó la investigación.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- Análisis y síntesis.

Se realizó un estudio de cada una de las dependencias de la empresa donde se tomaron muestras, los resultados fueron analizados para luego proponer mejoras.

INFORMACIÓN PRIMARIA

- Entrevista con la junta directiva.
- Encuesta aplicada a colaboradores.
- Encuesta aplicada a proveedores.
- Observación directa en las instalaciones.
- Toda la información brindada por la empresa.
- Encuesta aplicada a clientes.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Censo

- Personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. - Miembros de la Junta Directiva. (3 líderes)
- Colaboradores de la empresa. (23 colaboradores)
- Propietarios Proveedores de productos y servicios. (15 proveedores)

Muestra

- Clientes que han usado el servicio funerario. (56 clientes)
- Clientes que no han usado el servicio funerario. (344 clientes)

LIMITANTES

- Falta de estadísticas internas.

- Reactividad de colaboradores frente a la aplicación de la encuesta.
- Dificultad para localizar algunos proveedores.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 EMPRESA

1.1.1 Misión. “Somos una empresa de previsión exequial y prestación de servicios funerarios para cualquier grupo de personas, siendo la mejor opción de acompañamiento en los momentos difíciles; contando con el compromiso de nuestro equipo humano, garantizando tranquilidad, seguridad económica y futura confiabilidad tanto de la comunidad como del personal interno de la organización.”

1.1.2 Visión. Su Visión estaba proyectada al año 2012, lo que demuestra la necesidad latente de la actualización y está redactada a continuación:

“Para el año 2012 Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda., se proyecta como la empresa más reconocida del eje cafetero, por la calidad de su servicio y alto grado de satisfacción que se ofrece a sus clientes, gracias a la implementación y constante renovación del sistema de gestión de la calidad. Su amplio portafolio de servicios y valor agregado nos hace reconocedores del más alto compromiso y experiencia que ofrece nuestro gran equipo humano”.

1.1.3 Valores corporativos

- Responsabilidad.
- Respeto.
- Apoyo.
- Honestidad.

- Tolerancia.
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Solidaridad.

La organización cuenta dentro de su direccionamiento estratégico con los siguientes principios:

Respeto por la persona fallecida y sus familiares: cada persona tiene su dolor, sus miedos, sus creencias, sus derechos y los miembros de la organización no pueden ser indiferentes a ello, mucho menos cuando se trata de un tema tan complejo como es la muerte.

Compromiso con la calidad del servicio al cliente: es parte fundamental de la filosofía, capaz de llevar a obtener el reconocimiento regional por el grado de satisfacción de los clientes.

Doctrina de la responsabilidad adquirida: es lograr que cada individuo que hace parte de la organización piense y actúe en pro de la misma, es decir que no se limite al estricto cumplimiento de sus funciones, sino que sus actos reflejen el amor propio y sentido de pertenencia que debe formar parte de su personalidad.

Actuación en un marco de valores éticos y sociales: apoyo, honestidad, respeto, tolerancia, responsabilidad y solidaridad, son valores respetados por todos los miembros de la organización, tanto en sus relaciones internas (entre colaboradores) y en sus relaciones externas frente a los clientes y la comunidad.

1.1.4 Servicios

PRE-NECESIDAD

Ritual Integral:

1. Carroza para el traslado del cuerpo al sitio de velación del municipio de fallecimiento (zona urbana).
2. Suministro de un cofre, tipo plan según referencia del catálogo.
3. Preservación normal del cuerpo por 24 horas (en condiciones normales).
4. Asistencia para diligencias y trámites notariales.
5. Asistencia de un auxiliar de servicios durante la velación en nuestras salas.
6. Uso de sala de velación por 24 horas en nuestras sedes; en otros municipios donde existan asociados REMANSO, exceptuando Medellín (12 horas) o en su defecto préstamo de accesorios para velación en el domicilio u otro sitio.
7. Servicio de cafetería las 24 horas (tinto, agua y aromática) en las salas de velación.
8. Ofrenda Floral.
9. Serie de carteles.
10. Cinta membretada.
11. Registro de asistentes.
12. Libro de oraciones.
13. 30 tarjetas de agradecimiento.
14. Oficio religioso (ceremonia de exequias).
15. Carroza Fúnebre para trasladar el féretro al destino final (inhumación o cremación).
16. Cremación según convenio vigente o auxilio hasta por ½ S.M.M.L.V. o en concurrencia con el gasto cuando teniendo derecho a la cremación no se hiciese uso de ella.
17. Derecho a bóveda en cementerio San Camilo, Valles de Recuerdo, cementerio Civil o auxilio hasta por ½ S.M.M.L.V. o en concurrencia con el gasto cuando se utilice otro cementerio.
18. Un bus para acompañantes (Zona urbana de ciudades donde se acostumbra este servicio).
19. Misa de primer aniversario colectiva en Pereira

20. Misa de primer mes colectiva en Pereira.
21. Tarjetas de invitación a la misa de aniversario y de primer mes.
22. Servicio a nivel nacional.
23. Participación en talleres para el manejo del duelo.
24. Auxilio para exhumación de restos, pasados los 4 años hasta por (1/3) parte del S.M.M.L.V.
25. Acompañamiento virtual de las velaciones.
26. Paraliturgia.
27. Asistencia jurídica.

Ritual evocación:

Incluye todos los servicios descritos en el ritual integral más los siguientes servicios:

1. Bus adicional.
2. Cubre caja.
3. Coro (piano y voz).
4. Libre elección de cofre.
5. Traslado nacional.
6. Aumento del auxilio para destino final.
7. Preservación especial.
8. Velación 48 horas.
9. Misa aniversario privada.
10. Misa de primer mes privada.
11. Seguro de vida.
12. Repatriación.
13. Vehículo para la familia (4 personas).
14. Serenata en destino final.
15. Lápida (mensaje y florero).

Necesidad Inmediata:

Son rituales que se pagan de forma particular, es decir, los usuarios no tienen vínculo contractual de pre necesidad con la empresa, también es ofrecido a entidades funerarias que no tienen cobertura en algunas ciudades o municipios donde la empresa Jardines Sacrosanto presta el servicio directamente.

El acompañamiento incluye todos los servicios del ritual integral y ritual evocación, los cuales serán usados de acuerdo con los requerimientos de la familia, así como su capacidad de pago.

1.2 CLIENTES (TIPO DE CLIENTES)

1. Particulares o individuales.
2. Colectivos o empresariales.
3. Funerarias.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

Exequiales Jardines Sacrosanto se constituyó el 15 de mayo del 2001, con la base de una funeraria llamada Jardines, con sucursales en Belén de Umbría, Marsella y Dosquebradas.

Su ubicación inicial era en la carrera 16 No 33-25 Av. Simón Bolívar Dosquebradas y su conformación accionaria estaba repartida entre tres socios, la participación inicial de los tres socios era por partes iguales.

Su objetivo principal es la venta de servicios funerarios en pre necesidad y necesidad inmediata.

Se encontraba registrada en la cámara de comercio como razón social Servicios Exequiales Jardines Ltda Nit. 816.005.444 -1, dicha empresa estaba constituida por diez empleados incluyendo el gerente.

En el mes de mayo del 2001 se alquiló las sedes en Alcalá y Circasia, las cuales funcionaban como franquicia, por lo cual deberían pagar un porcentaje de sus recaudos a la empresa.

El 8 de junio de ese mismo año se compró un porcentaje de la empresa JARDINES SACROSANTO, de la cual, al poco tiempo se liquidó para así crear Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda., de la cual el socio de la empresa liquidada aportó el 50% a la nueva empresa, a su vez trasladaron sus oficinas administrativas a la avenida 30 de agosto No 49-24 frente a la iglesia de Fátima.

En agosto del 2004 se retiran dos socios a los cuales se les entregan un valor en dinero y las sedes de Belén de Umbría, Alcalá y Circasia.; Se llega a un acuerdo con uno de los socios para el traspaso de sus acciones a finales del 2005, quedando uno de los socios como único dueño, convirtiéndose en una empresa familiar.

En mayo de 2006 la empresa adquiere el 50% de la empresa Veracruz Ltda. De la ciudad de Armenia y el nombre comercial de esta empresa lo cambian a Veracruz Sacrosanto Ltda.

De nuevo en el año 2009 la organización compra la sede de Circasia, la cual fue de la empresa hasta el año 2004, Quedando la organización con su sede principal en Pereira, cuatro sucursales en Risaralda y cuatro en el Quindío.

En 2010 se vende las sedes de la Virginia y Pueblo Rico.

En 2011 se compra la totalidad de la participación de la empresa Veracruz Sacrosanto Ltda.; en el año 2012 se compra la cartera de la funeraria Nazareth de Pereira y la sede de la misma empresa en el municipio de Cartago.

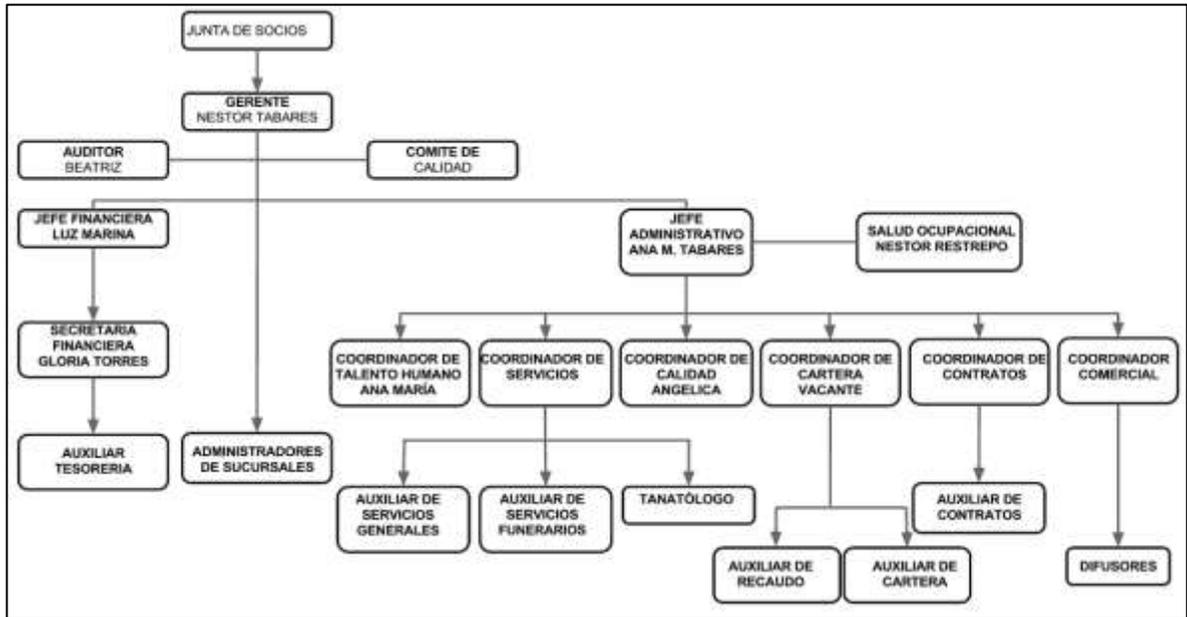
El presente año se vendió la sede de Marsella, hoy se cuenta con sedes en Pereira, Cartago, Circasia, Armenia, Calarcá, Salento. (La sede de Dosquebradas se encuentra cerrada desde noviembre de 2013 por problemas en el terreno donde fue construida).

Actualmente se encuentra en negociaciones con otra entidad funeraria, para realizar la venta de la totalidad de participación que tiene Sacrosanto en la empresa Veracruz Sacrosanto Ltda., lo que marcará un nuevo rumbo del direccionamiento estratégico de la empresa, entendiendo estas últimas ventas como una estrategia que busca enajenar las sucursales menos productivas y asignar dichos recursos en fortalecer las sedes consideradas más rentables.

1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

1.4.1 Organigrama

Figura 1. Estructura organizacional actual



Fuente: Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

1.4.2 Áreas funcionales de la organización

1.4.2.1 Administrativa. Dirige y controla la operación de la organización.

Contribución al plan estratégico:

- Garantiza el funcionamiento eficiente de los procesos que generan la satisfacción del cliente interno y externo.

1.4.2.2 Financiero. Gestionar los recursos para sostener la operación de la organización.

Contribución al plan estratégico:

- El cuidadoso uso de los recursos económicos que realiza el área permite que se pueda conjeturar los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Contribución al organigrama:

- El buen manejo de los recursos hace posible la estabilidad económica y emocional de todas las áreas de la organización.

1.4.2.3 Servicios. Está encargada de facilitar toda la logística necesaria para brindar el acompañamiento esperado por los deudos, antes, durante y después del ritual funerario.

Contribución al plan estratégico:

- La orientación al cliente del área de servicios genera una percepción favorable de la calidad del acompañamiento durante el ritual funerario, posicionando la organización como una de las mejores prestadoras de servicios funerarios de la región.

Contribución al organigrama:

- El reconocimiento de los líderes hacia los colaboradores por el buen desempeño, hacen que el buen nombre de la empresa siga creciendo y así generando valor agregado por lo que se logra día a día.

1.4.2.4 Cartera. Garantiza el contacto efectivo y permanente con cada uno de los clientes, permitiendo su fidelización y gestión de recaudo.

Contribución al plan estratégico:

- El cumplimiento de las metas de visitas y recaudo garantizan la sostenibilidad y afianzan el futuro crecimiento de la organización en número de afiliados e ingresos operativos.
- La calidad del servicio y profesionalismo del personal del área permiten la fidelización de los clientes.

Contribución al organigrama:

- Hace posible el funcionamiento operativo de la organización, ya que de ella provienen los recursos para la existencia de la misma.

1.4.2.5 Comercial. Captar nuevos clientes para la organización.

Contribución al plan estratégico:

- Amplia la participación en el mercado de la organización en el área geográfica de influencia.

Contribución al organigrama:

Contribuye al flujo de ingresos de la empresa y la posibilidad de desarrollar proyectos a futuro, diseño de estrategias.

1.4.2.6 Mercadeo y Proyectos. Detectar oportunidades de mejora y crecimiento de la organización, presentar y ejecutar los proyectos que aprovechen dichas oportunidades.

Contribución al plan estratégico:

- Gestiona proyectos que generan ingresos adicionales para la organización que son invertidos en actividades misionales.

Contribución al organigrama:

- Nos da el constante flujo.

1.4.2.7 Contratos. Garantiza que la información de los afiliados permanezca actualizada y la elaboración de los contratos estén conformes a los requerimientos del cliente dentro del marco de las políticas de la organización.

Contribución al plan estratégico:

- Genera confiabilidad en los clientes respecto al cumplimiento de lo ofrecido por la organización y lo consignado en el contrato de pre necesidad firmado con la organización.

1.5 MANUAL DE FUNCIONES

- **Gerente General**

Objetivo del Cargo: Dirigir y controlar la operación de la empresa.

Función principal: Planear estrategias y conseguir los recursos necesarios para las actividades y el buen funcionamiento de la empresa.

- **Auditor General**

Objetivo del Cargo: Garantizar que los registros de las transacciones contables y administrativas cumplan con las políticas de la organización y la normatividad aplicable.

Función principal: Verifica que la documentación auditada cumpla con los estándares exigidos por las normas que regulan la actividad de la empresa.

- **Gerente Financiero**

Objetivo del Cargo: Planificar la consecución y ejecución de los recursos.

Función principal: Gestionar la consecución de recursos y planifica la utilización de los mismos.

- **Gerente Administrativo**

Objetivo del Cargo: Garantizar que los procesos de la organización cumplan con los parámetros definidos para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Función principal: Dirigir, controlar y auditar que todos los procesos de la empresa lleguen a buen término y así mismo que el personal a cargo cumpla con sus responsabilidades.

- **Asistente administrativo**

Objetivo del Cargo: Apoyar y respaldar la gestión del gerente administrativo.

Función principal: Estructurar los procesos y procedimientos que permitan el adecuado funcionamiento de la operación de la empresa.

- **Director de servicios**

Objetivo del Cargo: Garantizar la excelencia en la calidad del acompañamiento de los rituales funerarios.

Funciones principales:

- Gestiona los convenios inter- institucionales.
- Planifica alternativas de mejora en el ritual funerario.
- Gestiona el talento humano del área.

- **Director Comercial**

Objetivo del Cargo: Incrementar la participación en el mercado de la organización en Risaralda y Norte del Valle.

Función principal: Administrar el talento humano vinculado al departamento comercial para la consecución de los objetivos.

- **Asesor Tributario**

Objetivo del Cargo: Mantener actualizada a la gerencia sobre la legislación tributaria y contable para una adecuada toma de decisiones.

Función principal: Vigilar que la organización cumpla con la normatividad tributaria y contable vigente.

- **Asesor Contable**

Objetivo del Cargo: Mantener actualizada la información financiera de la compañía para un efectivo análisis y toma de decisiones.

Función principal: Generar los estados financieros de la organización.

- **Coordinador Comercial Sucursales Quindío**

Objetivo del Cargo: Incrementar la participación en el mercado de la organización en el departamento del Quindío.

Función principal: Administrar el talento humano vinculado al departamento comercial para la consecución de los objetivos.

- **Coordinador de servicios**

Objetivo del Cargo: Garantizar la ejecución del ritual funerario de acuerdo con los requerimientos de los usuarios y políticas de la organización.

Función principal: Coordinar y supervisar la realización de las actividades del personal a su cargo durante el acompañamiento en el ritual Funerario.

- **Coordinador de Contratos**

Objetivo del Cargo: Elaborar los contratos cumpliendo con las políticas establecidas por la organización y los requerimientos del cliente.

Función principal: Coordinar y controlar la elaboración de los contratos.

- **Coordinador de Cartera**

Objetivo del Cargo: Lograr el mejor desempeño de sus colaboradores para superar las metas de cartera propuesta por organización.

Funciones principales:

- Garantizar que se realicen la totalidad de las visitas programadas a los clientes.
- Resolver las inquietudes que presenten los clientes.
- Cumplir con los indicadores de recaudo establecidos por la organización.

- **Líder de Mercadeo y Proyectos**

Objetivo del Cargo: Detectar oportunidades de crecimiento de la organización.

Función Principal: Presentar y ejecutar proyectos que contribuyan al crecimiento de la organización.

- **Secretaria Tesorera**

Objetivo del Cargo: Registrar la información contable de la organización.

Funciones principales:

- Digitar todos los documentos contables.
- Realizar pedidos y pagos a proveedores.
- Realizar facturación de los servicios.
- Recibir y enviar la correspondencia.
- Elaborar y pagar nómina.
- Archivar la correspondencia y documentación general.

- Redactar documentos y cartas comerciales.
- Manejar la caja menor.
- Realizar los cobros de las facturas por servicios a otras funerarias.

- **Auxiliar de recaudo**

Objetivo del Cargo: Gestionar la cartera atrasada.

Funciones principales:

- Mantener actualizada la base de datos.
- Gestionar los requerimientos de los clientes que se acerquen o llamen a las oficinas.
- Fidelizar telefónicamente a los clientes.

- **Auxiliar de Sede**

Objetivo del Cargo: Coordinar y realizar los requerimientos necesarios para la prestación de servicios funerarios y realizar el recaudo de cartera.

Funciones principales:

- Coordinar las actividades necesarias para la prestación del servicio funerario.
- Realizar la cobranza, seguimiento y toda la gestión necesaria para el efectivo recaudo de cartera.
- Recuperación de cartera de los clientes retirados y atrasados.
- Atención al cliente presencial o vía telefónica.

- **Auxiliar de Servicios**

Objetivo del Cargo: Brindar el mejor acompañamiento a los deudos durante el ritual funerario.

Funciones principales:

- Ejecutar las actividades necesarias para la prestación del servicio funerario.
- Velar por mantener el estado óptimo del parque automotor.

- **Auxiliar de Servicios generales**

Objetivo del Cargo:

- Cumplir el cronograma de limpieza y desinfección y mantener alto el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio de cafetería.
- Realizar las actividades necesarias para la limpieza y desinfección de las instalaciones de la organización.
- Prestar un excelente servicio en la cafetería durante la velación.

- **Auxiliar de Contratos**

Objetivo del Cargo: Mantener la base de datos de los clientes actualizada.

Funciones principales:

- Digitar recibos de pre necesidad.
- Digitar e imprimir afiliaciones, reactivaciones y modificaciones.
- Atender las inquietudes, quejas y solicitudes que presentan los clientes ya sea vía telefónica o presencial.

- **Recaudador**

Objetivo del Cargo: Efectuar las visitas programadas, recibir y solucionar las inquietudes de los clientes.

Funciones principales:

- Efectuar el recaudo mensual al número de clientes que le han sido asignados.

- Informar al coordinador de cartera las causas que impidieron efectuar el cobro de la mensualidad a determinados clientes.
- Recibir y gestionar las dudas e inquietudes de los clientes que visita.

- **Difusores**

Objetivo del Cargo: Realizar el mayor número de ventas posibles y ejecutar las estrategias diseñadas por el coordinador comercial.

Funciones principales:

- Cumplir con las metas de ventas.
- Realizar labores técnicas de mercadeo conociendo los objetivos y metas del departamento que se pretendan alcanzar para dirigirse directamente a los segmentos de mercado que se constituyen como clientes meta que se deseen conquistar.

- **Auditor de procesos**

Objetivo del Cargo: Auditar los procesos y el desempeño del personal.

Funciones principales:

- Auditar el funcionamiento de los procesos.
- Auditar el cumplimiento de las funciones del personal.

1.6 ESTADÍSTICAS

Tabla 1. Estadísticas de servicios prestados

| SEDE | Total, Servicios | Servicio | | | | Tipo de Servicio | | | | | Destino final Afiliados | | |
|----------------------|------------------|---------------------|----------------------|----------|------------|------------------|------------------|---------|---------------------|------------------|-------------------------|-----------|------|
| | | Afiliado Sacrosanto | Afiliado sin derecho | Convenio | Particular | Completo | Iniciales | Finales | Alquiler de Carroza | Alquiler de Sala | Bóveda | Cremación | Lote |
| Pereira | 17.2 | 12.5 | 0.2 | 3.3 | 1.2 | 15.8 | 1.2 | 0.2 | 0 | 5.3 | 6.5 | 5 | 0.7 |
| Circasia | 3 | 2 | 0 | 0.8 | 0.2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4.2 | 1.8 | 0.7 | 0 |
| Armenia | 6.8 | 3.3 | 0.0 | 2.8 | 0.7 | 6.7 | 0.2 | 0.0 | 0.5 | 1.2 | 0.5 | 1.5 | 1.5 |
| Cartago | 2.2 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 1.0 | 2.0 | 0.0 |
| Salento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.7 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALES | 29.1 | 19.9 | 0.2 | 7.0 | 2.0 | 27.7 | 1.3 | 0.2 | 0.5 | 11.7 | 9.8 | 9.2 | 2.2 |
| TITULARES FALLECIDOS | | 3.8 | BENEF. FALLECIDOS | | 16.3 | | TOTAL FALLECIDOS | | | 20.2 | | | |

Fuente: Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

1.7 COMPETENCIA

1.7.1 Jardines del Renacer. Es una empresa creada hace 16 años pensando en realizar la cobertura exequial a los estratos más vulnerables de Pereira. Utilizando una estrategia de crecimiento en espiral hoy tiene cobertura en las ciudades principales del Eje Cafetero, Antioquia, Norte del Valle y Cundinamarca, con un total de 75 sedes; su oferta de planes exequiales está dirigido a familias y pymes⁴.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Planes familiares.
- Planes empresariales.
- Plan para mascotas.
- Plan celestial.
- Títulos exequiales.
- Repatriación.
- Seguros de vida.

Los servicios funerarios ofrecidos en los planes se describen a continuación:

- Cofre referencial afiliados.
- Servicio de tanatopraxia.
- Sala de velación.
- Servicio de cafetería.
- Serie de carteles.
- Oficios religiosos.
- Memorial recordatorio.
- Cinta membretada.

⁴ Tomado de: <http://www.jardinesdelrenacer.com/site/acerca.html>

- Carroza fúnebre.
- Servicio de velación.
- Arreglo floral.
- Tarjeta de agradecimiento.
- Diligencias notariales.
- Traslado nacional.
- Bus para acompañantes.
- Elemento necesario para defunción.
- Orador.
- Taller del duelo.
- Asesorías permanentes.

1.7.2 La Aurora F&C SAS. Es una empresa que inició en el departamento de Caldas y que se ha extendido a más de 10 departamentos en el país como lo es Risaralda, Quindío, Tolima, Cundinamarca y parte de los llanos orientales entre otros⁵.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Plan héroes de honor.
- Plan exequial Fuerzas Militares.
- Plan exequial empresarial.
- Plan exequial familiar.
- Pre necesidad.
- Plan Chec Plus.
- Plan mascotas.
- Plan exequial internacional.

⁵ Tomado de: <http://www.funeraleslaaurora.com/planes-exequiales/>

Los servicios funerarios ofrecidos en los planes se describen a continuación:

- Terapia y apoyo psicológico en el duelo. Acompañamiento psicológico a sus familiares antes, durante y después del suceso.
- Velación virtual.
- Traslado del ser querido hasta ubicarlo en la sala de velación.
- Tanatopraxia (Manejo estético y cosmético del cuerpo) para una duración de 24 horas o de acuerdo con costumbres locales.
- Suministro de los implementos requeridos para la velación si es domiciliaria.
- Suministro de cofre según el plan.
- Todas las diligencias civiles y eclesiásticas que permitan la inhumación o cremación.
- Servicio urbano de carroza para las exequias (siempre que este servicio se preste y sea de uso común en la localidad).
- Derecho de sala de velación (De acuerdo con normatividades locales).
- Transporte para acompañantes (de acuerdo con costumbres locales).
- Servicio de cafetería durante la velación (aromática y café).
- Libro de registro de asistencia (Recordatorio).
- Tarjetas de agradecimiento (Se deben solicitar).
- Servicio religioso (Exequias).
- Acompañamiento musical de acuerdo con disponibilidad.
- Serie de avisos murales (Tres).
- Servicio telefónico local incluido.
- Libro de oraciones.
- Un arreglo floral.
- Cinta en la carroza.

1.7.3 Inversiones y planes de la paz. Es la empresa con la red propia más grande del país, cuenta con más de 100 sedes nivel nacional con presencia en casi todo el territorio colombiano. En el municipio de Dosquebradas, Risaralda y en Armenia Quindío, cuenta con cementerios y crematorios propios, además de contar con un crematorio exclusivo para mascotas ubicado también en el municipio de Dosquebradas⁶.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Plan de protección exequial familiar nacional (plan plus 1, plus 2, plus 3).
- Plan de protección exequial familiar internacional – EE. UU.
- Plan para mascotas.
- Servicios particulares.

1.7.4 Fundación Prados de paz. Es una empresa de propiedad de la Diócesis de Pereira y cuenta con dos cementerios y un crematorio, su presencia se limita a la ciudad de Pereira. Es una de las empresas más antiguas de la ciudad y que gracias a sus cementerios han logrado posicionarse en el municipio por sus bajos precios.

En su portafolio de servicios está incluido el plan de protección familiar y servicios en necesidad inmediata.

1.7.5 Los Olivos. La empresa surge del emprendimiento cooperativista en el Valle del Cauca y se creó una marca que es una de las redes más grandes en la prestación de servicios funerarios y previsión exequial en Colombia, presente en

⁶ Tomado de: <http://templosdelapaz.com/2014/>

todo el territorio nacional con más de 261 salas de velación propias y aproximadamente 650 en convenio⁷.

Su principal fortaleza a lo largo de los años ha sido el sector empresarial y hace algunos años empezó a incursionar en los planes familiares.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Pre necesidad.
- Previsión exequial familiar.
- Previsión exequial empresarial.
- Servicios funerarios en necesidad inmediata.
- Velación virtual.
- Cementerio virtual.
- Servicios post-exequiales.

1.7.6 Prever. Es una empresa con una trayectoria de más de 40 años, con presencia en las principales ciudades del país, cuenta con su propia Red Prestadora de Servicios –Siempre-, encargada de prestar los servicios funerarios, de velación y de destino final en ocho (8) funerarias y seis (6) centros memoriales; cuenta con cobertura a nivel nacional⁸.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Canal familiar (previsión exequial – servicios en pre necesidad).
- Canal empresarial (previsión – pre necesidad – conexos).
- Canal alterno (tradicional – moderno).

⁷ Tomado de: <http://www.losolivos.co/quienes-somos>

⁸ Tomado de: <http://prever.com.co/web/#!/nuestra-empresa>

1.7.7 La Ascensión. Esta empresa fue creada en el año 2001 por la iniciativa de un grupo de oficiales retirados de la Policía Nacional, es miembro de la Asociación Latinoamericana de Parques y Servicios Exequiales (ALPAR). En la actualidad cuenta con cerca de 1.000 empresas afiliadas a sus planes, poseen 25 oficinas en diferentes ciudades del país y han establecido convenios con más de 2.000 funerarias a nivel nacional, cubriendo el 100% del territorio colombiano, con un modelo nuevo de comercialización que, sin tener salas de velación propias, ha sido capaz de posicionarse a nivel nacional como una de las funerarias más grandes del país⁹.

Su portafolio de servicios es el siguiente:

- Protección tradicional.
- Protección superior.
- Protección VIP.

Los servicios funerarios ofrecidos en los planes se describen a continuación:

- Cofre fúnebre.
- Tanatopraxia.
- Arreglo floral.
- Cinta impresa con el nombre de la persona fallecida.
- Misa de exequias.
- Serie de carteles.
- Vehículo para transportar 25 acompañantes dentro y fuera del perímetro urbano, de la sala de velación a las exequias y posteriormente al Camposanto dentro de la ciudad o municipio en donde se utilice este servicio y sea necesario.

⁹ Tomado de: <http://laascension.com/nuestrahistoria/>

- Trámites legales.
- Traslado del cuerpo al laboratorio y a la sala de velación.
- Carroza fúnebre.
- Libro de novenas, firmas y camándula.
- Sala de velación hasta por 24 horas.
- Servicio de cafetería y teléfono local.
- Inhumación: En lote o bóveda, en cementerio municipal o distrital.
- Cremación: En cementerio municipal o distrital donde exista este servicio.
- Traslado del cuerpo: Por una sola vez hasta 100 km a nivel nacional.
- Cremación (Protección superior): En cementerio municipal, distrital o parque cementerio donde exista este servicio.
- Traslado del cuerpo (Protección superior): Por una sola vez a nivel nacional sin límite de kilometraje.
- Corona (plan VIP).
- Aviso de prensa o cuña radial (plan VIP).
- Misa de exequias cantada (plan VIP).
- Vehículo para la familia hasta por 24 horas de acuerdo a disponibilidad de ciudad (plan VIP).

1.8 ENTREVISTA LÍDERES

Entrevista C.

Nombre = Ana María Tabares

Cargo = Gerente Administrativa

Área: Gerencia

Antigüedad de la empresa: 10 años

Principales Funciones:

- Garantizar que todos los procesos se realicen de una manera eficiente.

- Implementar estrategias que generen crecimiento en número de afiliados e ingresos para la organización.

- Garantizar el bienestar y productividad de los colaboradores de la organización.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

AT: 10 años.

2. ¿Cuál es la estructura de la organización? (A nivel jerárquico)?

AT: Junta de socios compuestas por 4 personas, Gerencia General, Gerencia administrativa de la cual hago cargo, auditora general y esta es la alta gerencia. A nivel jerárquico siguen dos directores, uno de Servicios y el otro de Comercial, Servicios se encuentra el coordinador del departamento y auxiliares de Servicios y auxiliares de Sedes, y en el departamento comercial está su director y los asesores, se desprenden de él la coordinadora de Recaudo y los recaudadores, y las personas encargadas de la parte Administrativa tales como digitadores de contratos, personal de servicio al cliente y la tesorera.

3. ¿Cuál es el aporte desde su cargo a los objetivos misionales de la empresa?

AT:

- Garantizar el entendimiento de cada objetivo estratégico por parte de cada colaborador de la organización, de los líderes y sus equipos de trabajo, para que ellos convertir ese objetivo en algo operativo, así e logra que cada actividad que e realice en la empresa vaya en pro de cumplir los objetivos de la organización.

4. ¿Tiene planes estratégicos en su área?

AT: Sí hay planes estratégicos.

5. ¿Hay alguna razón por la cual no ha establecido planes estratégicos para su área?

AT: N/A.

6. Si la respuesta es sí: ¿Tiene fecha estimada para el cumplimiento de dichas metas?

AT: Se pactaban fechas aproximadas, pero no se tenía por escrito y por ende no había un seguimiento que garantizara su cumplimiento.

7. ¿Tiene una fecha estipulada para establecer los planes estratégicos de su área?

AT: Fechas aproximadas más no estipuladas.

8. Si la respuesta es sí:

¿Ha socializado dichos planes estratégicos?

AT: Se socializa con cada uno de los líderes de departamento.

¿Los tiene por escrito?

AT: No.

¿Tiene indicadores para verificar su cumplimiento?

AT: No.

9. ¿Cuáles aspectos de cada una de las áreas de la organización cree usted que se deben mejorar?

AT: Pensaría que todas, por el momento que está viviendo la empresa es necesario establecer objetivos estratégicos claros y los indicadores para hacer la medición, dado que ello es lo que contribuye a mejorar. Primero que todo necesitamos un socio estratégico para inyección de capital que nos permita consolidar el departamento comercial para gestionar más afiliaciones y ventas.

Generar ingresos a través de la venta de la necesidad inmediata y gestión de convenios con otras funerarias a nivel nacional.

Entrevista B

Nombre = Ferney Arango Benítez

Cargo = Director Comercial

Área: Comercial

Antigüedad de la empresa: Etapa 1: 6 meses, etapa: 4 años

Principales Funciones:

- Cumplir metas establecidas de ventas por la gerencia.
- Manejo unidad de duelo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

FA: 4 años y medio.

2. ¿Cuál es la estructura de la organización? (A nivel jerárquico)?

FA: Gerencia Central, Jefatura Administrativa, Auditoría General, Asistente de Gerencia Administrativa, de ahí se desprenden dirección de Servicios y dirección de Previsión, coordinación de Servicios, coordinación Cartera y Recaudo, Departamento Comercial difusores, auxiliares de servicios y recaudadores.

3. ¿Cuál es el aporte desde su cargo a los objetivos misionales de la empresa?

FA:

- Garantizar que la empresa se sostenga y genere un crecimiento a raíz de los ingresos de las afiliaciones que mis colaboradores gestionan.
- Recepción de dinero para tener ingresos regulares.
- Buena gestión al servicio al cliente
- Unidad de duelo que es un valor agregado.

4. ¿Tiene planes estratégicos en su área?

FA: Existen, pero no están escritos ni los indicadores para hacer seguimiento a la gestión que realizo. La política de la empresa debe dar un giro, no se adapta a la comercialización, el personal

Las ideas que propongo son la forma de contratación que sea a término fijo, que les paguen comisiones a los colaboradores nuevos, que todo el personal tengan las mismas condiciones.

5. ¿Hay alguna razón por la cual no ha establecido planes estratégicos para su área?

FA: Las políticas de la empresa no son flexibles y restringen, existe un conformismo generalizado donde no se toman en cuenta nuevas ideas. No hay un equipo comercial establecido, solamente dos personas y hay una rotación muy alta en el medio por las comisiones dadas por la competencia, por tal motivo es difícil hacer un plan de ventas en el equipo.

6. Si la respuesta es sí: ¿Tiene fecha estimada para el cumplimiento de dichas metas?

FA: No hay fechas estimadas.

7. ¿Tiene una fecha estipulada para establecer los planes estratégicos de su área?

FA: No por las políticas de la empresa que son muy rígidas para llevar a cabo los planes que socializo en las juntas.

8. Si la respuesta es sí:

¿Ha socializado dichos planes estratégicos?

FA: Solamente en juntas, pero no existe un apoyo de los miembros.

¿Los tiene por escrito?

FA: No.

¿Tiene indicadores para verificar su cumplimiento?

FA: No.

9. ¿Cuáles aspectos de cada una de las áreas de la organización cree usted que se deben mejorar?

FA: En el departamento de Recaudo se debe mejorar la tecnología, medios de pagos más seguros sin exponer la integridad de nuestros recaudadores, distribución en zonas de los mismos recaudadores ya que algunos de ellos hacen desplazamientos muy extensos para el recaudo. En el departamento Comercial se necesita más gente para las ventas, con salarios justos y comisiones. Establecer estrategias de competitividad, se debe arriesgar más en contratar personal capacitado, invertir en mercadeo empresarial.

En el departamento de Servicios sus colaboradores deben capacitarse para vender también, deben ser comerciales en todo momento, ofrecer cuidadosamente más servicios en el momento del uso del servicio en general, como cantos, serenatas, alimentos, etc. En el departamento Administrativo se debe implementar un call center especializado en temas funerarios, que los colaboradores tengan la capacidad de resolver cualquier tipo de preguntas y sean, como lo mencioné anteriormente, comerciales.

Entrevista C.

Nombre = Joaquín Vanegas Palacio

Cargo = Director de Servicios y asistente administrativo

Área: Servicios

Antigüedad de la empresa: Etapa 1: 3 años ½ , etapa: 2 años

Principales Funciones:

- Garantizar la operación.
- Gestionar convenios.
- Cumplir metas de ventas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

JV: 5 años y medio.

2. ¿Cuál es la estructura de la organización (A nivel jerárquico)?

JV: Es una estructura muy plana donde comienza por la Junta de socios y la gerencia general, de ahí se desprende líderes de las áreas administrativa, comercial y de servicios, cada área tiene sus respectivos auxiliares que ejecutan la operación.

3. ¿Cuál es el aporte desde su cargo a los objetivos misionales de la empresa?

JV: La calidad de los servicios prestados dependen gran parte del departamento de Servicios, tratar de fomentar una cultura de buen servicio basado en la disposición natural de los colaboradores a servir, prioridad de la empresa al ser fundada.

4. ¿Tiene planes estratégicos en su área?

JV: Si hay planes estratégicos, pero no han sido estudiados ni socializados.

5. ¿Hay alguna razón por la cual no ha establecido planes estratégicos para su área?

JV: Falta de planificación estratégica que viene de la misma gerencia, existen ideas, se socializan en junta, pero no hay un seguimiento ni indicadores para llevarlas a cabo.

6. Si la respuesta es sí: ¿Tiene fecha estimada para el cumplimiento de dichas metas?
JV: Hay una visión, pero no existe una estructura organizacional para garantizarla.
7. ¿Tiene una fecha estipulada para establecer los planes estratégicos de su área?
JV: Hay ideas de implementación, pero diferentes obligaciones cotidianas que no permiten sacar el tiempo para escribir y estudiar planes estratégicos.
8. Si la respuesta es sí:
¿Ha socializado dichos planes estratégicos?
JV: Solamente en juntas, pero no hay seguimientos a las propuestas.
¿Los tiene por escrito?
JV: No.
¿Tiene indicadores para verificar su cumplimiento?
JV: No.
9. ¿Cuáles aspectos de cada una de las áreas de la organización cree usted que se deben mejorar?
JV: En general falta de especialización de las funciones de ciertos cargos donde se apoyan a otras áreas y se desvirtúan los objetivos; en el área comercial falta planificación de la gestión a realizar y acompañamiento por parte del líder a los colaboradores; en el área de Recaudo falta seguimiento y control por parte de su líder y de la organización.

1.9 COLABORADORES

- **Antigüedad en la empresa por departamentos**

Esta variable sirve para determinar el tiempo de antigüedad que llevan laborando los colaboradores en JARDINES SACROSANTO.

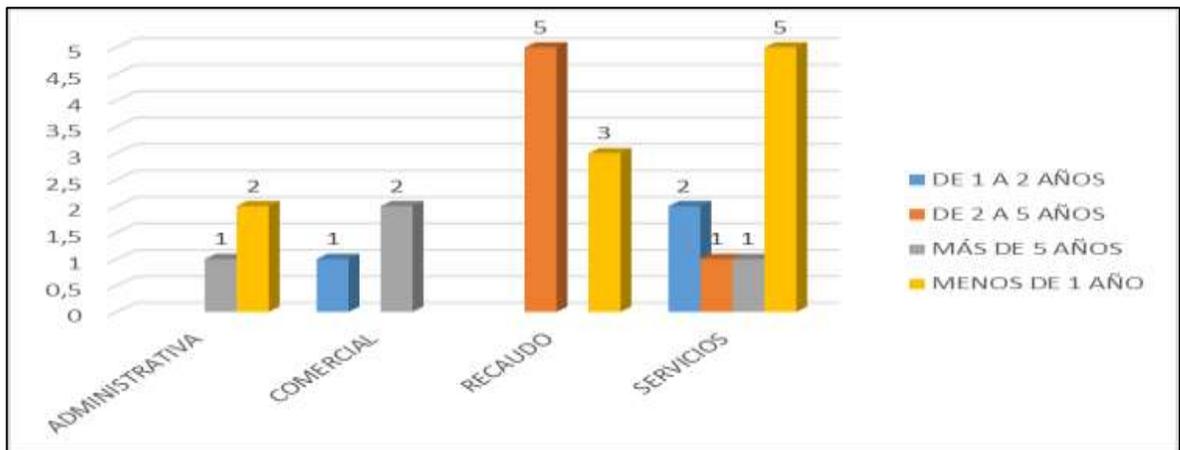
Tabla 2. Antigüedad en la empresa

| Departamento | Más de 5 años | | De 2 a 5 años | | De 1 a 2 años | | Menos de 1 año | | TOTAL |
|----------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|----------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 20,00 | 3 |
| Comercial | 2 | 50,00 | 0 | 0,00 | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 3 |
| Recaudo | 0 | 0,00 | 5 | 83,33 | 0 | 0,00 | 3 | 30,00 | 8 |
| Servicios | 1 | 25,00 | 1 | 16,67 | 2 | 66,67 | 5 | 50,00 | 9 |
| TOTAL | 4 | 100,00 | 6 | 100,00 | 3 | 100,00 | 10 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 43.47% del personal ha estado menos de un año en la empresa correspondiente a 10 de los 23 colaboradores. De estos, el 50% pertenece al departamento de Servicios y con el 30 % a Recaudo.

Gráfica 1. Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frecuencia reunión con líder- objetivos por departamentos**

Esta variable sirve para conocer con qué frecuencia los líderes se reúnen con sus colaboradores en JARDINES SACROSANTO.

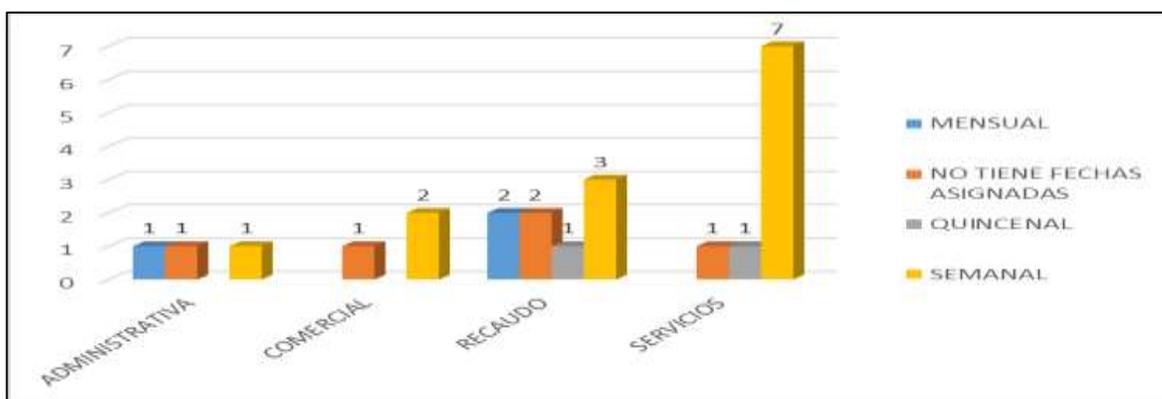
Tabla 3. Frecuencia reunión con líder-objetivos

| Departamento | Semanal | | Quincenal | | Mensual | | No tiene fechas asignadas | | TOTAL |
|----------------|---------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 1 | 33,33 | 1 | 20,00 | 3 |
| Comercial | 2 | 15,38 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 3 |
| Recaudo | 3 | 23,08 | 1 | 50,00 | 2 | 66,67 | 2 | 40,00 | 8 |
| Servicios | 7 | 53,85 | 1 | 50,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 9 |
| TOTAL | 13 | 100,00 | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 5 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que los líderes tienen una tendencia del 56.52% a reunirse semanalmente según opinión del personal correspondiente a 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 53.85% pertenecen al departamento de Servicios y con el 23.08% a Recaudo.

Gráfica 2. Frecuencia reunión con líder



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frase misión por departamentos**

Esta variable sirve para conocer si los colaboradores de JARDINES SACROSANTO tienen conocimiento y claridad sobre la misión de la empresa.

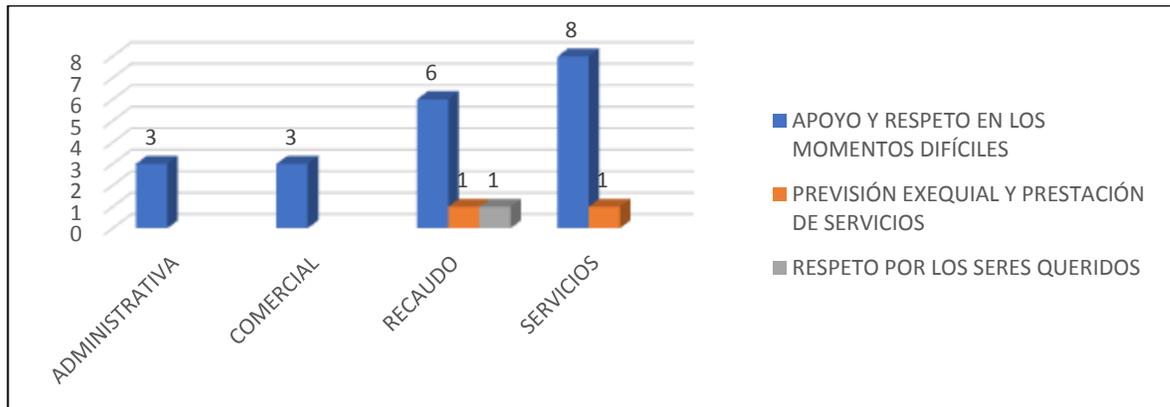
Tabla 4. Frase misión

| Departamento | Respeto y apoyo en los momentos difíciles | | Previsión exequial y prestación de servicios | | Respeto por los seres queridos | | TOTAL |
|----------------|-------------------------------------------|--------|----------------------------------------------|--------|--------------------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 3 | 15,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 3 | 15,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Recaudo | 6 | 30,00 | 1 | 50,00 | 1 | 100,00 | 8 |
| Servicios | 8 | 40,00 | 1 | 50,00 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 20 | 100,00 | 2 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 86.95% del personal tiene clara su misión de la empresa con "respeto y apoyo en los momentos difíciles" correspondiente a 20 de los 23 colaboradores. De estos, el 40 % pertenece al departamento de Servicios y con el 30% a Recaudo.

Gráfica 3. Frase misión



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frase visión por departamentos**

Esta variable sirve para conocer si los colaboradores de JARDINES SACROSANTO tienen conocimiento y claridad sobre la visión de la empresa.

Tabla 5. Frase visión

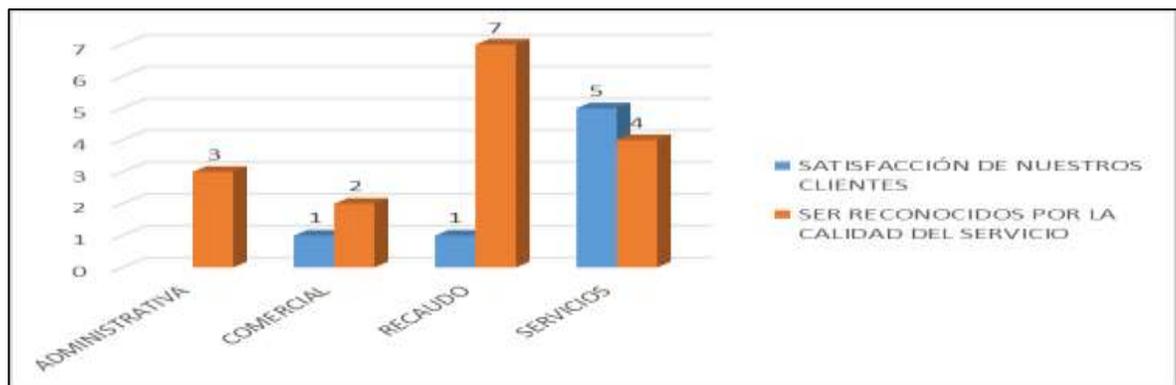
| Departamento | Satisfacción de nuestros clientes | | Ser reconocidos por la calidad del servicio | | TOTAL |
|----------------|-----------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 0 | 0,00 | 3 | 18,75 | 3 |
| Comercial | 1 | 14,29 | 2 | 12,50 | 3 |
| Recaudo | 1 | 14,29 | 7 | 43,75 | 8 |
| Servicios | 5 | 71,43 | 4 | 25,00 | 9 |
| TOTAL | 7 | 100,00 | 16 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 69.56% del personal tiene claridad sobre la visión de la empresa en “ser reconocidos por la calidad del servicio” correspondiente a 16

de los 23 colaboradores. De estos, el 43.75% pertenece al departamento de Recaudo y con el 25% a Servicios.

Gráfica 4. Frase visión



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Cumplimiento objetivo con la visión por departamentos**

Esta variable sirve para conocer si se están cumpliendo los objetivos con la visión en cada departamento de JARDINES SACROSANTO.

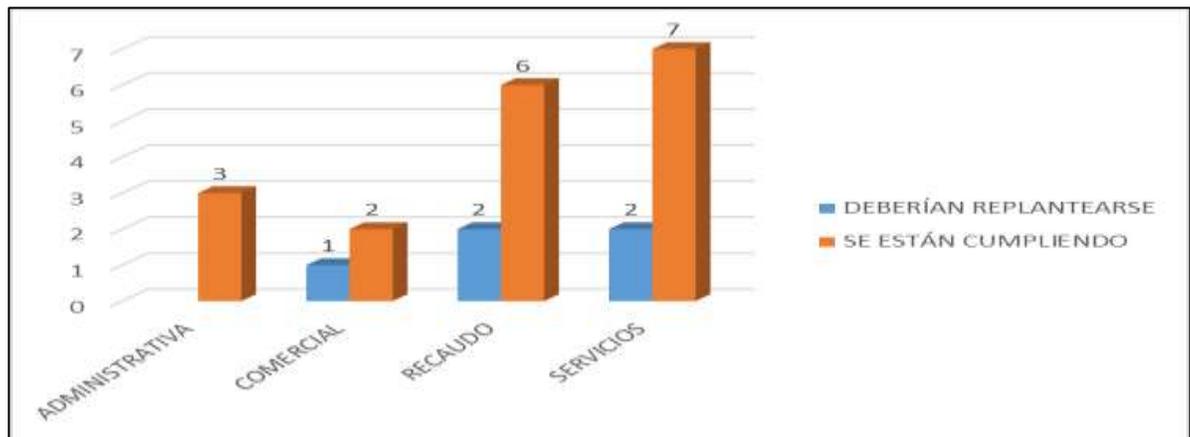
Tabla 6. Cumplimiento objetivo con la visión

| Departamento | Deberían replantearse | | Se están cumpliendo | | TOTAL |
|----------------|-----------------------|--------|---------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 0 | 0,00 | 3 | 16,67 | 3 |
| Comercial | 1 | 20,00 | 2 | 11,11 | 3 |
| Recaudo | 2 | 40,00 | 6 | 33,33 | 8 |
| Servicios | 2 | 40,00 | 7 | 38,89 | 9 |
| TOTAL | 5 | 100,00 | 18 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 78.26% del personal opina que los “objetivos” sí se están cumpliendo por parte de su líder según 18 de los 23 colaboradores. De estos, el 38.89% pertenece al departamento de Servicios y con el 33.33% a Recaudo.

Gráfica 5. Cumplimiento objetivo con la visión



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aporte a la visión por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué tipo de aporte incentiva a la visión de los colaboradores de JARDINES SACROSANTO.

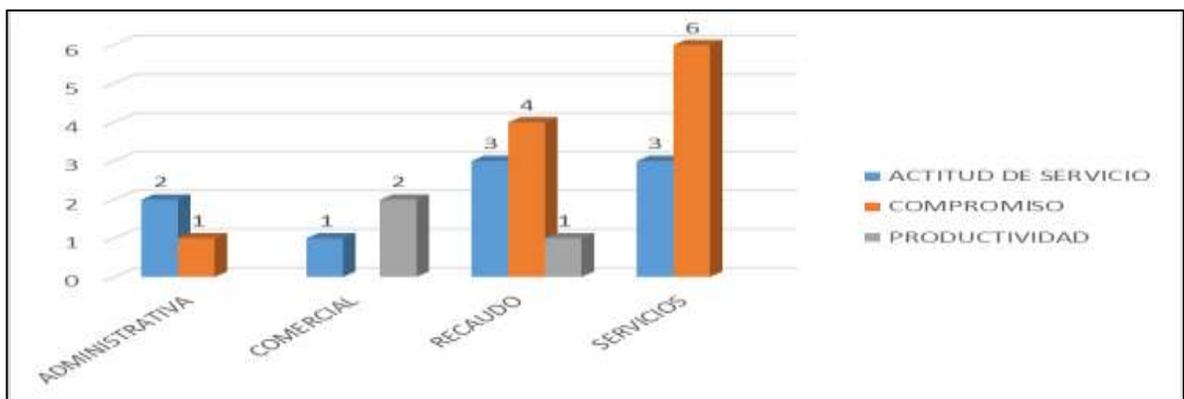
Tabla 7. Aporte a la visión

| Departamento | Actitud de servicio | | Compromiso | | Productividad | | TOTAL |
|----------------|---------------------|--------|------------|--------|---------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 2 | 22,22 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 1 | 11,11 | 0 | 0,00 | 2 | 66,67 | 3 |
| Recaudo | 3 | 33,33 | 4 | 36,36 | 1 | 33,33 | 8 |
| Servicios | 3 | 33,33 | 6 | 54,55 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 11 | 100,00 | 3 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 47.82% del personal opina que el “compromiso” es el aspecto que más aporta a la visión de la compañía según 11 de los 23 colaboradores. De estos, el 54.55% pertenecen al departamento Servicios y con el 36.36% a Recaudo.

Gráfica 6. Aporte a la visión



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Consecuencia desconocimiento planes por departamento**

Esta variable sirve para conocer qué consecuencias podrían suceder si se desconocen los planes por departamentos en JARDINES SACROSANTO.

Tabla 8. Consecuencia desconocimiento planes

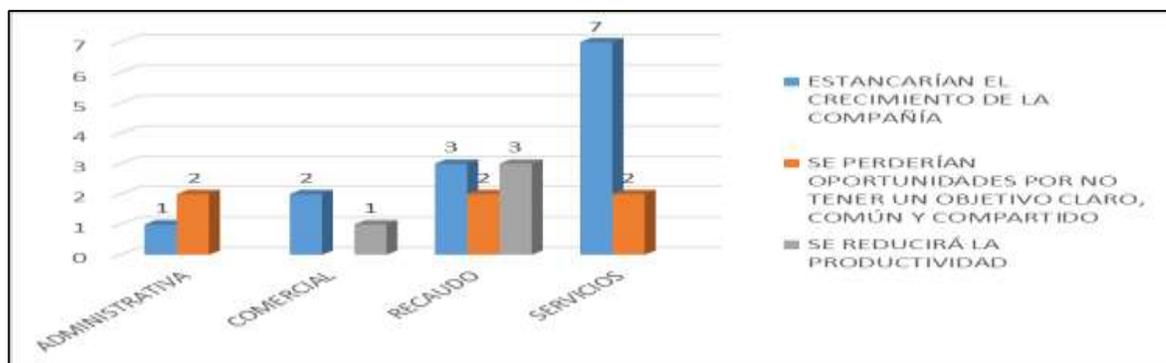
| Sede | Estancarían el crecimiento de la compañía | | Se perderían oportunidades por no tener un objetivo claro, común y compartido | | Se reducirá la productividad | | TOTAL |
|----------------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------|------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 1 | 7,69 | 2 | 33,33 | 0 | 0,00 | 3 |

| | | | | | | | |
|-----------|----|--------|---|--------|---|--------|----|
| Comercial | 2 | 15,38 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 3 |
| Recaudo | 3 | 23,08 | 2 | 33,33 | 3 | 75,00 | 8 |
| Servicios | 7 | 53,85 | 2 | 33,33 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 13 | 100,00 | 6 | 100,00 | 4 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 56.52% opina en que, si el líder no socializa los planes de mejoramiento de su departamento, “estancarían el crecimiento de la compañía” según 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 53.85% pertenecen al departamento de Servicios y con el 23.08% a Recaudo.

Gráfica 7. Consecuencia desconocimiento planes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos por mejorar por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué opinan los colaboradores de JARDINES SACROSANTO que se debe mejorar en su respectivo departamento.

Tabla 9. Aspectos por mejorar

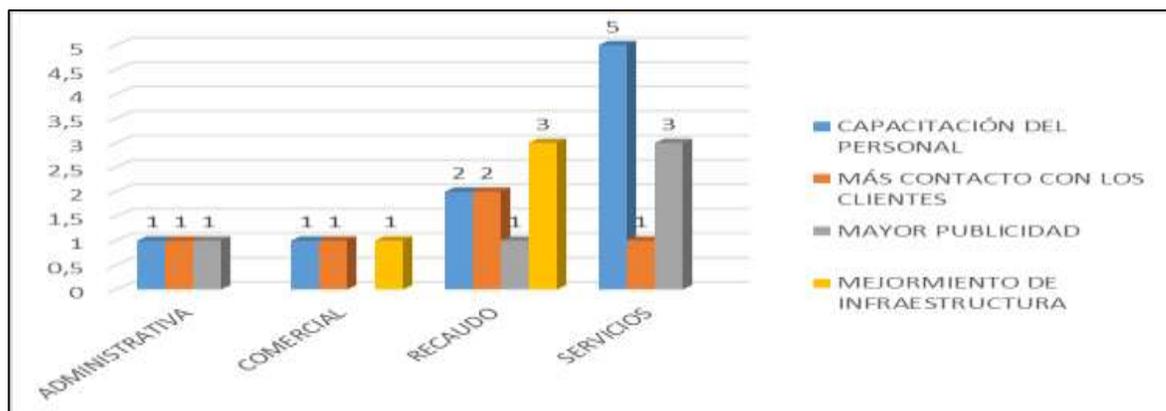
| Departamento | Capacitación del personal | Más contacto con clientes | Mayor publicidad | Mejoramiento de infraestructura | TOTAL |
|--------------|---------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|-------|
|--------------|---------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|-------|

| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
|----------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|----|
| Administrativa | 1 | 11,11 | 1 | 20,00 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 1 | 11,11 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 3 |
| Recaudo | 2 | 22,22 | 2 | 40,00 | 1 | 20,00 | 3 | 75,00 | 8 |
| Servicios | 5 | 55,56 | 1 | 20,00 | 3 | 60,00 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 5 | 100,00 | 5 | 100,00 | 4 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 39.1% del personal opina que se debe mejorar en la “capacitación del personal” según 9 de los 23 colaboradores. De estos, el 55.56% pertenecen al departamento de Servicios y con el 22.22% a Recaudo.

Gráfica 8. Aspectos por mejorar



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos clima organizacional por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué aspectos deben impulsar los líderes respecto al clima organizacional en JARDINES SACROSANTO.

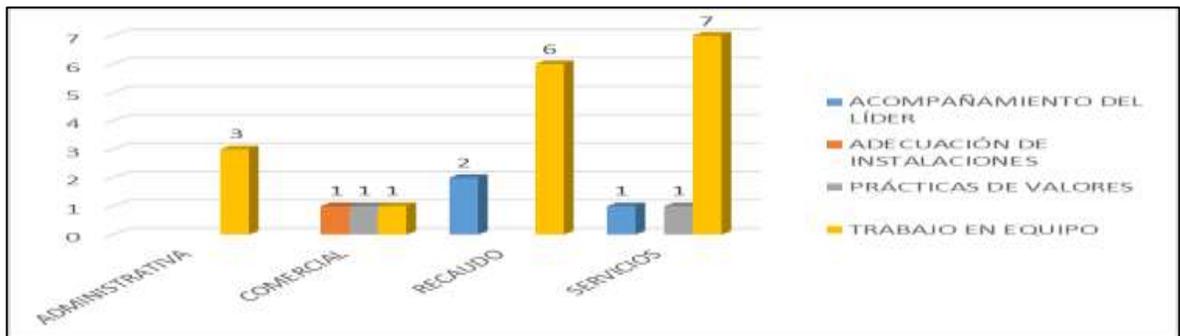
Tabla 10. Aspectos clima organizacional

| Departamento | Acompañamiento del líder | | Adecuación de instalaciones | | Prácticas de valores | | Trabajo en equipo | | Total |
|----------------|--------------------------|--------|-----------------------------|--------|----------------------|--------|-------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 | 17,65 | 3 |
| Comercial | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1 | 50,00 | 1 | 5,88 | 3 |
| Recaudo | 2 | 66,67 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 6 | 35,29 | 8 |
| Servicios | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 1 | 50,00 | 7 | 41,18 | 9 |
| Total | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 2 | 100,00 | 17 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 73.91% del personal opina que se debe mejorar en el aspecto de “trabajo en equipo” según 17 de los 23 colaboradores. De estos, el 41.18% pertenecen al departamento de Servicios y con el 35.29% a Recaudo.

Gráfica 9. Aspectos clima organizacional



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Transmisión de objetivos por líder por departamentos**

Esta variable sirve para conocer si los líderes transmiten los objetivos planteados a los colaboradores de JARDINES SACROSANTO.

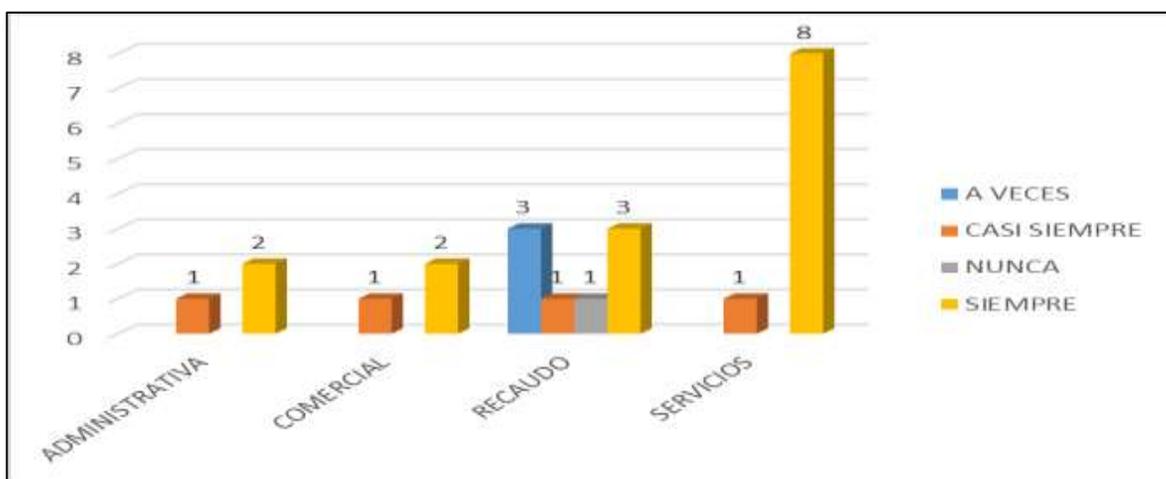
Tabla 11. Transmisión de objetivos por líder

| Departamento | Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Nunca | | TOTAL |
|----------------|---------|--------|--------------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 2 | 13,33 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 2 | 13,33 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Recaudo | 3 | 20,00 | 1 | 25,00 | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 8 |
| Servicios | 8 | 53,33 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 15 | 100,00 | 4 | 100,00 | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 65.21% del personal opina que el líder “siempre” les transmite los objetivos según 15 de los 23 colaboradores. De estos, el 53.33% pertenecen al departamento de Servicios y con el 20% a Recaudo.

Gráfica 10. Transmisión de objetivos por líder



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué medios más utilizan los líderes para socializar los planes de mejoramiento en JARDINES SACROSANTO.

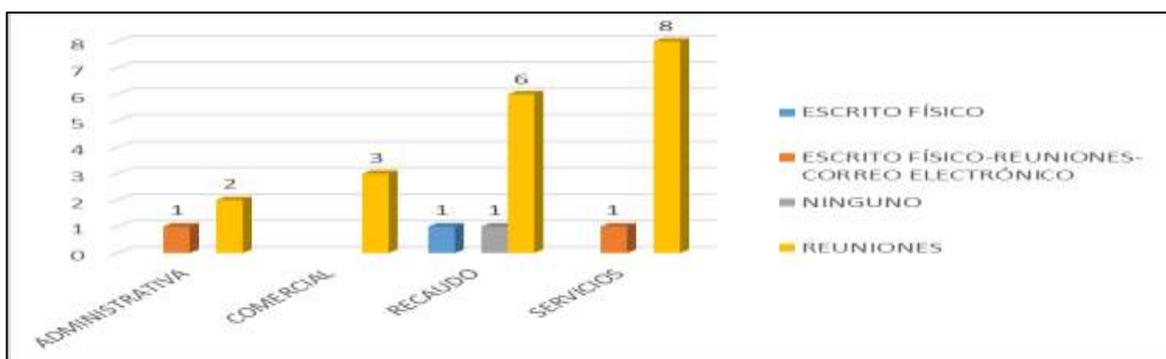
Tabla 12. Medios utilizados por líder

| Departamento | Escrito físico-reuniones-correo electrónico | | Escrito físico | | Reuniones | | Ninguno | | TOTAL |
|----------------|---------------------------------------------|--------|----------------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 1 | 0,50 | 0 | 0,00 | 2 | 10,53 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 | 15,79 | 0 | 0,00 | 3 |
| Recaudo | 0 | 0,00 | 1 | 1,00 | 6 | 31,58 | 1 | 100,00 | 8 |
| Servicios | 1 | 0,50 | 0 | 0,00 | 8 | 42,11 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 2 | 100,00 | 1 | 100,00 | 19 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 82.61% del personal opina que las “reuniones” son el medio más utilizado para transmitir los planes de mejoramiento según 19 de los 23 colaboradores. De estos, el 42.11% pertenecen al departamento de Servicios y con el 31.58% a Recaudo.

Gráfica 11. Medios utilizados por líder



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Sugerencia a medios a utilizar por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué medios de comunicación opinan los colaboradores se debe utilizar frecuentemente en JARDINES SACROSANTO.

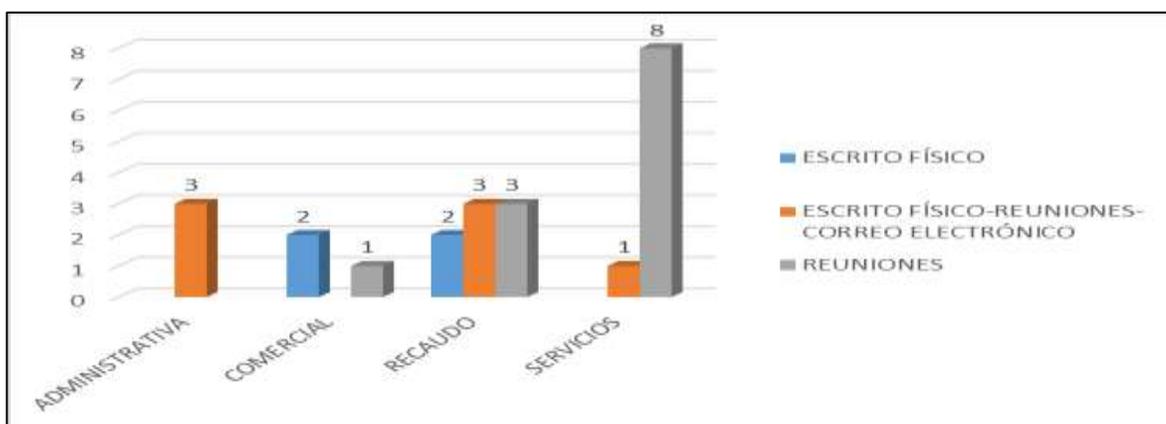
Tabla 13. Sugerencia a medios a utilizar

| Departamento | Escrito físico-reuniones-correo electrónico | | Escrito físico | | Reuniones | | TOTAL |
|----------------|---------------------------------------------|--------|----------------|--------|-----------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 3 | 42,86 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 0 | 0,00 | 2 | 50,00 | 1 | 8,33 | 3 |
| Recaudo | 3 | 42,86 | 2 | 50,00 | 3 | 25,00 | 8 |
| Servicios | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 8 | 66,67 | 9 |
| TOTAL | 7 | 100,00 | 4 | 100,00 | 12 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 52.17% del personal opina que las “reuniones” son el medio que se debe utilizar en los departamentos para transmitir información según 12 de los 23 colaboradores. De estos, el 66.67% pertenecen al departamento de Servicios y con el 25% a Recaudo.

Gráfica 12. Sugerencia a medios a utilizar



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Desempeño líder por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué opinan los colaboradores acerca de la mejor cualidad de desempeño de los líderes en JARDINES SACROANTO.

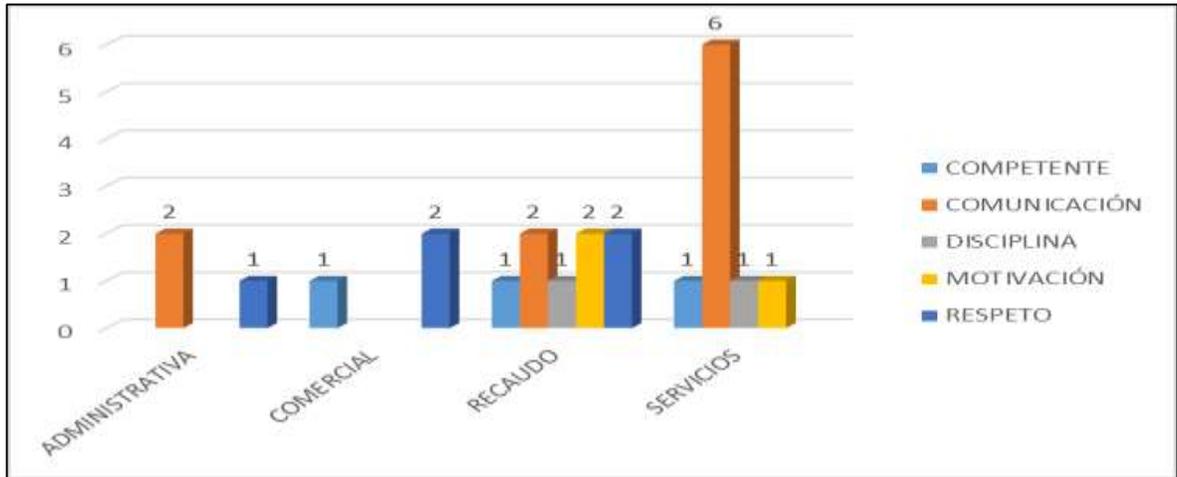
Tabla 14. Desempeño líder

| Departamento | Competente | | Comunicación | | Disciplina | | Motivación | | Respeto | | TOTAL |
|----------------|------------|--------|--------------|--------|------------|--------|------------|--------|---------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 0 | 0,00 | 2 | 20,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 3 |
| Comercial | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 40,00 | 3 |
| Recaudo | 1 | 33,33 | 2 | 20,00 | 1 | 50,00 | 2 | 66,67 | 2 | 40,00 | 8 |
| Servicios | 1 | 33,33 | 6 | 60,00 | 1 | 50,00 | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 3 | 100,00 | 10 | 100,00 | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 5 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 43.48% del personal opina que la “comunicación” es el campo donde mejor se desempeñan los líderes según 10 de los 23 colaboradores. De estos, el 60% pertenecen al departamento de Servicios y con el 20% a Recaudo.

Gráfica 13. Desempeño líder



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos por mejorar líder por departamentos**

Esta variable sirve para conocer qué opinan los colaboradores sobre los aspectos que deben mejorar los líderes en JARDINES SACROSANTO.

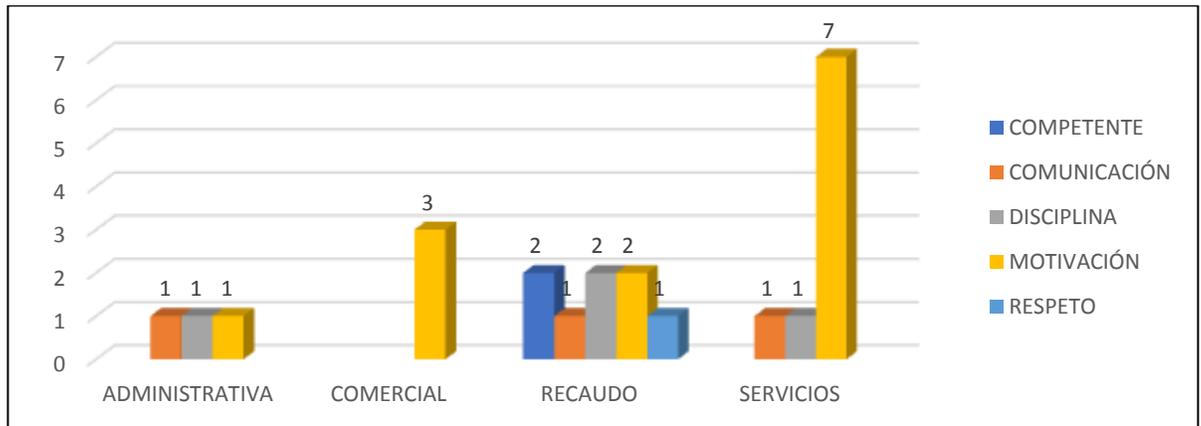
Tabla 15. Aspectos por mejorar líder

| Departamento | Competente | | Comunicación | | Disciplina | | Motivación | | Respeto | | TOTAL |
|----------------|------------|--------|--------------|--------|------------|--------|------------|--------|---------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Administrativa | 0 | 0,00 | 1 | 33,33 | 1 | 25,00 | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 3 |
| Comercial | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 | 23,08 | 0 | 0,00 | 3 |
| Recaudo | 2 | 100,00 | 1 | 33,33 | 2 | 50,00 | 2 | 15,38 | 1 | 100,00 | 8 |
| Servicios | 0 | 0,00 | 1 | 33,33 | 1 | 25,00 | 7 | 53,85 | 0 | 0,00 | 9 |
| TOTAL | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 4 | 100,00 | 13 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 56.52% del personal opina que se debe mejorar en el campo de la “motivación” según 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 53.85% pertenecen al departamento de Servicios y el 23.08% a Comercial.

Gráfica 14. Aspectos por mejorar líder



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Antigüedad en la empresa por sedes**

Esta variable sirve para determinar la antigüedad de los colaboradores por sedes en JARDINES SACROSANTO.

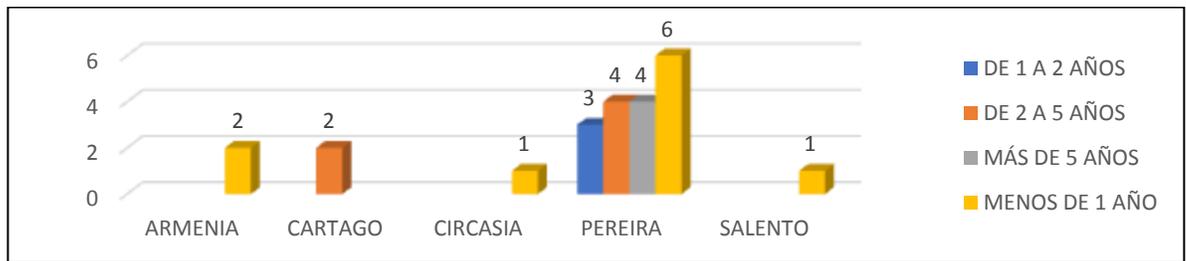
Tabla 16. Antigüedad en la empresa

| Sede | Más de 5 años | | De 2 a 5 años | | De 1 a 2 años | | Menos de un año | | TOTAL |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 20,00 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 2 | 33,33 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 10,00 | 1 |
| Pereira | 4 | 100,00 | 4 | 66,67 | 3 | 100,00 | 6 | 60,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 10,00 | 1 |
| TOTAL | 4 | 100,00 | 6 | 100,00 | 3 | 100,00 | 10 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 43.47% del personal ha estado menos de 1 año en la empresa correspondiente a 10 de los 23 colaboradores. De estos, el 60% pertenecen a la sede de Pereira y con el 20% a la sede de Armenia.

Gráfica 15. Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frecuencia reunión con líder objetivos por sedes**

Esta variable sirve para conocer con qué frecuencia los líderes se reúnen con sus colaboradores por sedes en JARDINES SACROSANTO.

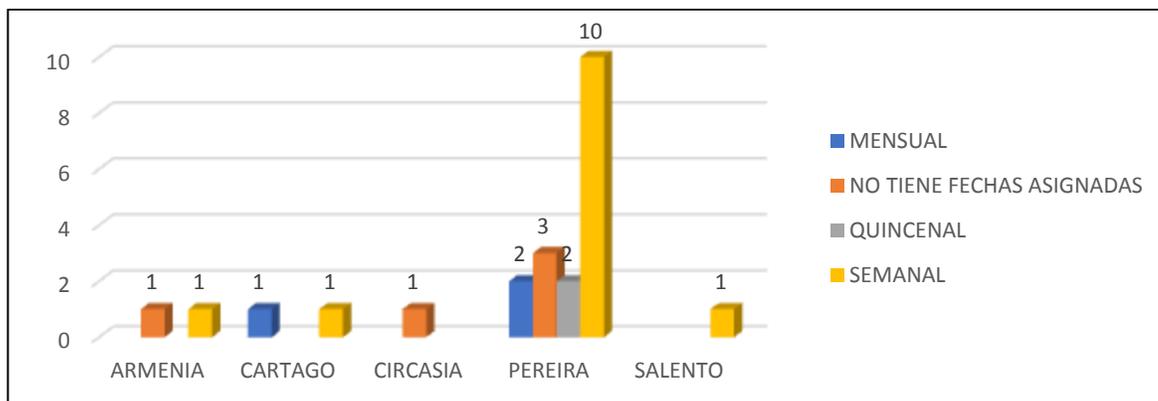
Tabla 17. Frecuencia reunión con líder objetivos

| Sede | Semanal | | Quincenal | | Mensual | | No tiene fechas asignadas | | TOTAL |
|----------|---------|-------|-----------|--------|---------|-------|---------------------------|-------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 2 |
| Cartago | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 1 |
| Pereira | 10 | 76,92 | 2 | 100,00 | 2 | 66,67 | 3 | 60,00 | 17 |
| Salento | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 13 | 100 | 2 | 100,00 | 3 | 100 | 5 | 100 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 56.52% de los líderes de las sedes tienden a reunirse “semanalmente” según 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 76.92% pertenecen a la sede de Pereira y con el 7.69% a las sedes de Armenia, Cartago y Salento.

Gráfica 16. Frecuencia reunión con líder objetivos



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frase misión por sedes**

Esta variable sirve para conocer si los colaboradores de JARDINES SACROSANTO tienen conocimiento y claridad sobre la misión de la empresa.

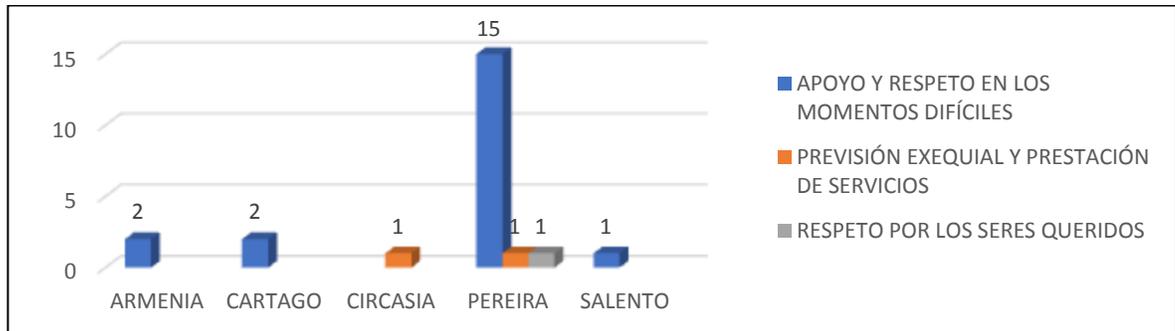
Tabla 18. Frase misión por sedes

| Sede | Apoyo y respeto en los momentos difíciles | | Previsión exequial y prestación de servicios | | Respeto por los seres queridos | | TOTAL |
|----------|-------------------------------------------|--------|----------------------------------------------|--------|--------------------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 2 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 2 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 1 | 50,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 15 | 75,00 | 1 | 50,00 | 1 | 100,00 | 17 |
| Salento | 1 | 5,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 20 | 100,00 | 2 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 86.95% del personal tienen claridad en que el “apoyo y respeto en los momentos difíciles” es la misión transmitida por la empresa según 20 de los 23 colaboradores. De estos, el 75% pertenecen a la sede de Pereira y con el 10% a las sedes de Armenia y Cartago.

Gráfica 17. Frase misión por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Frase visión por sedes**

Esta variable sirve para conocer si los colaboradores de JARDINES SACROSANTO tienen conocimiento y claridad sobre la visión de la empresa.

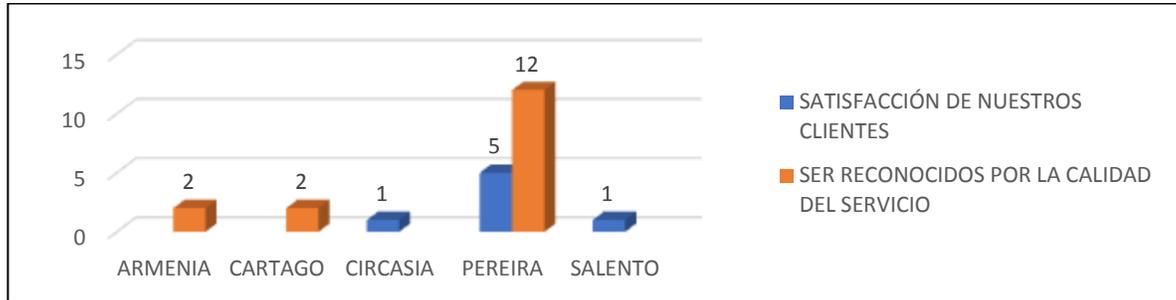
Tabla 19. Frase visión por sedes

| Sede | Satisfacción de nuestros clientes | | Ser reconocidos por la calidad del servicio | | TOTAL |
|----------|-----------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 2 | 12,50 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 2 | 12,50 | 2 |
| Circasia | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 5 | 71,43 | 12 | 75,00 | 17 |
| Salento | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 7 | 100,00 | 16 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 69.95% del personal tiene claridad en que el “apoyo y respeto en los momentos difíciles” es la visión transmitida por la empresa según 16 de los 23 colaboradores. De estos, el 75% pertenecen a la sede de Pereira y con el 12.50% a las sedes de Armenia y Cartago.

Gráfica 18. Frase visión por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Cumplimiento objetivo con la visión por sedes**

Esta variable sirve para conocer si se están cumpliendo los objetivos con la visión en las sedes de JARDINES SACROSANTO.

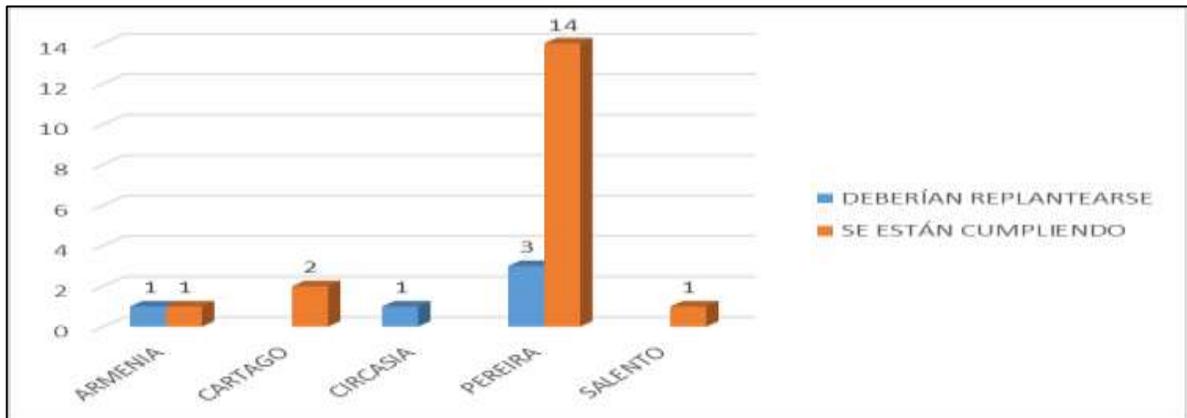
Tabla 20. Cumplimiento objetivo con la visión

| Sede | Deberían replantearse | | Se están cumpliendo | | TOTAL |
|----------|-----------------------|--------|---------------------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 1 | 20,00 | 1 | 5,56 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 2 | 11,11 | 2 |
| Circasia | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 3 | 60,00 | 14 | 77,78 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 1 | 5,56 | 1 |
| TOTAL | 5 | 100,00 | 18 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 78.26% del personal tiene la percepción de que los objetivos sí se están cumpliendo según 18 de los 23 colaboradores. De estos, el 77.78% pertenecen a la sede de Pereira y con el 11.11% a la sede de Cartago.

Gráfica 19. Cumplimiento objetivo con la visión



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aporte a la visión por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué tipo de aporte incentiva a la visión de los colaboradores de JARDINES SACROSANTO.

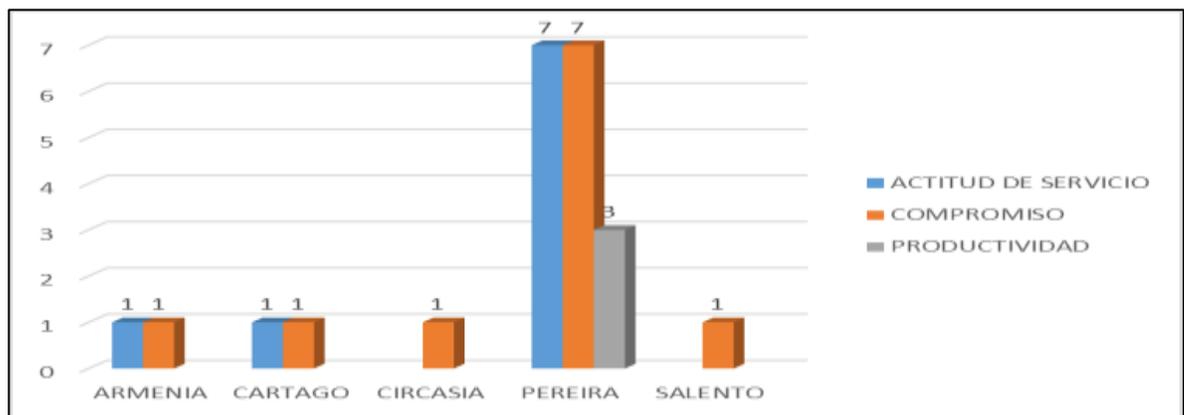
Tabla 21. Aporte a la visión por sedes

| Sede | Actitud de servicio | | Compromiso | | Productividad | | TOTAL |
|--------------|---------------------|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 1 | 11,11 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 1 | 11,11 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 7 | 77,78 | 7 | 63,64 | 3 | 100,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 11 | 100,00 | 3 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 47.82% del personal coincide en que el “compromiso” es el aspecto que más incentiva a la visión de la empresa según 11 de los 23 colaboradores. De estos, el 63.64% pertenecen a la sede de Pereira y con el 9.09% a las sedes de Armenia, Cartago, Circasia y Salento.

Gráfica 20. Aporte a la visión por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Consecuencia desconocimiento planes por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué consecuencias podrían suceder si se desconocen los planes en JARDINES SACROSANTO.

Tabla 22. Consecuencia desconocimiento planes por sedes

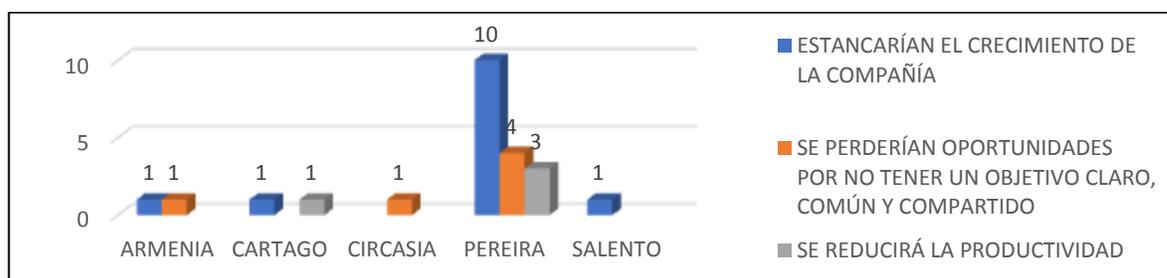
| Sede | Estancarían el crecimiento de la compañía | | Se perderían oportunidades por no tener un objetivo claro, común y compartido | | Se reducirá la productividad | | TOTAL |
|----------|-------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------|-------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 1 | 7,69 | 1 | 16,67 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 1 | 16,67 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 10 | 76,92 | 4 | 66,67 | 3 | 75,00 | 17 |

| | | | | | | | |
|---------|----|--------|---|--------|---|--------|----|
| Salento | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 13 | 100,00 | 6 | 100,00 | 4 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 56.52% del personal coincide en que sí el líder no socializa los planes de mejoramiento en las sedes, “estancarían el crecimiento de la empresa” según 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 76.92% pertenecen a la sede de Pereira y con el 7.69% a las sedes de Armenia, Cartago, Circasia y Salento.

Gráfica 21. Consecuencia desconocimiento planes por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos por mejorar por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué opinan los colaboradores de JARDINES SACROSANTO que se debe mejorar en las sedes

Tabla 23. Aspectos por mejorar por sedes

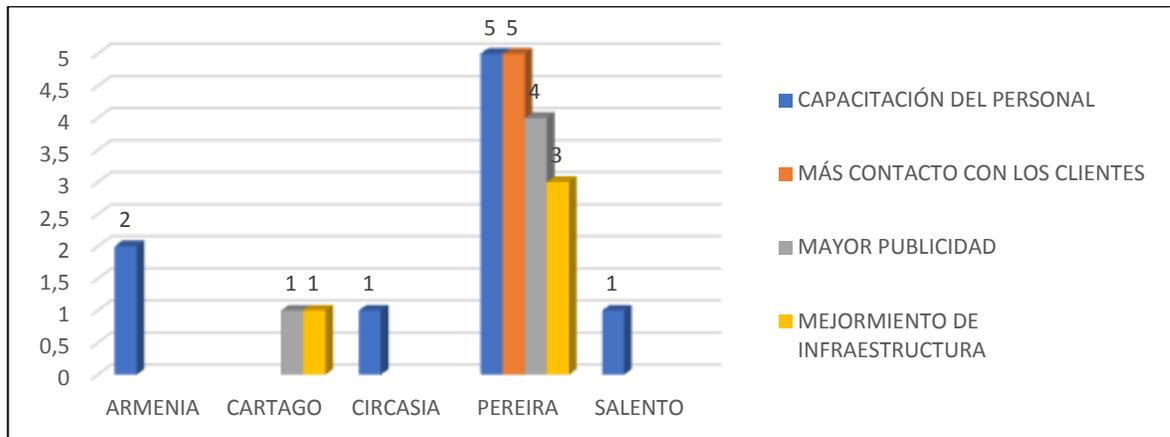
| Sede | Capacitación del personal | | Más contacto con clientes | | Mayor publicidad | | Mejoramiento de infraestructura | | TOTAL |
|---------|---------------------------|-------|---------------------------|------|------------------|-------|---------------------------------|-------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 2 | 22,22 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 1 | 25,00 | 2 |

| | | | | | | | | | |
|----------|---|--------|---|--------|---|--------|---|--------|----|
| Circasia | 1 | 11,11 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 5 | 55,56 | 5 | 100,00 | 4 | 80,00 | 3 | 75,00 | 17 |
| Salento | 1 | 11,11 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 5 | 100,00 | 5 | 100,00 | 4 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 39.1% del personal opina que se debe mejorar en la “capacitación del personal” según 9 de los 23 colaboradores. De estos, el 55.56% pertenecen a la sede de Pereira y con el 22.22% a la sede de Armenia.

Gráfica 22. Aspectos por mejorar por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos clima organizacional por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué aspectos deben impulsar los líderes respecto al clima organizacional en JARDINES SACROSANTO.

Tabla 24. Aspectos clima organizacional por sedes

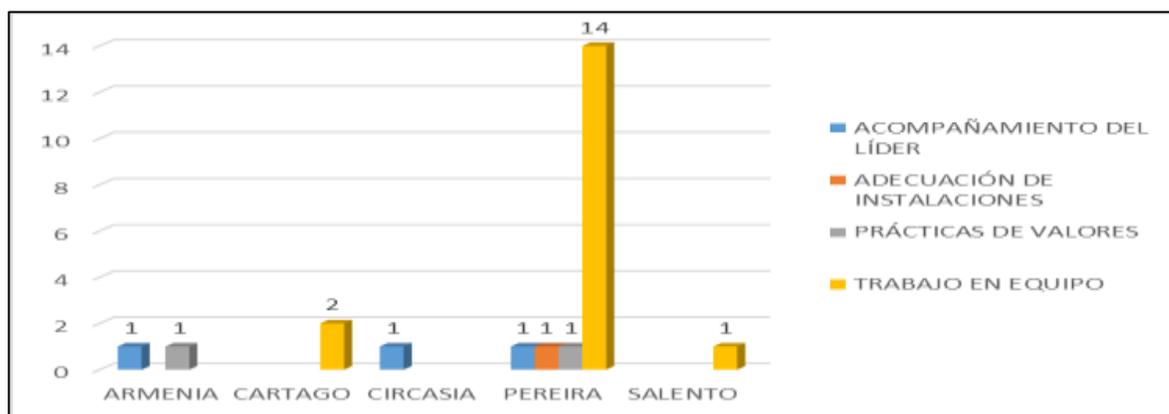
| Sede | Acompañamiento del líder | Adecuación de instalaciones | Prácticas de valores | Trabajo en equipo | TOTAL |
|------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|-------|
|------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|-------|

| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
|----------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|----|
| Armenia | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 1 | 50,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 11,76 | 2 |
| Circasia | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 1 | 33,33 | 1 | 100,00 | 1 | 50,00 | 14 | 82,35 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 5,88 | 1 |
| TOTAL | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 2 | 100,00 | 17 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 73.91% del personal opina que se debe mejorar en el aspecto de “trabajo en equipo” según 17 de los 23 colaboradores. De estos, el 82.35% pertenecen a la sede de Pereira y con el 11.76% a la sede de Cartago.

Gráfica 23. Aspectos clima organizacional por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Transmisión de objetivos de líderes por sedes**

Esta variable sirve para conocer si los líderes transmiten los objetivos planteados a los colaboradores de JARDINES SACROSANTO.

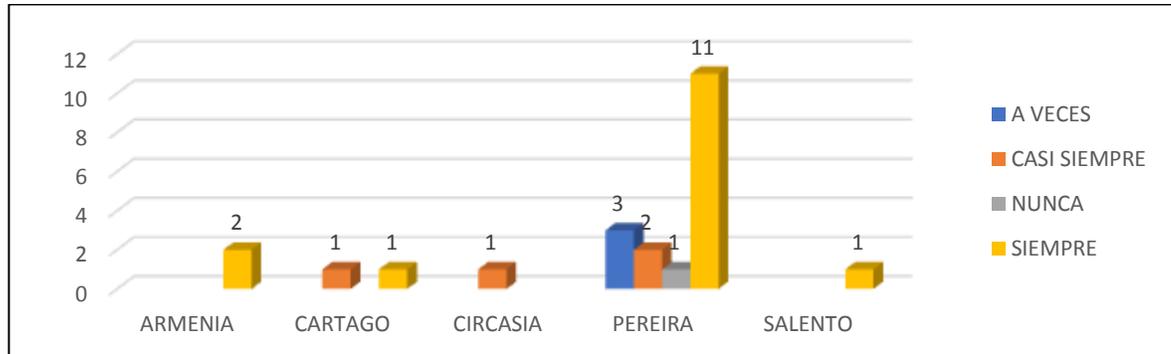
Tabla 25. Transmisión de objetivos de líderes por sedes

| Sede | Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Nunca | | TOTAL |
|----------|---------|--------|--------------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 2 | 13,33 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 1 | 6,67 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 11 | 73,33 | 2 | 50,00 | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 17 |
| Salento | 1 | 6,67 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 15 | 100,00 | 4 | 100,00 | 3 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 65.21% del personal opina que el líder “siempre” les transmite los objetivos según 15 de los 23 colaboradores. De estos, el 73.33% pertenecen a la sede de Pereira y con el 13.33% a la sede de Armenia.

Gráfica 24. Transmisión de objetivos de líderes por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué medios más utilizan los líderes para socializar los planes de mejoramiento en JARDINES SACROSANTO.

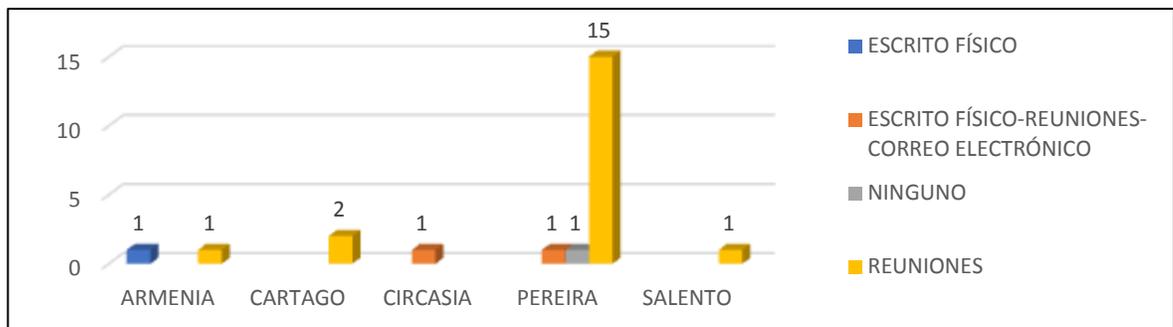
Tabla 26. Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por sedes

| Sede | Escrito físico-reuniones-correo electrónico | | Escrito físico | | Reuniones | | Ninguno | | TOTAL |
|----------|---------------------------------------------|------|----------------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1 | 5,26 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 10,53 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 1 | 0,50 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 1 | 0,50 | 0 | 0,00 | 15 | 78,95 | 1 | 100,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 5,26 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 2 | 1,00 | 1 | 100,00 | 19 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 82.61% del personal opina que las “reuniones” son el medio más utilizado para transmitir los planes de mejoramiento correspondiente a 19 de los 23 colaboradores. De estos, el 42.11% pertenecen a la sede de Pereira y con el 10.53% a la sede de Cartago.

Gráfica 25. Medios utilizados por líderes para planes de mejoramiento por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Sugerencia medios de comunicación a utilizar por sedes**

Esta variable sirve para conocer qué medios de comunicación opinan los colaboradores que se debe implementar en JARDINES SACROSANTO.

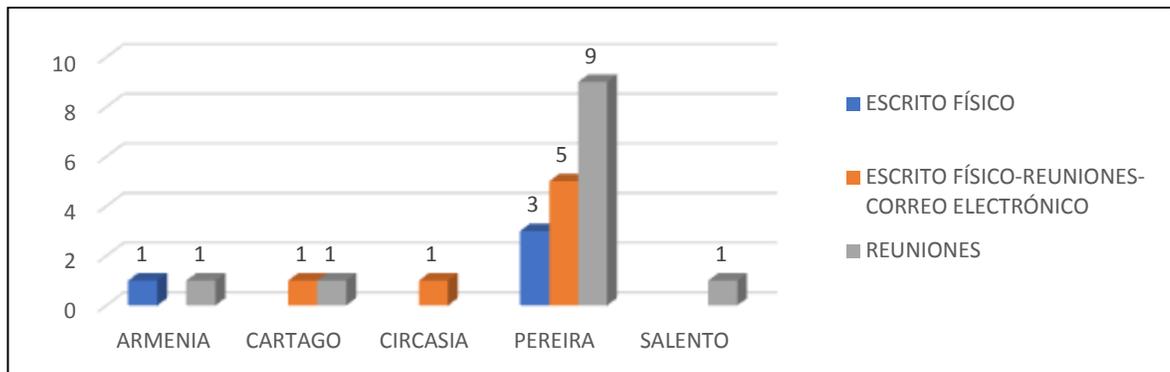
Tabla 27. Sugerencia medios de comunicación a utilizar por sedes

| Sede | Escrito físico-reuniones-correo electrónico | | Escrito físico | | Reuniones | | TOTAL |
|----------|---------------------------------------------|--------|----------------|--------|-----------|--------|-------|
| | No. | % | No.. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 1 | 8,33 | 2 |
| Cartago | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 1 | 8,33 | 2 |
| Circasia | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 5 | 71,43 | 3 | 75,00 | 9 | 75,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 8,33 | 1 |
| TOTAL | 7 | 100,00 | 4 | 100,00 | 12 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 52.17% del personal opina que las “reuniones” son el medio que se debe utilizar más para transmitir información según 12 de los 23 colaboradores. De estos, el 75% pertenecen a la sede de Pereira y con el 8.33% a las sedes de Armenia, Cartago, Circasia y Salento.

Gráfica 26. Sugerencia medios de comunicación a utilizar por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Desempeño líderes por sedes**

Esta variable sirve para conocer en qué cualidad se desempeñan mejor los líderes en JARDINES SACROSANTO.

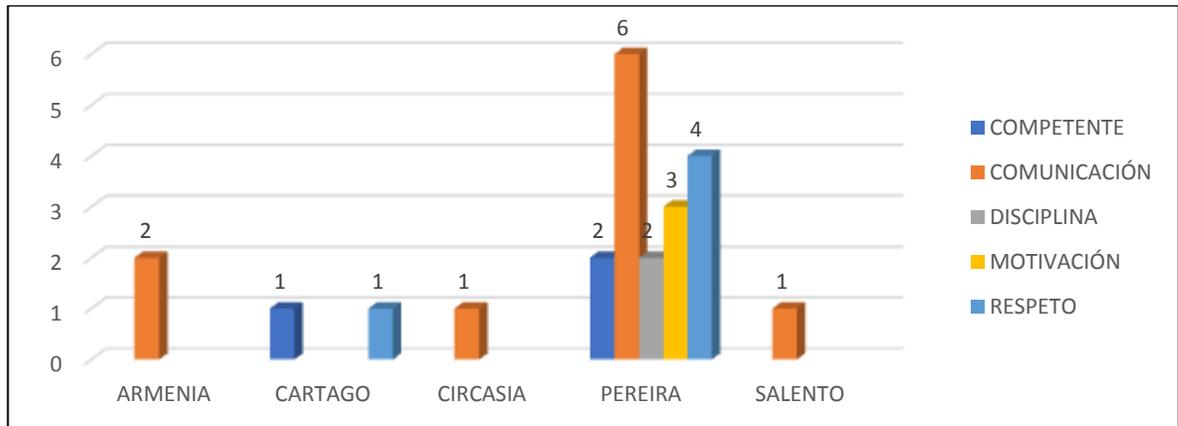
Tabla 28. Desempeño líderes por sedes

| Sede | Competente | | Comunicación | | Disciplina | | Motivación | | Respeto | | TOTAL |
|----------|------------|--------|--------------|--------|------------|--------|------------|--------|---------|--------|-------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 2 | 20,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 1 | 33,33 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 1 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 2 | 66,67 | 6 | 60,00 | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 4 | 80,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 1 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 3 | 100,00 | 10 | 100,00 | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 5 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 43.48% del personal opina que la “comunicación” es el campo donde mejor se desempeñan los líderes, según 10 de los 23 colaboradores. De estos, el 60% pertenecen a la sede de Pereira y con el 20 a Cartago.

Gráfica 27. Desempeño líderes por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Aspectos por mejorar líderes por sedes**

Esta variable sirve para conocer con qué opinan los colaboradores sobre los aspectos que deben mejorar los líderes en JARDINES SACROSANTO.

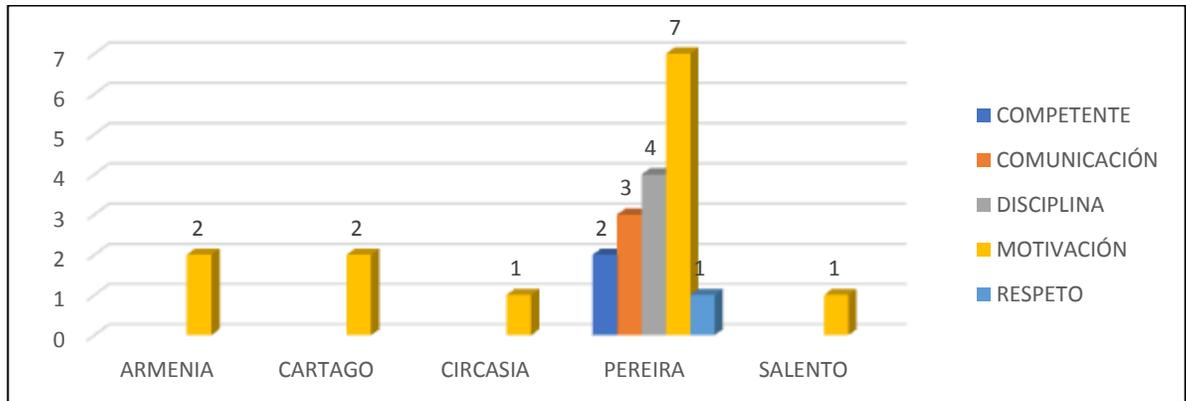
Tabla 29. Aspectos por mejorar líderes por sedes

| Sede | Competente | | Comunicación | | Disciplina | | Motivación | | Respeto | | TOTAL |
|--------------|------------|---------------|--------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|----------|---------------|-----------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Armenia | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 15,38 | 0 | 0,00 | 2 |
| Cartago | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 15,38 | 0 | 0,00 | 2 |
| Circasia | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 1 |
| Pereira | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 4 | 100,00 | 7 | 53,85 | 1 | 100,00 | 17 |
| Salento | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 7,69 | 0 | 0,00 | 1 |
| TOTAL | 2 | 100,00 | 3 | 100,00 | 4 | 100,00 | 13 | 100,00 | 1 | 100,00 | 23 |

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 56.52% del personal opina que se debe mejorar en el campo de la “motivación” según 13 de los 23 colaboradores. De estos, el 53.85% pertenecen a la sede de Pereira y con el 15.38% a las sedes de Armenia y Cartago.

Gráfica 28. Aspectos por mejorar líderes por sedes



Fuente: Encuesta aplicada a personal de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

1.10 PROVEEDORES

La empresa Exequiales Jardines Sacrosanto LTDA cuenta con importantes proveedores que permiten el andar de su operación. Ya que estos son tan relevantes es muy importante tener buenas relaciones comerciales; para ellos se aplican encuestas (ver anexos) con el propósito de conocer sus percepciones he identificar factores que permitan fortalecer y mejorar.

- **Políticas de pago**

Esta variable sirve para determinar la forma en que se establecieron las políticas de pago a los proveedores por parte de EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA.

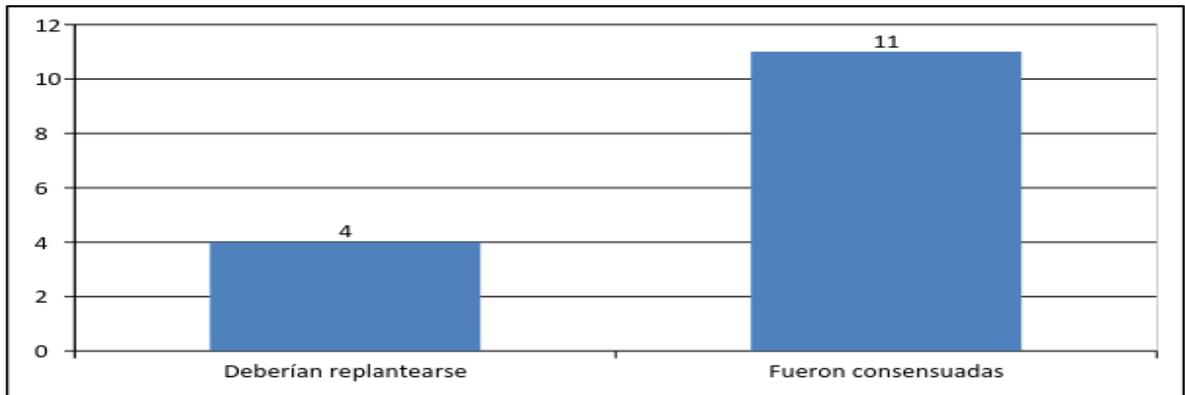
Tabla 30. Políticas de pago

| Políticas de pago | No. | % |
|------------------------|-----|--------|
| Deberían replantearse. | 4 | 26,67 |
| Fueron consensuadas. | 11 | 73,33 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 26,67% de los proveedores piensan que deberían replantearse las políticas de pago; no obstante, la mayor parte de los proveedores opinan que las políticas fueron consensuadas con Jardines Sacrosanto, por ende están de acuerdo con ellas.

Gráfica 29. Políticas de pago



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente**

Esta variable sirve para determinar las ventajas u oportunidades que perciben los proveedores respecto a tener como cliente a EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA.

Tabla 31. Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente

| Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente | No. | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|
| Contribuir de forma significativa al crecimiento de su empresa. | 7 | 46,67 |
| Generar retroalimentación para el mejoramiento de mis productos y/o servicios. | 3 | 20,00 |
| Servirme como referencia comercial para la captación de nuevos clientes en el sector. | 5 | 33,33 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 46,67% de los proveedores piensan que tener a Sacrosanto como cliente contribuirá significativamente al crecimiento de su empresa, así mismo, un 20% cree que la relación comercial con Sacrosanto le ayudará a mejorar su producto y/o servicio.

Gráfica 30. Ventajas de tener a Sacrosanto como cliente



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto**

Esta variable sirve para determinar la disposición de los proveedores para mejorar las condiciones comerciales y/o la calidad del producto/servicio que le presta a EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA.

Tabla 32. Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto

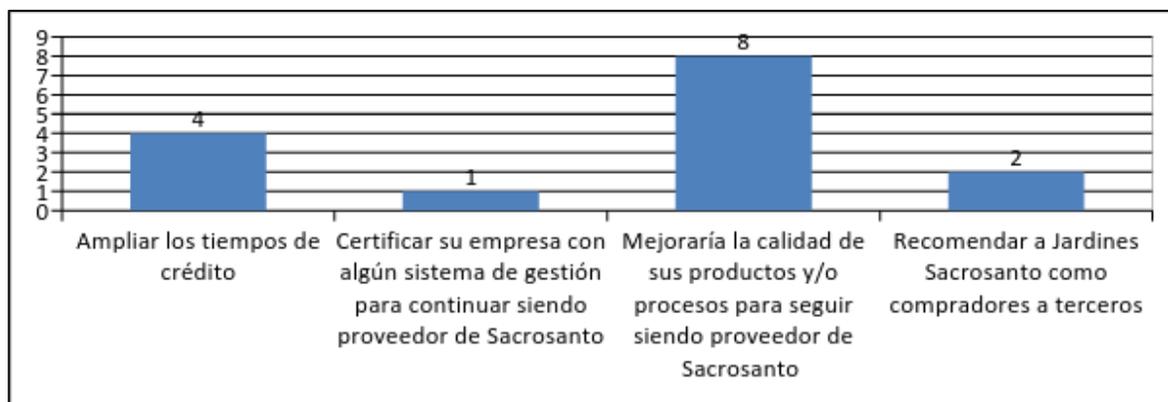
| Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto. | No. | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Ampliar los tiempos de crédito. | 4 | 26,67 |
| Certificar su empresa con algún sistema de gestión para continuar siendo proveedor de Sacrosanto. | 1 | 6,67 |
| Mejoraría la calidad de sus productos y/o procesos para seguir siendo proveedor de Sacrosanto. | 8 | 53,33 |
| Recomendar a Jardines Sacrosanto como compradores a | 2 | 13,33 |

| | | |
|-----------|----|--------|
| terceros. | | |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 53,33% de los proveedores estarían dispuestos mejorar la calidad de los productos y/o servicios que presta para continuar las relaciones comerciales Sacrosanto.

Gráfica 31. Disposición de proveedores para mejorar condiciones y/o producto



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Cumplimiento en pagos**

Esta variable mide el cumplimiento de los pagos a los proveedores por parte de EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA.

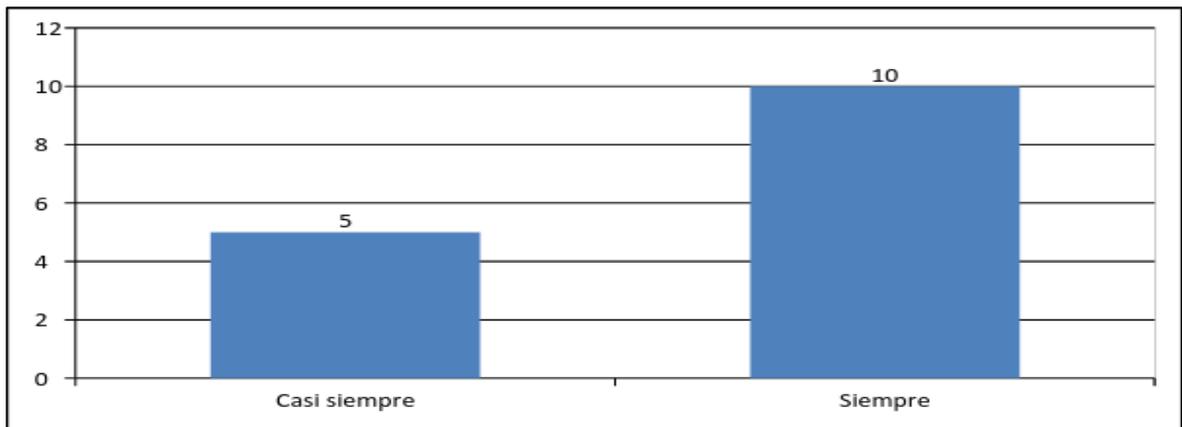
Tabla 33. Cumplimiento en pagos

| Cumplimiento de pagos | No. | % |
|-----------------------|-----|--------|
| Casi siempre | 5 | 33,33 |
| Siempre | 10 | 66,67 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 33,33% de los proveedores piensan que falta mejorar el cumplimiento en los pagos por parte de Sacrosanto.

Gráfica 32. Cumplimiento en pagos



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Atención a requerimientos y/o necesidades**

Esta variable busca conocer si EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA. presta atención a las necesidades o requerimientos de los proveedores.

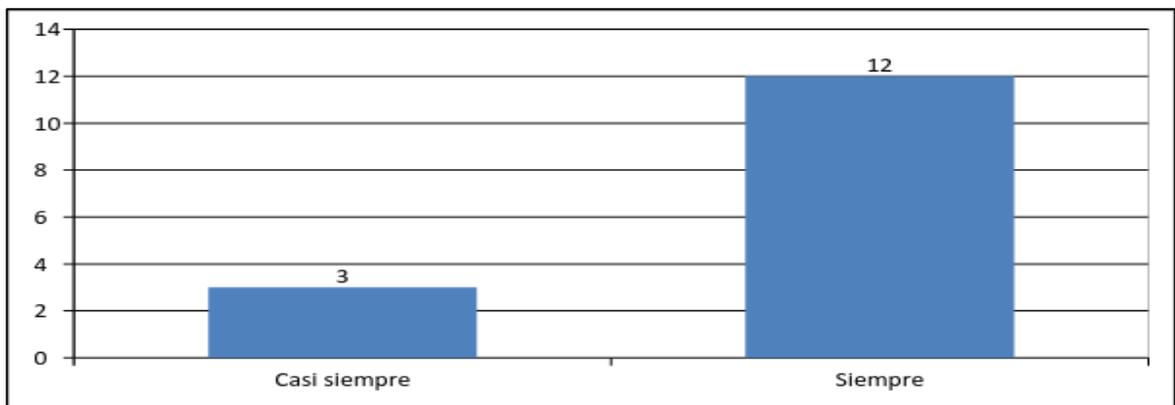
Tabla 34. Atención a requerimientos y/o necesidades

| Atención a requerimientos y/o necesidades | No. | % |
|-------------------------------------------|-----|--------|
| Casi siempre | 3 | 20,00 |
| Siempre | 12 | 80,00 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 80,00% de los proveedores están conformes con la atención y comunicación que existe entre Sacrosanto y sus empresas.

Gráfica 33. Atención a requerimientos y/o necesidades



Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Atención del personal**

Esta variable sirve para determinar la calidad de la atención a los proveedores por parte del personal de EXEQUIALES JARDINES SACROSANTO LTDA.

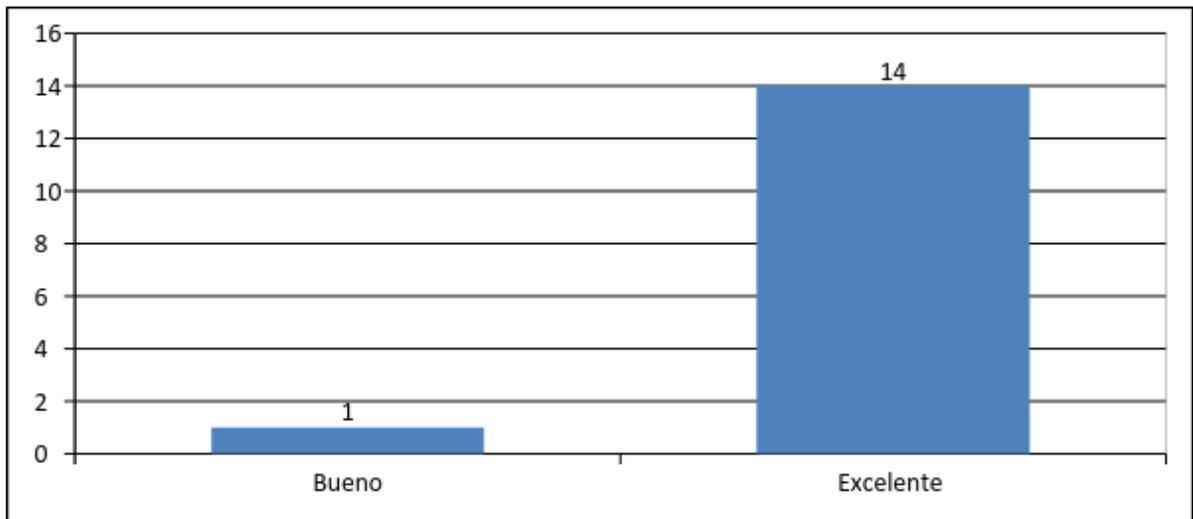
Tabla 35. Atención del personal

| Atención del Personal | No. | % |
|-----------------------|-----|--------|
| Bueno | 1 | 6,67 |
| Excelente | 14 | 93,33 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 93,33% de los proveedores califican como excelente la atención por parte del personal de Sacrosanto, evidenciando una gran satisfacción con la atención que se les brinda.

Gráfica 34. Atención del personal



Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Procedimiento de compra**

Esta variable sirve para determinar si los proveedores están conformes con el procedimiento de compra que tiene establecido Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

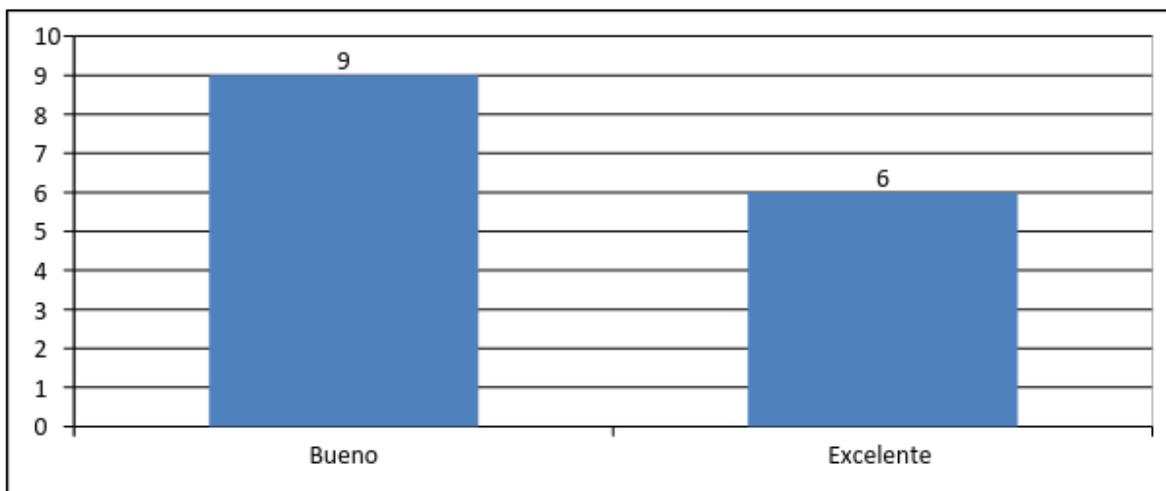
Tabla 36. Procedimiento de compra

| Procedimiento de compra | No. | % |
|-------------------------|-----|--------|
| Bueno | 9 | 60,00 |
| Excelente | 6 | 40,00 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 60% de los proveedores califican como bueno el procedimiento de compra establecido por Sacrosanto, lo que puede ser susceptible de mejoras sustanciales.

Gráfica 35. Procedimiento de compra



Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

- **Valoración de la relación comercial**

Esta variable sirve para determinar la valoración que le otorgan los proveedores a la relación comercial con Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

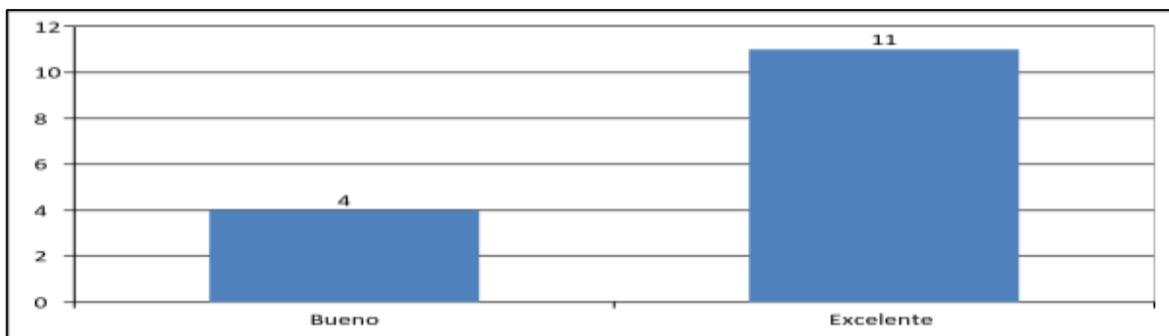
Tabla 37. Valoración de la relación comercial

| Valoración de la relación comercial | No. | % |
|-------------------------------------|-----|--------|
| Bueno | 4 | 26,67 |
| Excelente | 11 | 73,33 |
| TOTAL | 15 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

En la tabla se observa que el 73,33% de los proveedores valoran como excelente la relación comercial con Sacrosanto, no obstante, hay un 26,67% de ellos que la califican como buena esta relación. Debido a que Sacrosanto tienen un número limitado de proveedores, se hace importante fortalecer dichas relaciones.

Gráfica 36. Valoración de la relación comercial



Fuente: Encuesta aplicada los proveedores de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

1.11 CLIENTES QUE NO HAN USADO EL SERVICIO

La empresa Exequiales Jardines Sacrosanto cuenta con clientes que pagan una mensualidad, se afilian a la empresa, pero aún no les fallece ningún ser querido; estos clientes son los más importantes, por lo tanto, es de suma importancia conocer sus percepciones acerca de la empresa, para ello se aplica una encuesta (ver anexos) que permite interpretar estas percepciones.

- **Calificación del servicio de los recaudadores**

Con esta información se puede observar el nivel de satisfacción de los clientes que aún no han hecho uso de los servicios de los recaudadores de la empresa Jardines Sacrosanto.

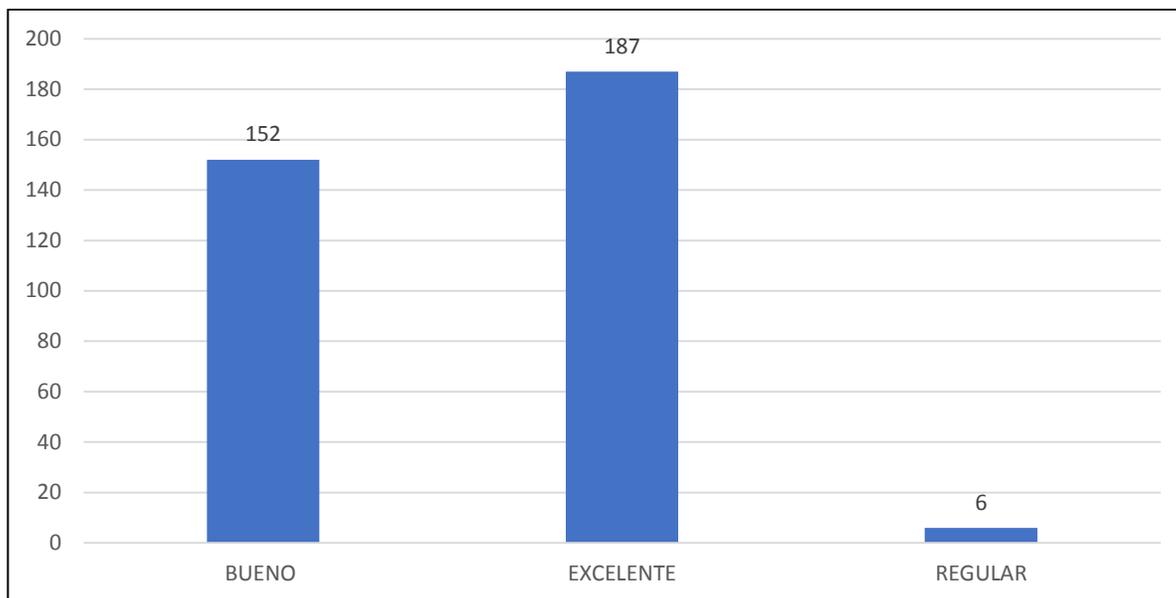
Tabla 38. Calificación del servicio de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio

| Calificación del servicio de los recaudadores | No. | % |
|------------------------------------------------------|------------|----------|
| BUENO | 152 | 44,05 |
| EXCELENTE | 187 | 54,20 |
| REGULAR | 6 | 1,73 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

En la tabla se observa que el 54,20 % de los clientes califican de manera excelente el servicio de los recaudadores y el 44,05 % calificaron como bueno el servicio, lo que muestra una gran satisfacción de los clientes.

Gráfica 37. Calificación del servicio de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Respuesta a inquietudes de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio**

Con esta variable se observa la frecuencia en la respuesta de las inquietudes que tienen los clientes que aún no usan los servicios de la empresa Jardines Sacrosanto.

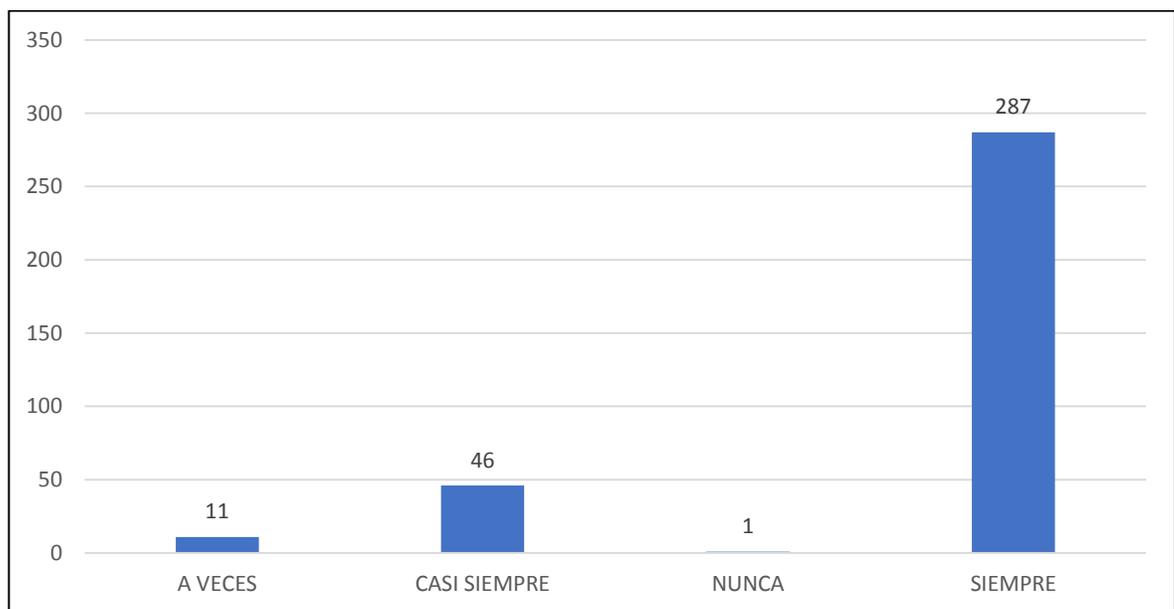
Tabla 39. Respuesta a inquietudes de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio

| Respuesta a inquietudes de los recaudadores | No. | % |
|---------------------------------------------|-----|--------|
| A VECES | 11 | 3,18 |
| CASI SIEMPRE | 46 | 13,33 |
| NUNCA | 1 | 0,28 |
| SIEMPRE | 287 | 83,18 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

El 83,18% de los clientes manifiestan que siempre se responde a las inquietudes por parte de los recaudadores, lo que muestra una oportuna intervención de los recaudadores.

Gráfica 38. Respuesta a inquietudes de los recaudadores – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Recibimiento de la información general del servicio – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente variable muestra la periodicidad con que los clientes que aún no usan el servicio reciben información acerca de este por parte de la empresa Jardines Sacrosanto.

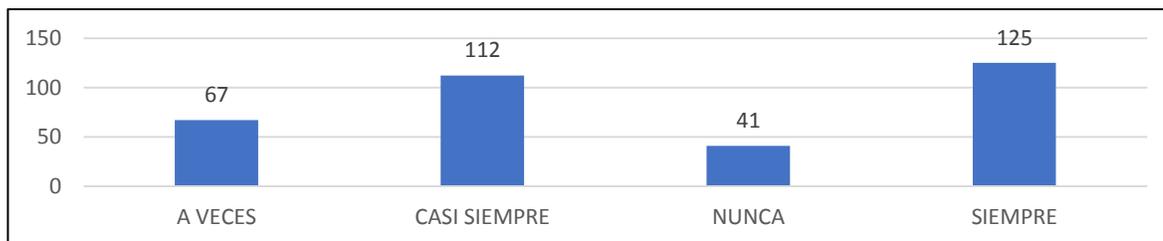
Tabla 40. Recibimiento de la información general del servicio – Clientes que no han usado el servicio

| Recibimiento de la información general del servicio | No. | % |
|-----------------------------------------------------|-----|--------|
| A VECES | 67 | 19,42 |
| CASI SIEMPRE | 112 | 32,46 |
| NUNCA | 41 | 11,88 |
| SIEMPRE | 125 | 36,23 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

En la tabla se puede observar que el 36,23 % de los clientes recibe siempre la información general del servicio, y el 32,46% lo recibe casi siempre, y aunque es un buen porcentaje, también hay que tener en cuenta el 31.3% que nunca o a veces recibe la información de los servicios que presta la empresa.

Gráfica 39. Recibimiento de la información general del servicio – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **Otros medios de pago para el recaudo mensual– Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente búsqueda informa de la decisión de los clientes que aún no usan el servicio, acerca de cuál es su preferencia en otros medios de pago en el recaudo mensual por parte de la empresa Jardines Sacrosanto.

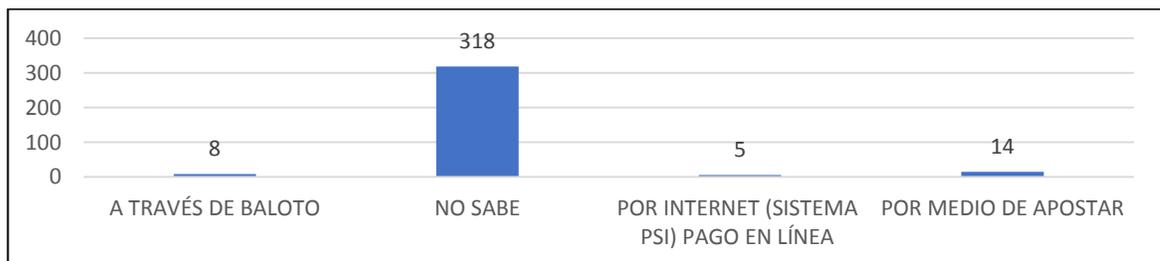
Tabla 41. Otros medios de pago para el recaudo mensual – Clientes que no han usado el servicio

| Otros medios de pago para el recaudo mensual | No. | % |
|----------------------------------------------|-----|--------|
| A TRAVÉS DE BALOTO | 8 | 2,31 |
| NO SABE | 318 | 92,17 |
| POR INTERNET (SISTEMA PSI) PAGO EN LÍNEA | 5 | 1,44 |
| POR MEDIO DE APOSTAR | 14 | 4,05 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

En la tabla se nota que el 92,17% de los clientes no saben que otro medio de pago utilizar para el pago mensual.

Gráfica 40. Otros medios de pago para el recaudo mensual – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente variable muestra la opinión de los clientes que aún no usan el servicio cuando los asesores o recaudadores resuelven las inquietudes que estos tengan acerca de los servicios de la empresa Jardines Sacrosanto.

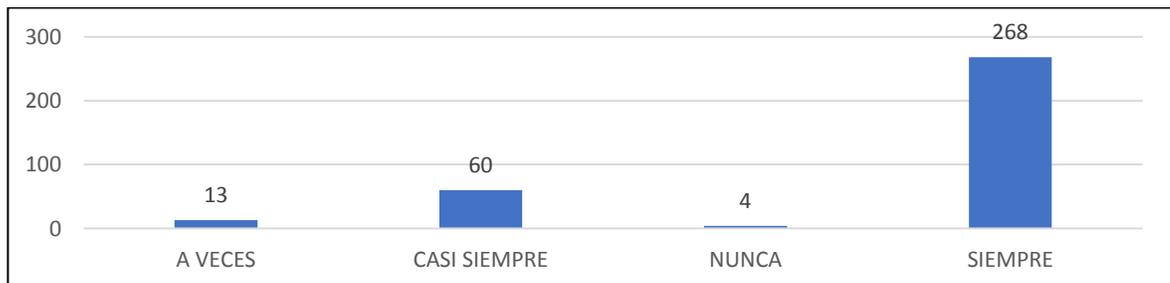
Tabla 42. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio

| Asesor resuelve las inquietudes | No. | % |
|----------------------------------------|------------|----------|
| A VECES | 13 | 3,76 |
| CASI SIEMPRE | 60 | 17,39 |
| NUNCA | 4 | 1,15 |
| SIEMPRE | 268 | 77,68 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

El 77,68% de los clientes están satisfechos con la oportuna solución a sus inquietudes por parte de los asesores de la empresa.

Gráfica 41. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

que no han usado el servicio.

- **Canal de comunicación adecuado – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente variable muestra el canal de comunicación que los clientes que aún no usan el servicio prefieren para recibir información de la empresa Jardines Sacrosanto.

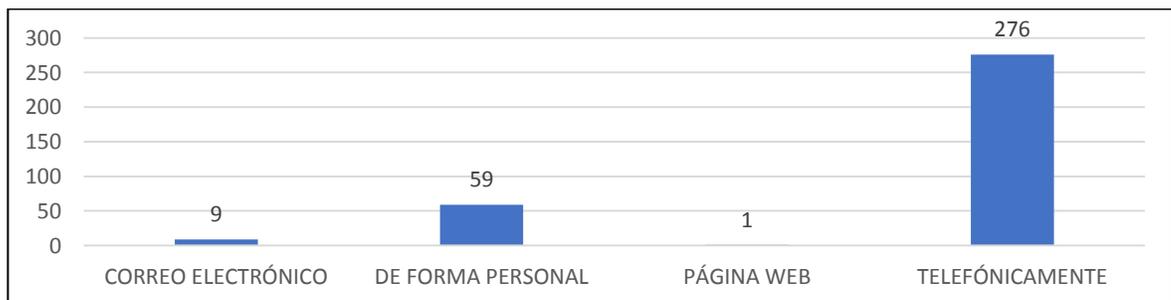
Tabla 43. Canal de comunicación adecuado – Clientes que no han usado el servicio

| Canal de comunicación adecuado | No. | % |
|--------------------------------|-----|--------|
| CORREO ELECTRÓNICO | 9 | 2,60 |
| DE FORMA PERSONAL | 59 | 17,1 |
| PÁGINA WEB | 1 | 0,28 |
| TELEFÓNICAMENTE | 276 | 80,00 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

En la tabla se puede analizar que el 80% de los clientes prefieren ser contactados telefónicamente.

Gráfica 42. El asesor de servicio al cliente o recaudador resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda.

que no han usado el servicio

- **Aspectos que mejorar por la empresa – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente investigación muestra los aspectos importantes a mejorar por la empresa que consideraron los clientes que aún no usan el servicio de la empresa Jardines Sacrosanto.

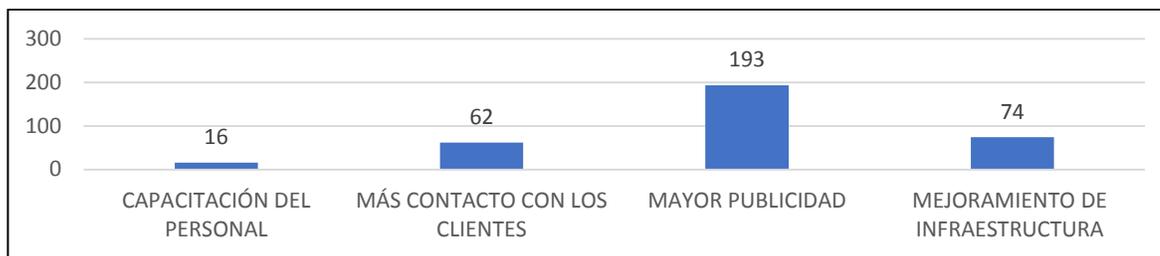
Tabla 44. Aspectos que mejorar por la empresa – Clientes que no han usado el servicio

| Aspectos a mejorar por la empresa | No. | % |
|-----------------------------------|-----|--------|
| CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | 16 | 4,63 |
| MÁS CONTACTO CON LOS CLIENTES | 62 | 17,97 |
| MAYOR PUBLICIDAD | 193 | 55,94 |
| MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA | 74 | 21,44 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

El 55,94% de los clientes considera que la empresa debe mejorar la publicidad y no es un dato menor que el 21,44% de los clientes considere que se debe mejorar la infraestructura.

Gráfica 43. Aspectos a mejorar por la empresa-clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Puntualidad del recaudador en las fechas indicadas – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente variable informa la puntualidad de los recaudadores al momento de las visitas por parte de los recaudadores de la empresa Jardines Sacrosanto.

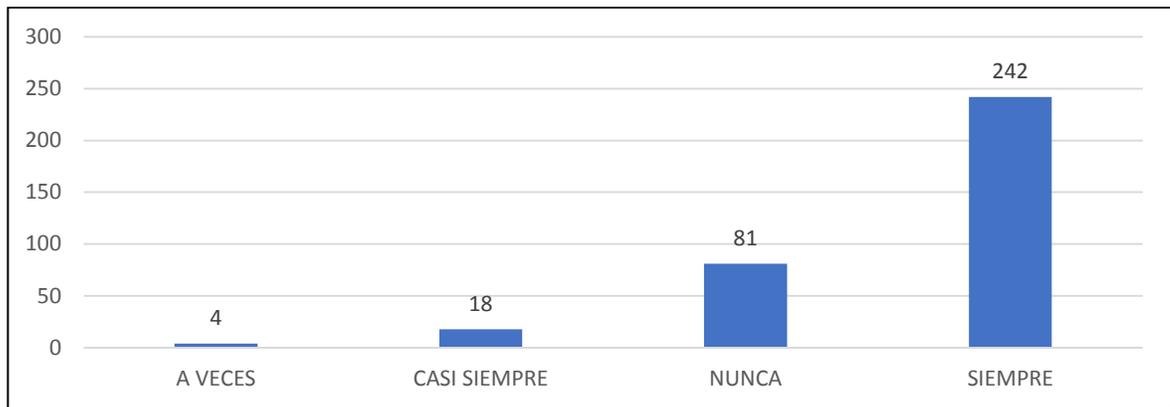
Tabla 45. Puntualidad del recaudador en las fechas indicadas – Clientes que no han usado el servicio

| Puntualidad del recaudador | No | % |
|----------------------------|-----|--------|
| A VECES | 4 | 1,15 |
| CASI SIEMPRE | 18 | 5,21 |
| NUNCA | 81 | 23,47 |
| SIEMPRE | 242 | 70,14 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

El 70,14% de los clientes manifiesta que el recaudador siempre es puntual al momento de hacer las labores de recaudo.

Gráfica 44. Puntualidad del recaudador en las fechas indicadas – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Calidad de la información de los asesores – Clientes que no han usado el servicio**

En esta variable se observa la calidad de la información suministrada por los recaudadores de la empresa Jardines Sacrosanto.

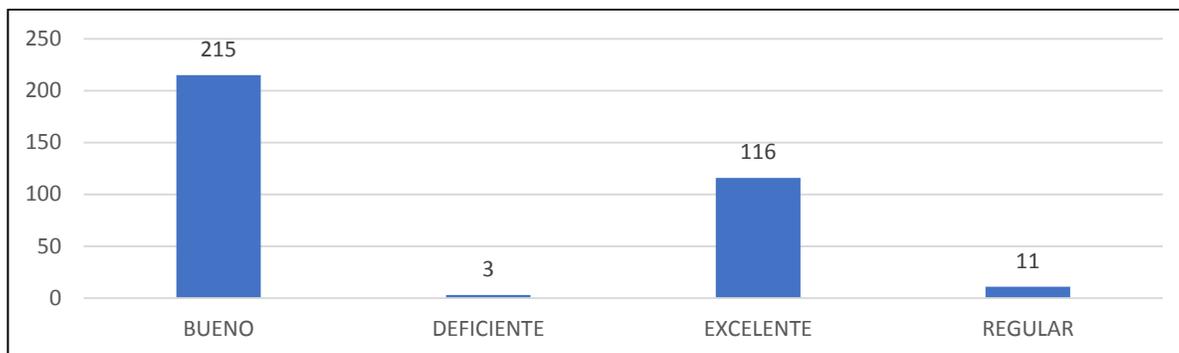
Tabla 46. Calidad de la información de los asesores – Clientes que no han usado el servicio

| Calidad de la información | No | % |
|---------------------------|-----|--------|
| BUENO | 215 | 62,31 |
| DEFICIENTE | 3 | 0,86 |
| EXCELENTE | 116 | 33,62 |
| REGULAR | 11 | 3,18 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

El 62,31% de los clientes califica de bueno la calidad de la información, y un 33,62% lo califica como excelente, lo que demuestra la buena calidad de la información suministrada por la empresa a sus clientes.

Gráfica 45. Calidad de la información de los asesores – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **Calificación modalidad de cobro – Clientes que no han usado el servicio**

La siguiente variable muestra la calificación de la modalidad de cobro usada actualmente por la empresa Jardines Sacrosanto.

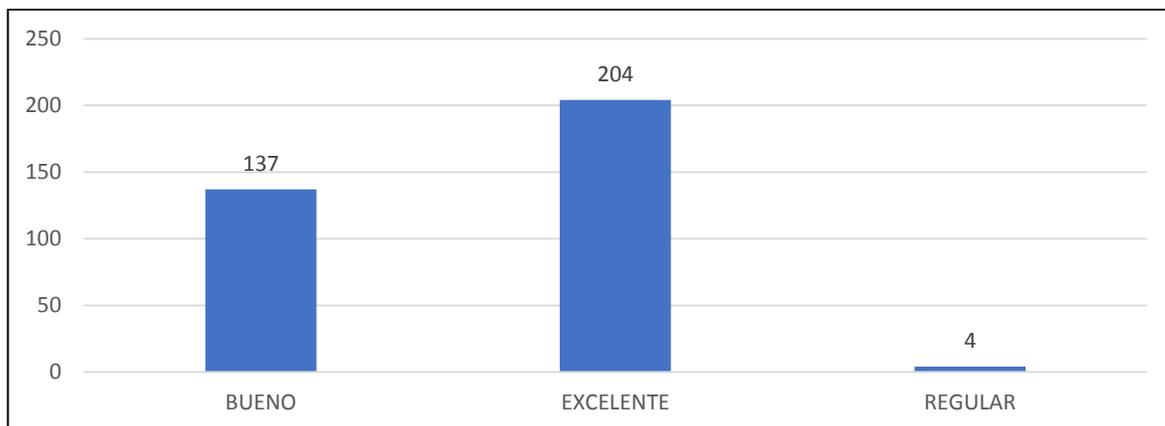
Tabla 47. Calificación modalidad de cobro – Clientes que no han usado el servicio

| Calificación modalidad de cobro | No | % |
|---------------------------------|-----|--------|
| BUENO | 137 | 39,71 |
| EXCELENTE | 204 | 59,13 |
| REGULAR | 4 | 1,15 |
| TOTAL | 345 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

Analizando la tabla se puede observar el grado de satisfacción de los clientes con la modalidad de cobro actual con un 59,71% y un 39,71% que calificaron como excelente y bueno esta modalidad.

Gráfica 46. Calificación modalidad de cobro – Clientes que no han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

1.12 CLIENTES QUE HAN USADO EL SERVICIO

- **Información corresponde al servicio**

En esta variable se analizó si la información suministrada está en concordancia con el servicio que se presta en la empresa Jardines Sacro Santo.

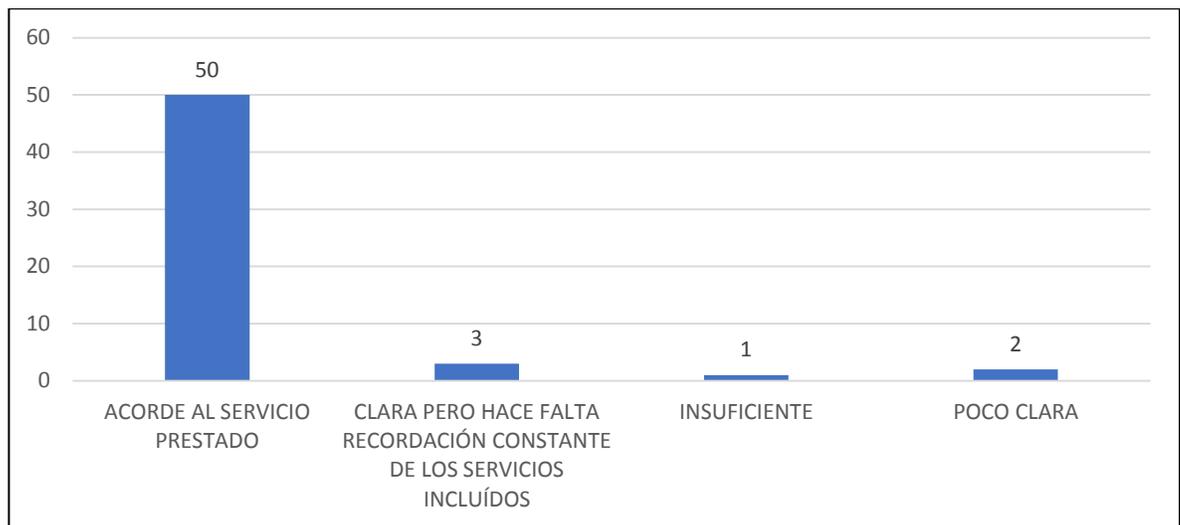
Tabla 48. Información corresponde al servicio – Clientes que han usado el servicio

| INFORMACIÓN CORRESPONDE AL SERVICIO | No | % |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
| Acorde al servicio prestado | 50 | 89,29 |
| Clara, pero hace falta recordación constante de los Servicios incluidos | 3 | 5,36 |
| Insuficiente | 1 | 1,79 |
| Poco clara | 2 | 3,57 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

En la tabla se puede observar que el 89,29% de los encuestados afirman que la información que se suministra antes de usar el servicio es acorde al servicio prestado al momento de llegar a tomar este. 5,36% manifestaron que es necesario recordar con más frecuencia la información.

Gráfica 47. Información corresponde al servicio – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **Cumplimiento contrato inicial**

Se pretende analizar el cumplimiento de la empresa con sus clientes al momento de prestar los servicios funerarios y que estos coincidan con lo pactado en el contrato.

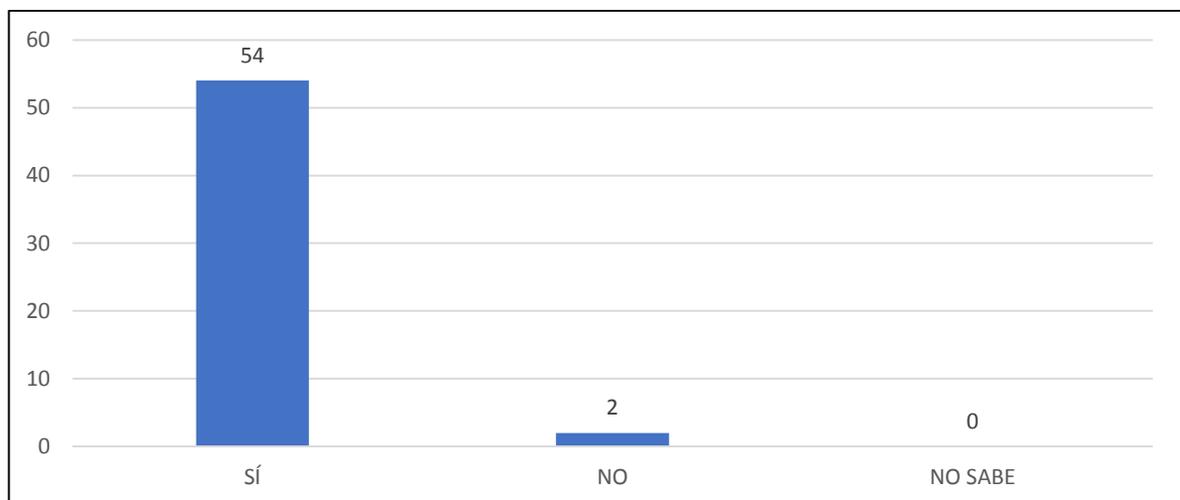
Tabla 49. Cumplimiento contrato inicial – Clientes que han usado el servicio

| CUMPLIMIENTO CONTRATO INICIAL | No. | % |
|-------------------------------|-----|--------|
| Sí | 54 | 96,43 |
| No | 2 | 3,57 |
| No sabe | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

La tabla muestra el alto cumplimiento de la empresa con sus clientes; según lo pactado en el contrato inicial, un 96,43% de los encuestados lo manifiestan.

Gráfica 48. Cumplimiento contrato inicial – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **Acompañamiento cumplió sus expectativas**

Esta variable permite conocer las expectativas de los clientes al momento de usar los servicios funerarios.

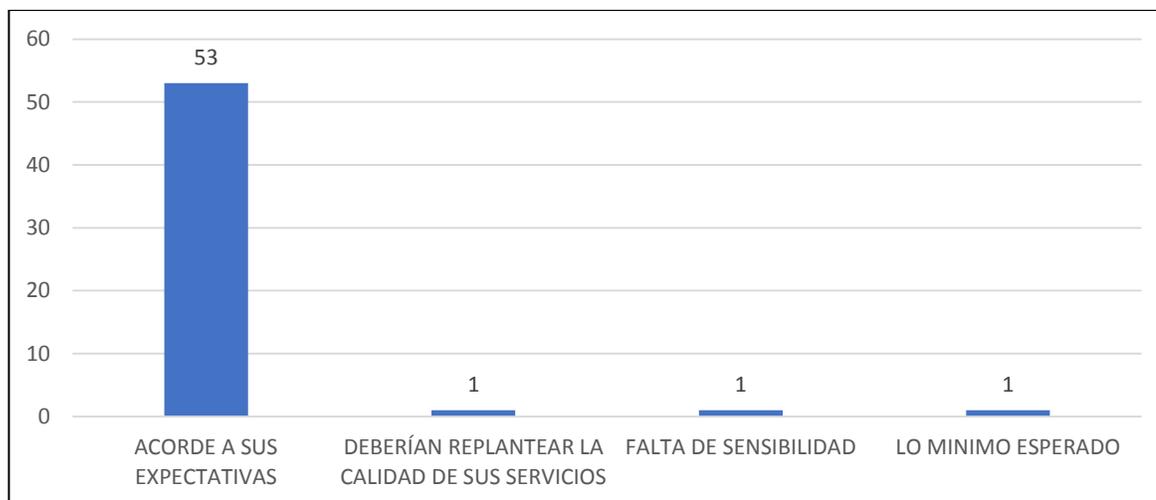
Tabla 50. Acompañamiento cumplió sus expectativas – Clientes que han usado el servicio

| ACOMPANAMIENTO CUMPLIÓ SUS EXPECTATIVAS | No | % |
|-------------------------------------------------|-----------|---------------|
| Acorde a sus expectativas | 53 | 94,64 |
| Deberían replantear la calidad de sus servicios | 1 | 1,79 |
| Falta de sensibilidad | 1 | 1,79 |
| Lo mínimo esperado | 1 | 1,79 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

En la tabla se puede confirmar que la expectativa de los clientes es acorde a lo esperado, un 94,64% de los encuestados lo confirma.

Gráfica 49. Acompañamiento cumplió sus expectativas – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Aspectos por mejorar**

La siguiente variable ilustra los aspectos a mejorar por la empresa y que los clientes consideran importantes.

Tabla 51. Aspectos por mejorar – Clientes que han usado el servicio

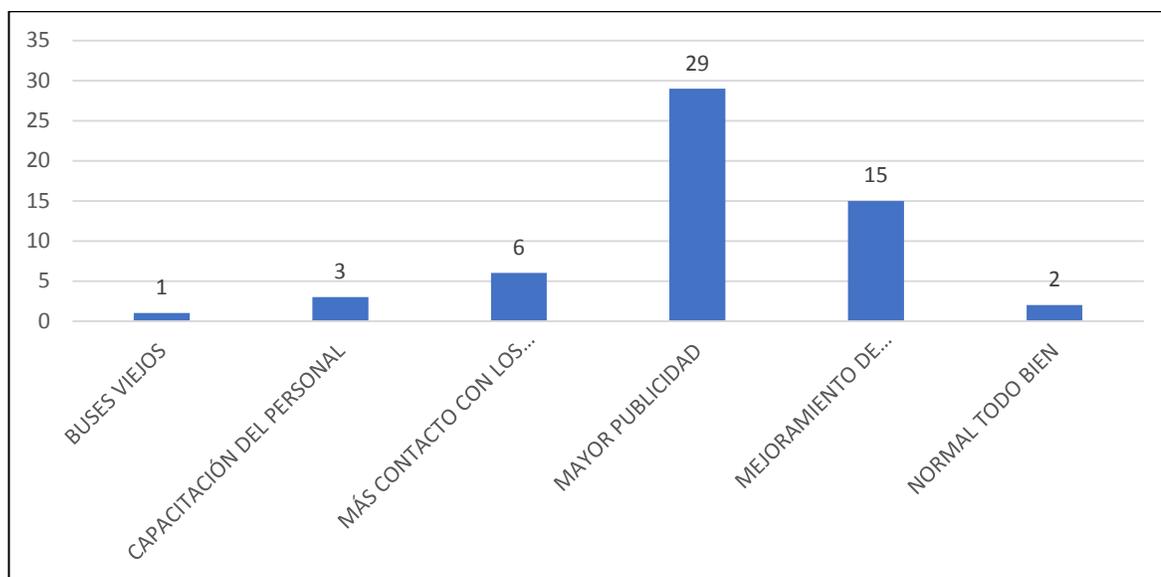
| ASPECTOS POR MEJORAR | No | % |
|---------------------------------|-----------|----------|
| Buses viejos | 1 | 1,79 |
| Capacitación del personal | 3 | 5,36 |
| Más contacto con los clientes | 6 | 10,71 |
| Mayor publicidad | 29 | 51,79 |
| Mejoramiento de infraestructura | 15 | 26,79 |
| NORMAL TODO BIEN | 2 | 3,57 |

| | | |
|-------|----|--------|
| TOTAL | 56 | 100,00 |
|-------|----|--------|

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

La tabla muestra que un 51,79% de los encuestados manifiestan una mayor publicidad como aspecto a mejorar, otro ítem de gran importancia es el mejoramiento de la infraestructura ya que un 26,79% de los clientes eligieron esta respuesta como aspecto a tener en cuenta para mejorar.

Gráfica 50. Aspectos por mejorar – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Tiempo de respuesta**

Esta encuesta muestra el tiempo de respuesta de la empresa cuando se presta el servicio funerario.

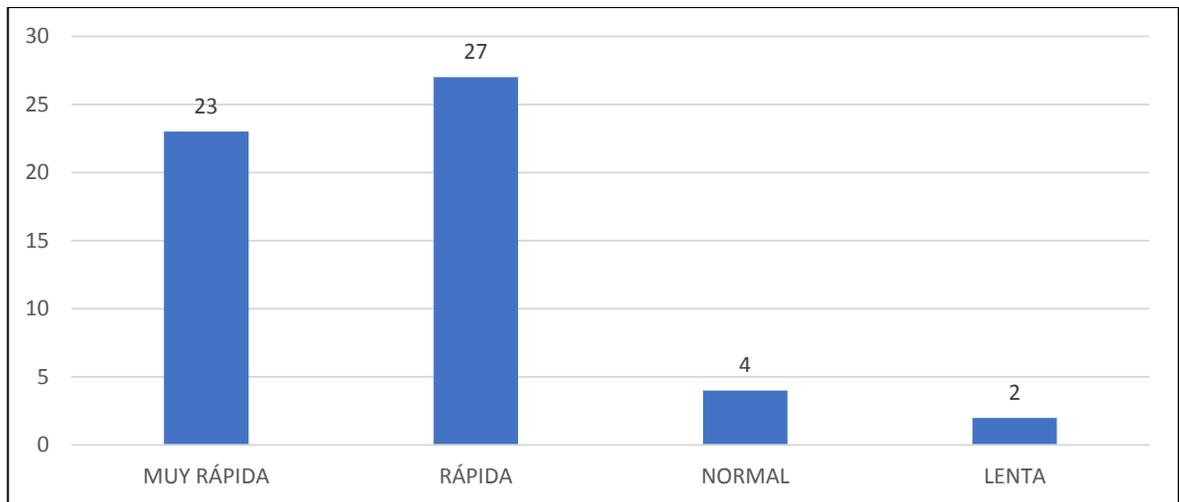
Tabla 52. Tiempo de respuesta – Clientes que han usado el servicio

| TIEMPO DE RESPUESTA | No. | % |
|---------------------|-----|--------|
| Muy rápida | 23 | 41,07 |
| Rápida | 27 | 48,21 |
| Normal | 4 | 7,14 |
| Lenta | 2 | 3,57 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

La tabla muestra una satisfacción alta por parte de los clientes en los tiempos de respuesta al servicio, un 41,07% de los clientes manifestaron muy rápida la respuesta mientras que un 48,21% dijeron que rápida.

Gráfica 51. Tiempo de respuesta – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Calificación acompañamiento**

Esta variable muestra la calificación que los clientes han dado al acompañamiento de la empresa al prestar el servicio funerario.

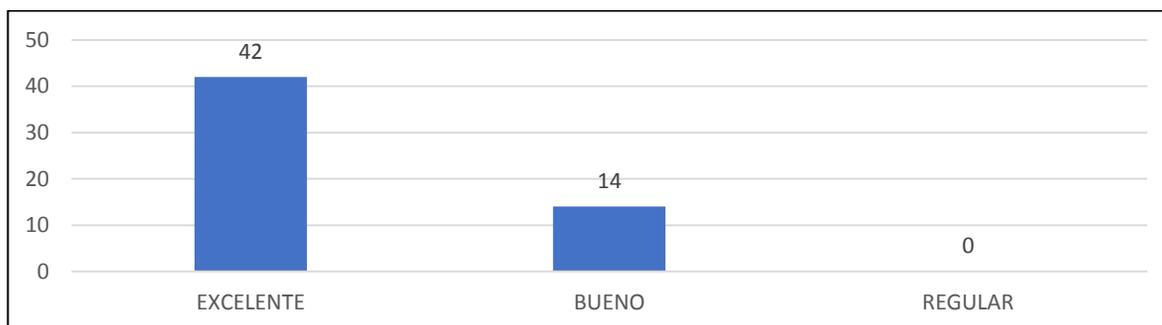
Tabla 53. Calificación acompañamiento – Clientes que han usado el servicio

| CALIFICACIÓN ACOMPAÑAMIENTO | No. | % |
|------------------------------------|------------|---------------|
| Excelente | 42 | 75,00 |
| Bueno | 14 | 25,00 |
| Regular | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

En la tabla se observa la alta calificación de los clientes; un 75% de los encuestados dijeron que el acompañamiento es excelente mientras que el 25% lo calificó como bueno.

Gráfica 52. Calificación acompañamiento – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Recomendación del servicio**

Esta variable ilustra si los clientes recomendarían el servicio funerario a otros usuarios.

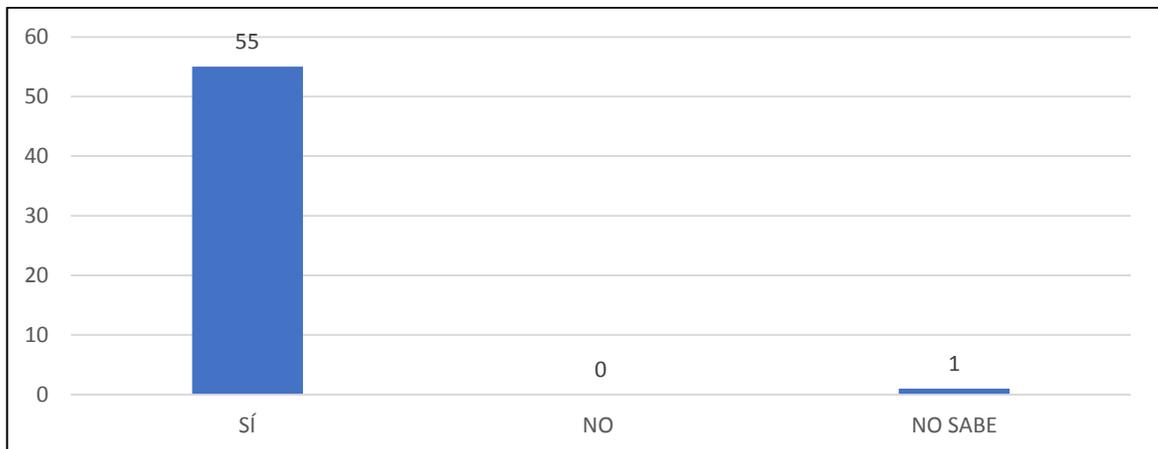
Tabla 54. Recomendación del servicio – Clientes que han usado el servicio

| RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO | No. | % |
|-----------------------------------|------------|---------------|
| Sí | 55 | 98,21 |
| No | 0 | 0,00 |
| No sabe | 1 | 1,79 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

Esta tabla muestra que el 98,21% de los clientes encuestados recomendarían los servicios funerarios de la empresa.

Gráfica 53. Recomendación del servicio – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Volvería a usar el servicio**

Esta variable muestra si los clientes que han tomado los servicios funerarios con la empresa Jardines Sacrosanto, volverían hacer uso de estos.

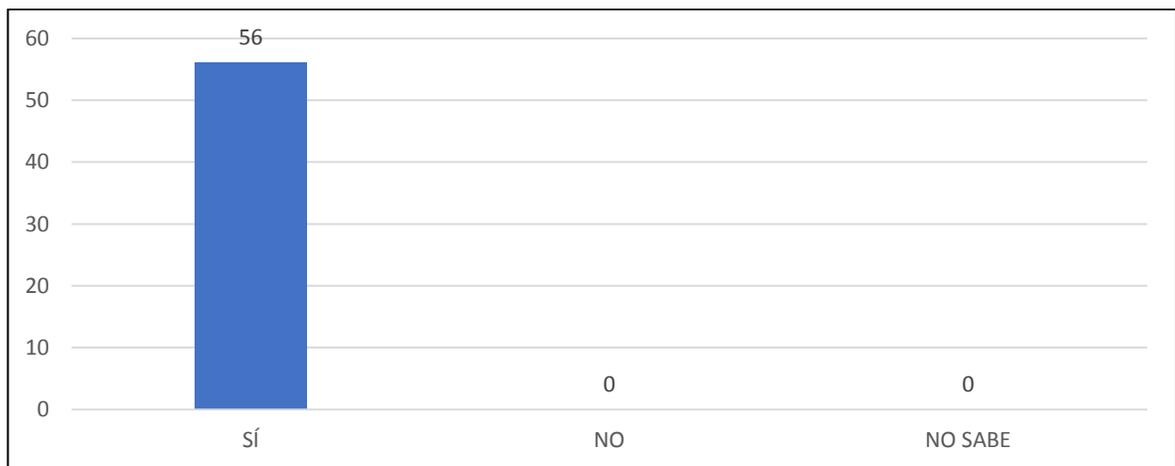
Tabla 55. Volvería a usar el servicio – Clientes que han usado el servicio

| VOLVERÍA A USAR EL SERVICIO | No. | % |
|------------------------------------|------------|----------|
| Sí | 56 | 100,00 |
| No | 0 | 0,00 |
| NO SABE | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

La tabla evidencia que los clientes en caso de tener una pérdida de un ser querido volverían a utilizar el servicio, siendo un 100% de los encuestados que lo manifestaron.

Gráfica 54. Volvería a usar el servicio – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

- **Servicios adicionales a prestar**

La variable pretende saber qué servicios adicionales les gustaría a los clientes para mejorar la experiencia del servicio.

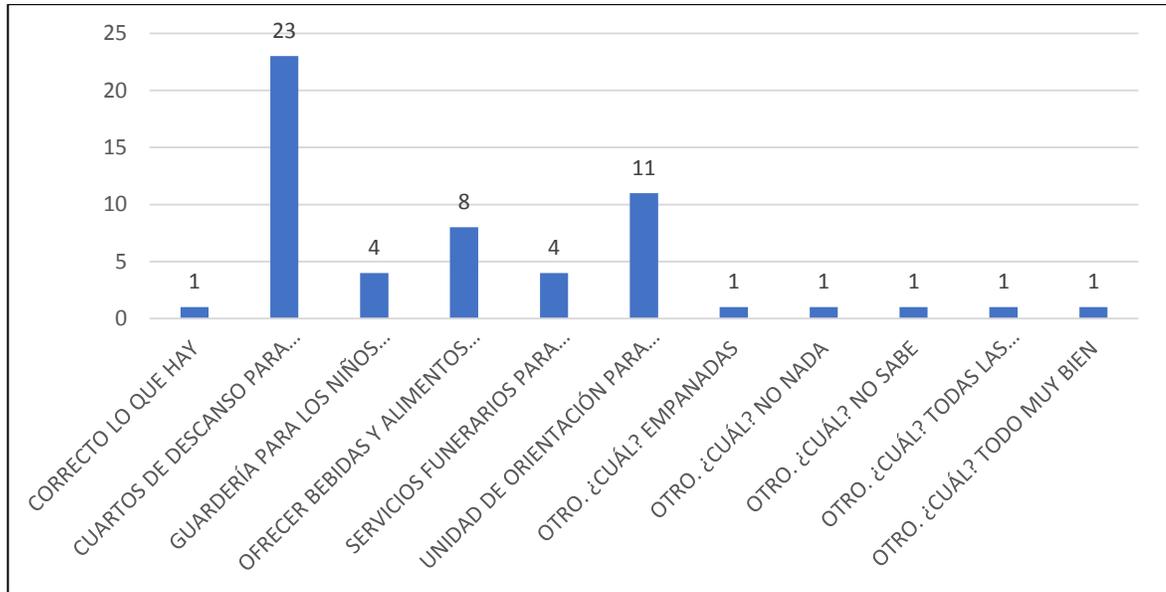
Tabla 56. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio

| SERVICIOS ADICIONALES A PRESTAR | No. | % |
|------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Correcto lo que hay | 1 | 1,79 |
| Cuartos de descanso para familiares | 23 | 41,07 |
| Guardería para los niños asistentes a la velación | 4 | 7,14 |
| Ofrecer bebidas y alimentos diferentes a los tradicionales | 8 | 14,29 |
| Servicios funerarios para mascotas | 4 | 7,14 |
| unidad de orientación para el manejo del duelo | 11 | 19,64 |
| Otro. ¿cuál? empanadas | 1 | 1,79 |
| Otro. ¿cuál? no nada | 1 | 1,79 |
| Otro. ¿cuál? no sabe | 1 | 1,79 |
| Otro. ¿cuál? todas las anteriores | 1 | 1,79 |
| Otro. ¿cuál? todo muy bien | 1 | 1,79 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

En la tabla se puede analizar varias cosas: el 41,07% manifiestan que es importante tener cuartos de descanso, un 19,64% dice que deberían dar orientación para manejo del duelo, y un 14,29% dice que es importante aumentar la oferta de alimentos en la cafetería.

Gráfica 55. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio

- **Utilización talleres de crecimiento manejo de duelo**

Esta variable determina si los clientes tienen conocimiento de los talleres de crecimiento y manejo de duelo.

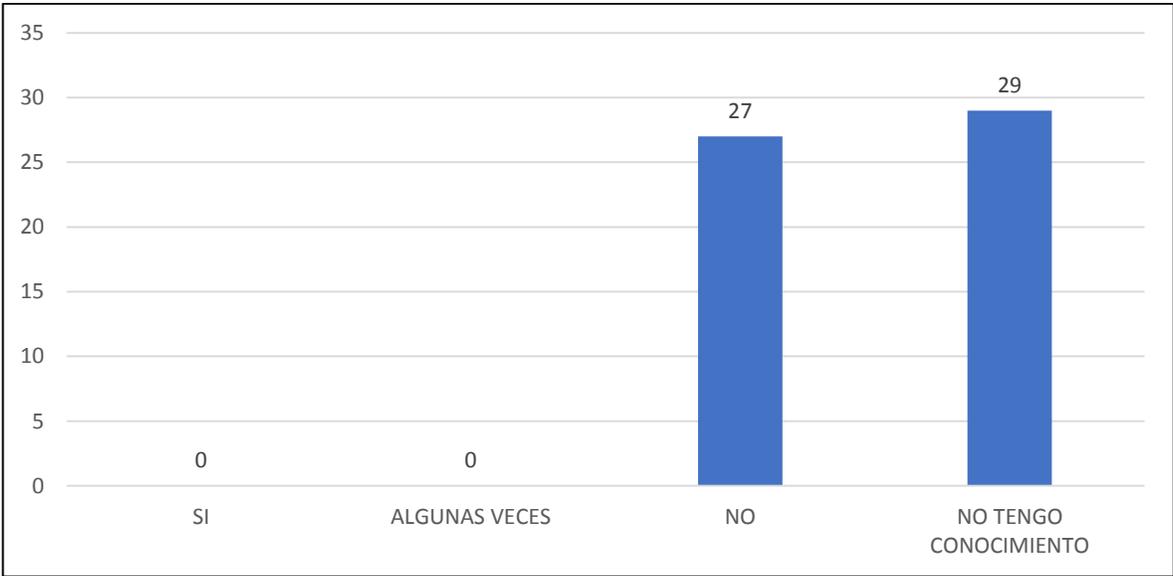
Tabla 57. Utilización talleres de crecimiento manejo de duelo – Clientes que han usado el servicio

| UTILIZACIÓN TALLERES DE CRECIMIENTO MANEJO DE DUELO | No. | % |
|-----------------------------------------------------|-----|--------|
| Sí | 0 | 0,00 |
| Algunas veces | 0 | 0,00 |
| No | 27 | 48,21 |
| No tengo conocimiento | 29 | 51,79 |
| TOTAL | 56 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

La tabla muestra que el 48,21% de los encuestados conoce los talleres, pero no les interesó utilizarlos, mientras que un 51,79% desconoce por completo estos talleres que presta la empresa Jardines Sacrosanto.

Gráfica 56. Servicios adicionales a prestar – Clientes que han usado el servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de la empresa Exequiales Jardines Sacrosanto Ltda. que no han usado el servicio.

1.13 MATRIZ DOFA

Ya realizado el diagnóstico, el siguiente paso es crear una matriz DOFA; esta herramienta permitirá identificar factores internos y externos los cuales mostrarán lo que la empresa debe mejorar, mantener y aprovechar para continuar su crecimiento.

Tabla 58. Matriz DOFA

| DEBILIDADES | | | FORTALEZAS | | |
|----------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------------------------------------------------------|
| PROVEEDORES | 1 | No existe un proceso de compras estructurado. | PROVEEDORES | 1 | Calidad de la atención del personal. |
| | 2 | No existe un sistema de retroalimentación con los proveedores. | | 2 | Valoración de la relación comercial |
| | 3 | Políticas de pago hacia los proveedores ineficientes. | | 3 | Cumplimiento en los pagos. |
| COLABORADORES | 1 | No hay una cultura de trabajo en equipo. | COLABORADORES | 1 | Claridad y cumplimiento objetivos con la misión y visión |
| | 2 | Alta rotación del personal. | | 2 | Transmisión de los objetivos por parte de sus líderes |
| | 3 | Existencia de desmotivación para el desempeño de las funciones. | | 3 | Compromiso con el cumplimiento de sus funciones. |
| | 4 | Falta de capacitación al personal | CLIENTES | 1 | Buena y oportuna respuesta a inquietudes |
| | 5 | Falta de comunicación por parte de los líderes con los colaboradores. | | 2 | Puntualidad del recaudador |

Tabla 58. Matriz DOFA (Continuación)

| DEBILIDADES | | | FORTALEZAS | | |
|--------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------|
| | 6 | Falta de acompañamiento por parte de los líderes al personal de su cargo. | | 3 | Información acertada y de calidad |
| | 7 | Falta contacto con los clientes. | | 4 | La información dada es coherente con el servicio prestado |
| CLIENTES | 1 | Inexistencia de canales efectivos de comunicación con los clientes. | | 5 | Los servicios cumplen exactamente lo que se pacta en el contrato inicial |
| | 2 | Deficiente publicidad en referencia a los productos y servicios. | | 6 | Excelente acompañamiento a los clientes durante el uso del servicio |
| | 3 | Infraestructura locativa inadecuada. | | 7 | Personal capacitado. |
| LÍDERES | 1 | Falta de comunicación efectiva entre líderes y junta directiva. | | 8 | Buen tiempo de respuesta cuando se genera una solicitud del servicio |
| | 2 | Falta cumplimiento objetivo por no gestionar indicadores | | 9 | Clientes recomiendan los servicios |
| | | | LÍDERES | 1 | Conocimiento organigrama y funciones de sus respectivas áreas |
| | | | | 2 | Compromiso con sus respectivas funciones |

Tabla 58. Matriz DOFA (Continuación)

| OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|----------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROVEEDORES | 1 | Realizar nuevos acuerdos beneficiosos para ambas partes. | PROVEEDORES | 1 | Aumento de precio de los insumos. |
| | 2 | Orientar a los proveedores sobre el mejoramiento de sus productos. | | 2 | Cambios en la legislación que disminuya la cantidad disponible de proveedores por su estricta regulación. |
| COLABORADORES | 1 | Creación del departamento de gestión humana. | COLABORADORES | 1 | Fuga de talentos. |
| | 2 | Generar un nuevo esquema de capacitación permanente del personal. | | 2 | Fuga de información. |
| | 3 | Implementar políticas de bienestar y retención del personal. | | 3 | Disminución de la calidad del servicio por desmotivación del personal. |
| | 4 | Institucionalizar reuniones permanentes de información al personal sobre los resultados de la compañía. | CLIENTES | 1 | Instalaciones antiguas con estilo poco atractivo |

Tabla 58. Matriz DOFA (Continuación)

| OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|-----------------|---|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---|--------------------------------------------|
| CLIENTES | 1 | Generar mejores opciones para el recibimiento de información | | 2 | No se genera la suficiente publicidad |
| | 2 | Adoptar nuevos medios de pago para el recaudo | | 3 | Cuartos de descanso |
| | 3 | Dar una nueva imagen a las instalaciones, que atraiga nuevos clientes | LIDERES | 1 | Fuga de información sensible |
| | 4 | Fidelizar a los clientes en referencia a los servicios. | | 2 | Generadores de reactividad y desmotivación |
| | 5 | Generar más contacto con los clientes usando las nuevas tecnologías. | | | |
| | 6 | Elaborar un plan de referidos. | | | |
| | 7 | Ofertar otro tipo de productos diferentes a los tradicionales. | | | |
| | 8 | Talleres de crecimiento. | | | |
| | 9 | Dar a conocer los nuevos productos ofrecidos por la empresa. | | | |
| LÍDERES | 1 | Capacitación general para fortalecimiento de sus respectivas áreas | | | |
| | 2 | Integración regular entre líderes con especialista para generar sinergias | | | |

Fuente: Elaboración propia.

2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS

En la siguiente tabla se analizaron las debilidades que se detectaron en la matriz DOFA, sus causas y posibles consecuencias, para plantear las acciones de mejoras.

Tabla 59. Análisis de Debilidades, Causas y Consecuencias

| | DEBILIDADES | | CAUSAS / ORIGEN | CONSECUENCIAS |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROVEEDORES | D1 | No existe un proceso de compras estructurado. | No está integrado en las funciones de los colaboradores las actividades para las compras. | Inventario sin rotación. - Sobre costos en las compras. - Incumplimiento en los pagos. - Falta de insumos. - Falta de eficiencia en las compras por no tener una base de datos de proveedores. |
| | D2 | No existe un sistema de retroalimentación con los proveedores. | No existe un procedimiento de evaluación de proveedores. | Cancelación de las relaciones comerciales. |
| | D3 | Políticas de pago hacia los proveedores ineficientes. | No existe un proceso de compras y ni políticas de pago claras y que se cumplan. | Mala imagen de la compañía. - Afectación de relaciones con proveedores. |
| COLABORADORES | D4 | No hay una cultura de trabajo en equipo. | Falta de Liderazgo para generar ambiente propicio para el trabajo en equipo. | Problemas de convivencia laboral |
| | | | Contratación de personal con el perfil inadecuado. | Ineficiencia en a la resolución de problemas |
| | | | Falta de formación en trabajo en equipo. | No existe innovación |
| | | | | La responsabilidad del cumplimiento de los objetivos recae sobre |

| | | | | |
|--|----|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | pocos. |
| | D5 | Alta rotación del personal. | La empresa no propicia espacios de integración que generen sentido de pertenencia. | No se consolida equipo de trabajo. |

Tabla 59. Análisis de Debilidades, Causas y Consecuencias (Continuación)

| | DEBILIDADES | | CAUSAS / ORIGEN | CONSECUENCIAS |
|--|-------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| | | | Desmotivación por la escala salarial. | Disminuir la calidad del servicio al cliente. |
| | | | Falta de aceptación del liderazgo. | Contratación de personal que no cumplen el perfil. |
| | | | Falta de análisis de clima organizacional. | Sobrecostos en la contratación. |
| | D6 | Existencia de desmotivación para el desempeño de las funciones. | No existe un programa de bienestar laboral. | Rotación del personal |
| | | | Acompañamiento por parte de los líderes. | Baja productividad. |
| | D7 | Falta de capacitación al personal | No existe un procedimiento que detecte las necesidades de capacitación y formación del personal. | Desmotivación del personal. |
| | | | No existe presupuesto asignado para la capacitación. | Se presentar errores en la realización de las tareas. |
| | | | | Afectación en la salud mental y física de los colaboradores. |
| | D8 | Falta de comunicación de parte de los líderes con los colaboradores. | Falta de iniciativa de los líderes. | Rumores - Información incompleta. - Mala interpretación de los mensajes. |

| | | | | |
|--|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | D9 | Falta de acompañamiento por parte de los líderes al personal a su cargo. | Inexistencia de cultura de trabajo en equipo. | Toma de decisiones individuales sin el acompañamiento del líder del proceso. |
| | D10 | Falta contacto con los clientes. | Múltiples ocupaciones y trabajo rutinario. | Pérdida de clientes - Pérdida de imagen institucional. - Mala percepción del servicio por parte de los clientes. |

Tabla 59. Análisis de Debilidades, Causas y Consecuencias (Continuación)

| | DEBILIDADES | | CAUSAS / ORIGEN | CONSECUENCIAS |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CLIENTES | D11 | Inexistencia de canales efectivos de comunicación con los clientes. | No existe un proceso que garantice la efectiva comunicación con los clientes. | Pérdida de competitividad. |
| | | | No existe una persona encargada de desarrollar efectivamente el canal de comunicación actual. | Pérdida de clientes. |
| | | | No hay asesoramiento | |
| | D12 | Deficiente publicidad en referencia a los productos y servicios. | 1. No se dedica tiempo para planeación de la publicidad | El mercado al que se apunta no conoce lo que se ofrece. - Deficiente posicionamiento en el mercado. |
| | | | 2. Falta estrategias de marketing | |
| | D13 | Infraestructura locativa inadecuada. | 1. No hay un plan de ahorro para actualizar la infraestructura locativa | Pérdida de clientes. - Pérdida de imagen frente a los competidores. |
| 2. No se generan propuestas en cuanto al diseño interior de la infraestructura | | | | |

| | | | | |
|----------------|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| LIDERES | D14 | Falta cumplimiento objetivo por no gestionar previamente indicadores | 1. No existe indicadores para cumplir los objetivos dados en las reuniones. | Postergación de cumplimiento de objetivos y metas. |
| | | | 2. Falta de delegación de tareas. | Represamiento de trabajo, generador de estrés, baja productividad. |

Tabla 59. Análisis de Debilidades, Causas y Consecuencias (Continuación)

| | DEBILIDADES | CAUSAS / ORIGEN | CONSECUENCIAS | |
|--|--------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | D15 | Falta de comunicación efectiva entre líderes y junta directiva. | 1. Diferencias en ideologías entre líderes | Desmotivación y reactividad por parte de los líderes y generación de un ambiente no propicio hacia los colaboradores. |
| | | | 2. No existe capacitación para líderes con estrategia para integrar ideas y generar sinergias. | Pérdida de tiempo y agotamiento en reuniones, estancamiento en la generación de nuevas propuestas |

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

En las siguientes tablas se encontrarán las acciones de mejoras para cada uno de los componentes donde se detectaron las actividades a seguir con sus tareas correspondientes, indicadores, fuentes de verificación, sus fichas de cumplimiento y responsable a cargo.

Tabla 60. Componente Colaboradores

| Componente: Colaboradores | | | | | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| Objetivo: | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| No hay una cultura de trabajo en equipo. | 1. Creación de un programa de formación de Líderes que fomenten el trabajo en equipo. | 1.1. Capacitación de los líderes en comunicación asertiva para transmitir con claridad los objetivos de la organización. 1.2. Generación de espacios de integración para los colaboradores. 1.3. Alineación de los objetivos personales de cada colaborador con los objetivos de la organización. | Capacitaciones realizadas. Integraciones de conocimiento del equipo de trabajo realizadas. Socialización del plan de vida de cada colaborador con los líderes. | Registro de asistencia a capacitaciones. Archivo de planes de vida de colaboradores. | Agosto 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |
| Alta rotación del personal. | 1. Implementación un plan de retención de talentos. | 1.1. Implementación del procedimiento de entrevista de salida con cada colaborador que se retira. 1.2. Generación de un plan de carrera en la organización. | Entrevistas de salida realizadas. Convocatorias internas realizadas. | Registro de entrevistas de salidas. Registro de convocatorias realizadas que reposa en archivo de gestión humana. | Septiembre 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |

Tabla 60. Componente Colaboradores (Continuación)

| Componente: Colaboradores | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Objetivo: | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| Existencia de desmotivación para el desempeño de las funciones. | 1. Implementación de un plan de bienestar laboral. | 1.1. Realización del diagnóstico para detectar las principales causas de la desmotivación de los colaboradores. 1.2. Documentación del plan de bienestar para los colaboradores de Sacrosanto. 1.3. implementación de las herramientas de seguimiento y control del cumplimiento del plan de bienestar. | Presentación de diagnóstico. Presentación del plan de bienestar. Acciones de mejora presentadas. | Diagnóstico en el archivo de la empresa. Documento con el plan de bienestar. Acciones de mejora realizadas en el archivo de la empresa. | Octubre 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |
| Falta de capacitación al personal | 1. Implementación del plan de capacitación para los colaboradores. | 1.1. Realización del Diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores. 1.2. Diseño de un plan de capacitación para cada colaborador de acuerdo a las necesidades detectadas. 1.3. Implementación del plan de capacitación. | Presentación del diagnóstico realizado. Presentación del plan de capacitación. Asistencia a las capacitaciones. | Diagnóstico en el archivo de la empresa. Documento con el plan de capacitación en el archivo de gestión humana. Registro de asistencia a capacitaciones. | Junio 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |

Tabla 60. Componente Colaboradores (Continuación)

| Componente: Colaboradores | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Objetivo: | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| Falta de comunicación de parte de los líderes con los colaboradores. | 1. Implementación de un sistema de comunicación eficaz adaptado a cada departamento. | 1.1. Creación de cuentas de correo electrónicos para cada colaborador. 1.2. Realización de cronograma de reuniones semanales por departamento. 1.3. Diseño del formato de seguimiento al cronograma de reuniones. 1.4. Capacitación a los líderes sobre herramientas de comunicación asertiva. | Listado de cuentas de correo creadas. Actas de reuniones semanales. Capacitaciones realizadas. | Base de datos de cuentas de correo corporativo. Registro de actas de reuniones semanales en archivo. Registro de asistencia a capacitaciones. | Mayo 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |
| Falta de acompañamiento por parte de los líderes al personal a su cargo. | 1. Implementación un sistema de acompañamiento tipo coaching por parte de cada líder de departamento a sus colaboradores. | 1.1. Capacitación a los líderes sobre las herramientas tipo coaching de acompañamiento a colaboradores. 1.2. Diseño de los formatos para el registro de las sesiones de coaching individual. 1.3. Diseño y socialización del cronograma de acompañamiento tipo coaching del líder con cada colaborador. 1.4. Diseño de las herramientas de seguimiento al cumplimiento del cronograma por parte de los líderes. | Capacitaciones realizadas. Registro de las sesiones individuales de coaching. Acciones de mejora presentadas. | Registro de asistencia a capacitaciones. Registro de sesiones individuales de coaching realizadas en el archivo de la empresa. Listado de acciones de mejora presentadas en el archivo de la empresa. | Junio 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |

Tabla 60. Componente Colaboradores (Continuación)

| Componente: Colaboradores | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Objetivo: | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| Falta contacto con los clientes. | 1. Implementación de un programa de interacción permanente con los clientes. | 1.1. Documentación de los principales mecanismos de interacción con los clientes. 1.2. Asignación de los responsables para cada mecanismo de interacción con los clientes. 1.3. Adquisición de las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar, controlar y monitorear la gestión de contacto con los clientes. | Listado de mecanismos de interacción con los clientes. Lista de responsables para cada mecanismo. Herramientas tecnológicas adquiridas. | Listado de mecanismos de interacción con los clientes en el archivo de la empresa. Acta de socialización de responsable de cada mecanismo. Inventario de la empresa. | Julio 2017 | Asistente administrativa y de gestión humana. |

Tabla 61. Componente Proveedores

| Componente: Proveedores | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| Objetivo: Fortalecer el sistema de compras mediante la implementación de procesos más ordenados y claros | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| No existe un proceso de compras estructurado. | 1. Estructuración de proceso de compras. | 1.1. Diseño proceso de compras. 1.2. Documentación proceso de compras. 1.3. Implementación del proceso de compras. | Presentación del documento escrito del proceso de compras. Presentación de los formatos y registros del proceso de compras. Certificados de asistencia de los colaboradores a la capacitación del proceso de compras. Firmas de recibido de los proveedores de la información del nuevo proceso. | Documento en el manual de procesos. Formatos y registros en el listado maestro. registro de asistencia a capacitaciones. Cartas en la correspondencia recibida electrónica o física, | Abril 2017 | Gerente General |

Tabla 61. Componente Proveedores (Continuación)

| Componente: Proveedores | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| Objetivo: Fortalecer el sistema de compras mediante la implementación de procesos más ordenados y claros | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| No existe un sistema de retroalimentación con los proveedores. | 1. Establecimiento de mecanismos de comunicación con los proveedores | 1.1. Diseño de formato de evaluación de proveedores. 1.2. Creación de correo electrónico donde se reciban las inquietudes y sugerencias de los proveedores. | Presentación de documento de evaluación escrito. Correo electrónico creado y socializado. | Formato de evaluación en listado maestro. | Mayo 2017 | Director administrativo y de servicios |
| Políticas de pago a los proveedores son ineficientes. | 1. Documentación políticas de pago. | 1.1 Definición de las políticas de pago con cada proveedor. 1.2 Redacción por escrito las políticas de pago establecidas con cada proveedor. | Presentación del documento donde este plasmadas las políticas de pago a cada proveedor. | Documentos en el proceso de tesorería. | Mayo 2017 | Tesorera |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62. Componente Líderes

| Componente: Líderes | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|
| Objetivo: Fortalecer y crear sinergias entre líderes, gerencia y junta directiva. | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| Falta cumplimiento objetivo por no implementación de indicadores | 1. Implementación de mecanismo de gestión de indicadores. | 1. Definición de mecanismo gestión de indicadores. 1.2. Invitación a asesores externos para implementación de gestión de indicadores 1.3. Contratación de asesoría externa | Presentación de documento escrito del proceso de gestión de indicadores. Registro de proponentes de asesores externos. Contrato firmado con asesor externo para implementación de indicadores. | Registro de proceso de gestión de indicadores. Registro de proponentes. Archivo de contratos vigentes de la empresa. | Mayo 2017 | Gerente General/ líderes |
| Falta de comunicación efectiva entre líderes y junta directiva. | Establecimiento de plan de comunicación efectiva. | 1.1 Realización de reuniones semanales para determinar los mecanismos de comunicación. 1.2 Determinación de las acciones de mejoras en el sistema de comunicación 1.3 Planteamiento del esquema de comunicación requerido. | Número de reuniones realizadas durante el mes. Clasificación de las acciones de mejora al sistema. Plan de comunicación efectiva | Libro de actas de reuniones realizadas. Diseño estratégico de comunicación de la empresa. Plan de comunicación efectiva. | Mayo 2017 | Gerente General |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63. Componente Clientes

| Componente: Clientes | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| Objetivo: Implementar estrategias de contacto al cliente y remodelación de infraestructura | | | | | | |
| Debilidad o necesidad | Acciones | | Indicadores | Fuente de verificación | Fecha | Responsable |
| | Actividades | Tareas | | | | |
| Inexistencia de canales efectivos de comunicación con los clientes. | 1. Fortalecimiento y reactivación de medios de comunicación con los clientes | 1.1. Creación de correo electrónico de contacto al cliente 1.2. Diseño de estrategia de contacto telefónico y correo electrónico 1.3. Capacitación del personal de recaudo en contacto al cliente | Correo electrónico en uso Presentación documento estrategia de contacto al cliente Firmas de asistencia a capacitaciones | Página web y dominio de correo electrónico con un buscador de internet conocido Carpeta de estrategias con clientes Acta de asistencia a capacitaciones | Junio 2017 | Director administrativo y de servicios |
| Deficiente publicidad en referencia a los productos y servicios. | 1. Diseño estrategia de mercadeo | 1.1. Contratación de agencia de marketing digital en redes 1.2. Impresión de volantes publicitarios | Plan de mercadeo para redes | Estudio de plan de mercadeo para sacrosanto | Junio 2017 | Director administrativo y de servicios |
| Infraestructura locativa inadecuada. | 1. Plan de mantenimiento y remodelación de la sala de velación. | 1.1. Contratación de arquitecto para diseñar las remodelaciones de las salas de velación 1.2 Establecimiento de un cronograma para la realización de las remodelaciones 1.3. Establecimiento del cronograma de mantenimiento locativo de cada sala de velación | Renderizados del diseño de la remodelación Documento del cronograma de realización de la obra Documento cronograma de mantenimiento | Carpeta de remodelación infraestructura Cronograma escrito de realización obra Cronograma escrito de manteniendo | Abril 2018 | Director administrativo y de servicios |

4. CONCLUSIONES

- Existe una deficiencia en la comunicación entre los colaboradores y los líderes de proceso.
- Deficiente capacitación al personal colaborador.
- Falta sinergia entre los líderes de procesos y las metas establecidas por la organización.
- Desmotivación de algunos líderes frente al planteamiento de nuevas ideas frente al crecimiento de la organización.
- No existe un proceso debidamente socializado con los proveedores para el cumplimiento de los estándares requeridos por la organización.
- Deficiencia en los canales de comunicación entre proveedores y el personal de la empresa.
- Clientes - usuarios de los servicios notablemente satisfechos puesto que los servicios prestados están en concordancia con lo ofertado.
- Se manifiesta una deficiencia en los servicios de cafetería y en las instalaciones donde se prestan los servicios.
- Los clientes que no han utilizado el servicio argumentan ineficiencia en el sistema de comunicación.

- Los clientes que no han hecho uso de los servicios en la actualidad solicitan mayor publicidad por parte de la empresa.
- Los colaboradores se identifican con la misión y la visión de la organización.
- Existe un alto compromiso por parte de los líderes con la empresa.
- Se evidencia una excelente valoración de la relación comercial de los proveedores con la empresa, así mismo, están satisfechos con el cumplimiento en los pagos por parte de Sacrosanto.
- Los clientes usuarios del servicio altamente satisfechos con la atención al momento de presentarse la solicitud de un servicio por el fallecimiento de uno de sus familiares.

5. RECOMENDACIONES

- Mejorar la infraestructura locativa.
- Establecer mecanismo para entregar en concesión las cafeterías.
- Actualizar el manual de procesos y procedimientos de la empresa.
- Diseñar un plan de mercadeo estratégico con un alcance de tres a cinco años.
- Establecer un sistema de comunicación efectivo que permita la interrelación entre todas las partes de la organización.
- Reasignar por parte de la organización a un funcionario que establezca la comunicación directa con los proveedores.
- Realizar campaña publicitario visual que les permita a los clientes conocer y recordar los servicios adquiridos.
- Establecer programa de motivación que incluya a los colaboradores y los líderes de la organización.
- Socializar periódicamente los indicadores de gestión que tiene la organización con todos sus empleados.
- Coordinar capacitación en temas referentes a trabajo en equipo.
- Brindar apoyo a las ideas presentadas por los colaboradores y líderes.

- Instaurar múltiples sistemas de pago que satisfagan la cancelación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

VASSOLO, Roberto S. y SILVESTRI, Luciana. Dirección estratégica en países emergentes: Elementos Fundamentales para Plantear el Crecimiento de las Empresas Latinoamericanas. Buenos Aries: Granica, 2013.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 359 p.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 1998. 442 p.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTAS A LÍDERES ESTRATÉGICOS

Nombre =

Cargo =

Área:

Antigüedad de la empresa:

Principales Funciones:

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
2. ¿Cuál es la estructura de la organización (A nivel jerárquico)?
3. ¿Cuál es el aporte desde su cargo a los objetivos misionales de la empresa?
4. ¿Tiene planes estratégicos en su área?
5. ¿Hay alguna razón por la cual no ha establecido planes estratégicos para su área?

Si la respuesta es sí:

6. ¿Tiene fecha estimada para el cumplimiento de dichas metas?
7. ¿Tiene una fecha estipulada para establecer los planes estratégicos de su área?

Si la respuesta es sí:

8. ¿Ha socializado dichos planes estratégicos?
9. ¿Los tiene por escrito?
10. ¿Tiene indicadores para verificar su cumplimiento?
11. ¿Cuáles aspectos de cada una de las áreas de la organización cree usted que se deben mejorar?

ANEXO B. FORMATO ENCUESTA A PROVEEDORES

Estimado proveedor,

Por favor conteste la siguiente encuesta de evaluación, agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿Su opinión sobre las políticas de pago a proveedores establecidas por Jardines Sacrosanto con su empresa fueron?
 - a. Impositivas.
 - b. Deberían replantearse.
 - c. Fueron consensuadas.
 - d. No son claras.

2. ¿Considera que tener a Jardines Sacrosanto como cliente puede?
 - a. Contribuir de forma significativa al crecimiento de su empresa.
 - b. Servirme como referencia comercial para la captación de nuevos clientes del sector.
 - c. Generar retroalimentación para el mejoramiento de mis productos y/o servicios.
 - d. No afecta positiva ni negativamente su organización.

3. Basándose en su propia experiencia con Jardines Sacrosanto, ¿Usted estaría dispuesto a?
 - a. Ampliar los tiempos de crédito.
 - b. Mejoraría la calidad de sus productos y/o procesos para seguir siendo proveedor de Sacrosanto.
 - c. Certificar su empresa con algún sistema de gestión para continuar siendo proveedor de Sacrosanto.
 - d. Recomendar a Jardines Sacrosanto como compradores a terceros.

4. ¿Jardines Sacrosanto es cumplido con los pagos pactados con usted?

a. Siempre.

b. Casi siempre.

c. A veces.

d. Nunca.

5. ¿Cree que Jardines Sacrosanto presta real atención a las necesidades e inquietudes que usted le fórmula?

a. Siempre.

b. Casi siempre.

c. A veces.

d. Nunca.

6. ¿Cómo considera el trato del personal al momento de solicitar sus productos y/o servicios?

a. Excelente.

b. Bueno.

c. Regular.

d. Deficiente.

7. ¿Cómo calificaría el procedimiento de compras?

a. Excelente.

b. Bueno.

c. Regular.

d. Deficiente.

8. Valore la labor de nuestra relación en el último año

a. Excelente.

b. Bueno.

c. Regular.

d. Deficiente.

ANEXO C. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES QUE NO HAN USADO EL SERVICIO

NOMBRE: _____ CIUDAD: _____

Estimado cliente,

A continuación, encontrará algunas preguntas con el fin de conocer más a fondo algunos aspectos de la percepción que los clientes tienen de Jardines Sacrosanto, por favor responda con la mayor sinceridad seleccionando sólo una de las posibles respuestas:

1. ¿Cómo calificaría el servicio de nuestros recaudadores?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

2. ¿Responden satisfactoriamente sus inquietudes nuestros recaudadores?

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. A veces.
- d. Nunca.

3. ¿Recibe constantemente información general de los servicios?

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. A veces.
- d. Nunca.

4. De los siguientes medios de pago, ¿cuál estaría dispuesto a usar para cancelar su cuota mensual?
- a. Por internet (sistema PSI) - Pago en línea.
 - b. A través de Baloto.
 - c. Por medio de Apostar.
 - c. No sabe.
5. ¿El asesor/Recaudador/auxiliar de servicio al cliente le resuelve las inquietudes de forma oportuna y clara cuando usted las manifiesta?
- a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. A veces.
 - d. Nunca.
6. ¿Cuál canal considera más adecuado para que Jardines Sacrosanto pueda comunicarse con usted?
- a. Telefónicamente.
 - b. Correo electrónico.
 - b. De forma personal.
 - c. Página web.
7. ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la organización?
- a. Más contacto con los clientes.
 - b. Mejoramiento de infraestructura.
 - c. Capacitación del personal.
 - d. Mayor publicidad.

8. ¿El recaudador lo visita puntualmente en las fechas y horas indicadas por usted?

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. A veces.
- d. Nunca.

9. ¿Cómo es la calidad de la información de nuestros asesores?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

10. ¿Cómo calificaría la modalidad de cobro?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

ANEXO D. FORMATO ENCUESTA A CLIENTES QUE HAN USADO EL SERVICIO

NOMBRE: _____ CIUDAD: _____

A continuación, encontrará algunas preguntas con el fin de conocer más a fondo algunos aspectos de la percepción que los clientes tienen de Jardines Sacrosanto, por favor responda con la mayor sinceridad posible seleccionando solo una de las posibles respuestas:

1. ¿Considera que la información suministrada por el asesor durante la afiliación fue?

- a. Acorde al servicio prestado.
- b. Clara, pero hace falta recordación constante de los servicios incluidos.
- c. Poco clara.
- d. Insuficiente.

2. ¿Considera que la empresa cumplió con lo pactado en el contrato inicial?

- a. Sí.
- b. No.
- c. No sabe.

3. ¿La calidad del acompañamiento en el momento del fallecimiento de su ser querido fue?

- a. Acorde a sus expectativas.
- b. Lo mínimo esperado.
- c. Falto de sensibilidad.
- d. Deberían replantear la calidad de sus servicios.

4. ¿En qué aspectos cree que la organización debe mejorar?

- a. Más contacto con los clientes.
- b. Mejoramiento de infraestructura.
- c. Capacitación del personal.
- d. Mayor publicidad.

5. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta al momento de solicitar el servicio?

- a. Muy rápida.
- b. Rápida.
- c. Normal.
- d. Lenta.
- e. Muy lenta.

6. ¿Cómo calificaría el acompañamiento durante el servicio prestado?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

7. ¿Recomendaría los servicios funerarios de Jardines Sacrosanto a familiares y conocidos?

- a. Sí.
- b. No.
- c. No sabe.

8. ¿En caso de sufrir la pérdida de un ser querido volvería a utilizar los servicios de Jardines Sacrosanto?

- a. Sí.
- b. No.
- c. No sabe.

9. ¿Qué servicios adicionales considera importante que preste Jardines Sacrosanto?

- a. Unidad de orientación para el manejo del duelo.
- b. Servicios funerarios para mascotas.
- c. Guardería para los niños asistentes a la velación.
- d. Cuartos de descanso para familiares.
- e. Ofrecer bebidas y alimentos diferentes a los tradicionales.
- f. Otro. ¿Cual? _____

10. ¿Ha utilizado los talleres de crecimiento para el manejo del duelo de Jardines Sacrosanto?

- a. Si.
- b. Algunas veces.
- c. No.
- d. No tengo conocimiento.

ANEXO E. FORMATO ENCUESTA A COLABORADORES

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

CARGO: _____ ÁREA: _____

Estimado colaborador,

A continuación, encontrará algunas preguntas con el fin de conocer más a fondo algunos aspectos de la estructura organizacional de Jardines Sacrosanto, por favor responda con la mayor sinceridad seleccionando sólo una de las posibles respuestas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

- a. Menos de 1 año.
- b. De 1 a 2 años.
- c. De 2 a 5 años.
- d. Más de 5 años.

2. ¿Con qué frecuencia su líder se reúne con usted para analizar los objetivos estipulados por cumplir?

- a. Semanal.
- b. Quincenal.
- c. Mensual.
- d. No tiene fechas asignadas.

3. ¿Qué frase enmarca más la misión de la empresa?

- a. Respeto por los seres queridos.
- b. Seguridad económica y futura confiabilidad.
- c. Apoyo y respeto en los momentos difíciles.
- d. Previsión exequial y prestación de servicios.

4. ¿Qué frase enmarca más la visión de la empresa?

- a. Satisfacción de nuestros clientes.
- b. Ser reconocidos por la calidad del servicio.
- c. Implementación del sistema de gestión de calidad.
- d. Tener un amplio portafolio de servicios.

5. ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos enmarcados en la visión de la compañía?

- a. Se están cumpliendo.
- b. No se están cumpliendo.
- c. Deberían replantearse.
- d. No sabe/No responde.

6. ¿Cuál cree que es su mayor aporte a la visión de la organización?

- a. Compromiso.
- b. Conocimiento.
- c. Actitud de servicio.
- d. Productividad.

7. ¿Desde su punto de vista, qué consecuencias traería para la organización el desconocimiento de los planes a futuro de la compañía?

- a. Se perderían oportunidades por no tener un objetivo claro, común y compartido.
- b. Se reducirá la productividad.
- c. Estancaría el crecimiento de la compañía.
- d. No afecta la organización.

8. ¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar en la organización?
- a. Capacitación del personal.
 - b. Mejoramiento de infraestructura.
 - c. Mayor publicidad.
 - d. Más contacto con los clientes.
9. ¿Qué aspectos considera importante para un buen clima organizacional?
- a. Trabajo en equipo.
 - b. Práctica de valores.
 - c. Acompañamiento del líder.
 - d. Adecuación de instalaciones.
10. ¿Considera que el líder del área transmite claramente los objetivos y metas por cumplir?
- a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. A veces.
 - d. Nunca.
11. ¿Cuál es el medio que utiliza su líder para darle a conocer los planes de mejoramiento del área?
- a. Escrito físico.
 - b. Reuniones.
 - c. Correo electrónico.
 - d. Todas las anteriores.
 - e. Ninguno.

12. ¿Cuál cree que sería el medio más adecuado para que su líder le dé a conocer los planes de mejoramiento del área?

- a. Escrito físico.
- b. Reuniones.
- c. Correo electrónico.
- d. Todas las anteriores.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

13. De las siguientes opciones, ¿En cuál cree que se desempeña mejor su líder?

- a. Comunicación.
- b. Respeto.
- c. Motivación.
- d. Disciplina.
- e. Competente.

14. De las siguientes opciones, ¿cuál cree que debe mejorar su líder?

- a. Comunicación.
- b. Respeto.
- c. Motivación.
- d. Disciplina.
- e. Competente.