

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad De Ciencias Económicas
Escuela De Administración De Empresas



"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO".

Trabajo De Investigación Presentado Por:

**Contreras Bonilla, Jenny Aleyda
Pineda Roque, Flor De María
Reyes Martínez, Delmy Esperanza**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero 2004

SAN SALVADOR,

El Salvador,

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económica : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del
Cid

Docente Director : Licda. Ángela Marina Suárez de Arias

Tribunal Examinador : Licda. Ángela Marina Suárez de Arias
Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Alfonso López Ortiz

Febrero de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme la fortaleza y capacidad necesaria para poder llegar a culminar mi carrera, a mis abuelos, padres y hermanos por su amor, paciencia y apoyo incondicional, especialmente a mi madre Gloria de Contreras por su sacrificio para ayudarme a salir adelante y, finalmente a mis compañeros y amigos por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo. A nuestros docentes y asesora por sus conocimientos y enseñanzas.

Jenny A. Contreras Bonilla

A Dios todo poderoso por haberme dado fortalezas para alcanzar esta meta. De manera especial agradezco a mi padre Mauro Antonio Roque quien me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento y me motivó a seguir adelante con su amor y comprensión. A mis hermanos quienes son parte importante en mi vida y me han ayudado cuando mas los necesito. A mi hijita Gabriela que es la fuente que me inspira a seguir esforzándome cada día. A mis compañeras de tesis y docente de la Facultad por su paciencia y comprensión.

Flor de Maria Pineda Roque

A Jehová Dios por haber iluminado mi camino, guiado mis pensamientos y acciones, así como por la fortaleza que me brindo para poder alcanzar con éxito mi objetivo. A mis padres Paúl y Esperanza de Reyes por su amor y apoyo incondicional que me brindaron en todo momento, sin ustedes no lo hubiera logrado. A mis hermanos y demás familia por su apoyo y motivación para seguir adelante. A nuestra asesora, docentes y personal bibliotecario por haber contribuido en nuestra formación académica y ayudar en la elaboración de este trabajo. A mis compañeras por los esfuerzos y conocimientos que cada una de ellas aportó.

Delmy Esperanza Reyes Martínez

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
Generalidades De Las Medianas Empresas De Servicios Y Aspectos Teóricos Sobre La Administración Y Modelo Administrativo.	
A. Generalidades de las medianas empresas.....	1
1. Antecedentes de la mediana empresa.....	1
2. Criterios para clasificar la mediana empresa.....	3
3. Definición de mediana empresa.....	4
a. Importancia	5
b. Marco legal.....	5
4. Características de la mediana empresa.....	7
5. Definición de empresa de servicio.....	7
a. Importancia.....	7
b. Características.....	8
B. Generalidades de Empresas Funerarias.....	8
1. Antecedentes.....	8
2. Funerales Cuscatlán	11
3. Estructura organizativa.....	12
4. Servicios que Ofrece.....	12
C. Marco Teórico Sobre la Administración.....	12
1. Concepto e Importancia.....	12

a. Concepto.....	12
b. Importancia.....	13
2. El Proceso Administrativo.....	13
a. Concepto.....	13
b. Fases del Proceso Administrativo.....	14
D. Marco Teórico Sobre Modelos Administrativos.....	14
1. Modelos.....	14
a. Definición.....	14
2. Modelo Administrativo.....	14
a. Concepto.....	15
b. Importancia.....	15
c. Componentes del Modelo Administrativo.....	15
1) Planeación Administrativa.....	15
a) Importancia.....	16
b) Tipos de Planes.....	16
2) Organización Administrativa.....	20
a) Concepto.....	20
b) Importancia.....	21
c) Herramientas Organizacionales.....	22
d) Integración.....	23
3) Dirección Administrativa.....	23
a) Liderazgo Administrativo.....	24
b) Motivación Administrativa.....	25
c) Comunicación Administrativa.....	26

d) Supervisión Administrativa.....	27
e) Cultura Organizacional.....	27
4) Control Administrativo.....	28
a) Tipos de Control.....	28

Capítulo II

Diagnóstico Administrativo De La Situación Actual De La Mediana Empresa De Servicios Funerarios Del Área Metropolitana De San Salvador.

A. Situación problemática	33
B. Formulación del problema.....	34
C. Importancia	34
D. Objetivos de la investigación.....	35
1. Objetivo general.....	35
2. Objetivos específicos.....	35
E. Metodología de la investigación	36
1. Método de investigación.....	36
2. Fuentes de información.....	36
3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información.....	37
4. Tipo de investigación.....	38
5. Universo y muestra.....	39
6. Tabulación y análisis de datos.....	39
F. Análisis de la situación actual de la mediana	

empresa de servicios funerarios.....	40
G. Datos Generales de la Población Entrevistada	41
H. Opinión de los Entrevistados	41
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	61

Capítulo III

Propuesta De Un Modelo Administrativo Para Fortalecer La Eficiencia En Las Funciones Administrativas De Funerales Cuscatlán.

A. Aspectos Generales	63
1. Introducción.....	63
2. Objetivos.....	64
3. Importancia del Modelo Administrativo.....	64
4. Alcance y Limitación del Modelo	65
B. Descripción del Modelo Administrativo para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios . Caso Ilustrativo.....	66
1. Planeación Administrativa.....	66
a. Misión	66
b. Visión	67
c. Objetivos	68
d. Políticas	69
e. Estrategias	70
f. Procedimientos	71

g. Programas	71
h. Presupuestos	72
i. Normas	74
j. Reglas	75
2. Organización Administrativa.....	77
a. Estructura Organizativa	77
b. Manual de Organización Propuesto	79
c. Manual de Descripción de Puestos Propuesto	88
d. Manual de Procedimientos Propuesto	118
3. Dirección Administrativa	120
a. Liderazgo Administrativo.....	121
b. Comunicación Administrativa.....	121
c. Motivación Administrativa.....	122
d. Supervisión Administrativa.....	123
e. Cultura Organizacional.....	124
4. Control Administrativo	126
a. Control Presupuestario	126
b. Control no Presupuestario	133
C. Plan de Implementación.....	141
1. Introducción.....	141
2. Objetivos.....	142
3. Recursos	142
4. Etapas del Plan de Implementación	144
Bibliografía	148

Anexos

1. Tabulación y Análisis de datos del cuestionario realizado.
2. Manual de Bienvenida
3. Aplicación de Presupuestos
4. Manual de Procedimientos
5. Ejemplo de Control Presupuestario
6. Análisis de Razones Financieras
7. Ejemplo de Punto de Equilibrio
8. Ejemplo de Evaluación del Desempeño
9. Formato Diversos

RESUMEN

La investigación realizada surge debido a la necesidad que existe en la mediana empresa de servicios funerarios, de fortalecer las funciones administrativas a través de un Modelo Administrativo, que les facilite el desarrollo de las tareas de planeación, organización, dirección y control a fin de cumplir con los objetivos propuestos y aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

A fin de disminuir las deficiencias que se dan en el área administrativa de estas empresas, se ha elaborado la presente propuesta la cual contribuirá a fortalecer la eficiencia, a través de herramientas que faciliten la realización de las actividades en la organización.

El trabajo se inició con una investigación teórica sobre aspectos generales de la mediana empresa tales como: Antecedentes, criterios de clasificación, definición, importancia, marco legal. Así, como también generalidades sobre las empresas de servicios funerarios, obteniendo así, información importante que sirviera de base para fundamentar la posterior investigación de campo.

En la elaboración del diagnóstico sobre las funciones administrativas de este sector, se utilizaron métodos tales como: observación directa, guías de entrevista y cuestionarios,

a través de los cuales se pudieron detectar las deficiencias en la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo, que surgen por la inexistencia de adecuadas herramientas administrativas tales como: misión, visión, objetivos, estructura organizativa bien definida, manuales administrativos, supervisión adecuada, práctica de valores, así como, apropiados mecanismos de control, que ayudan a detectar las posibles deficiencias en las actividades que se realizan en dichas empresas.

De acuerdo a la investigación se concluye que este tipo de empresas no cuenta con algunos planes administrativos que les ayuden a prever situaciones futuras, por lo que se les recomienda elaborar y aplicar los diferentes planes que contribuyan al alcance de los objetivos propuestos; además, no poseen herramientas organizativas que faciliten el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, por lo que se les sugiere elaborar los manuales administrativos que más se adapten a las necesidades de ella, así como definir una estructura organizativa formal.

Asimismo, se encontró deficiencias en los elementos de la dirección administrativa, por lo que se le propusieron técnicas para superar esas deficiencias. Por otra parte, en lo referente al control administrativo no se poseen mecanismos adecuados para verificar si se ésta cumpliendo con lo planeado, debido a ello

se le recomienda aplicar técnicas de control tanto presupuestario como no presupuestarias.

INTRODUCCIÓN

Dentro del presente trabajo se da a conocer la propuesta de un Modelo Administrativo para la mediana empresa de servicios funerarios del área Metropolitana de San Salvador, el cual tiene como objetivo fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas por medio de la elaboración de las respectivas herramientas que faciliten el desarrollo de las actividades y una buena utilización de los recursos que posee la empresa.

Al implementar el Modelo Administrativo propuesto se benefician las autoridades que dirigen la empresa, el personal de las diferentes áreas que la conforman, así como, los clientes o usuarios de los servicios que se ofrecen, ya que se mejorará la calidad en la prestación de estos.

A fin de facilitar la comprensión del lector acerca del desarrollo de la propuesta, ésta se presenta en tres capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo contiene generalidades de la mediana empresa de servicios y aspectos teóricos sobre la administración y Modelo Administrativo, lo cual sirve de guía para fundamentar la propuesta.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico administrativo de la situación actual de la mediana empresa de servicios funerarios, así como también, la metodología de investigación utilizada para

obtener dicha información; analizando cada una de las fases del proceso administrativo, y finalizando con las conclusiones y recomendaciones según lo encontrado.

En el tercer Capítulo se desarrolla la propuesta del Modelo Administrativo, el cual consiste en la elaboración de herramientas administrativas de planeación, organización, dirección y control, así como, la propuesta del Plan de Implementación de dicho modelo.

Para finalizar se presenta la bibliografía consultada y los diferentes anexos que complementan el documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELO

ADMINISTRATIVO.

A. GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

1. Antecedentes de la Mediana Empresa

A través de la historia los empresarios salvadoreños se han enfrentado con una serie de limitaciones que se convierten en obstáculos para su desarrollo y crecimiento. En El Salvador, iniciando en la época colonial, con el comercio de los productos principales tales como el cacao, añil y café, los comerciantes y productores tuvieron problemas para la obtención de créditos y el acceso de sus productos a los mercados; éstos problemas se daban debido a que los españoles y posteriormente capitalistas o grandes terratenientes eran los que financiaban y compraban la producción, quienes obtenían las mayores ganancias al comercializar los productos.

En la época actual, los medianos empresarios se enfrentan a problemas similares debido a la falta de recursos tecnológicos y atención por parte del gobierno, el cual considera que estas

empresas no ameritan ayuda porque cuentan con los recursos suficientes.

Debido a ello, existen pocas instituciones que les brindan apoyo, entre las cuales se pueden mencionar: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, entre otros.

Aun cuando es un sector de gran importancia para la economía del país, ya que proporciona fuentes generadoras de empleos, lo cuál es fundamental para disminuir los problemas sociales que actualmente está atravesando el país, como son: la delincuencia, robos, secuestros, y mantener un mercado competitivo al abastecer con sus productos el mercado nacional y parte del mercado internacional; no existen suficientes políticas económicas que propicien su desarrollo.

Entre algunos de los factores que benefician la mediana empresa en El Salvador está el mayor acceso al financiamiento (en comparación con la pequeña empresa) que les favorece obtener los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además la creación de mecanismos para la protección de la propiedad intelectual para evitar la piratería, y así

lograr que las empresas incrementen sus ventas. Por otra parte, si son empresas exportadoras existe el incentivo de devolución del 6% sobre el valor de la mercadería que venden al exterior.

Con respecto a los Tratados de Libre Comercio (TLC) estos pueden beneficiar a la mediana empresa si éstas poseen capacidad para competir estando debidamente preparadas para hacerle frente a otras empresas.

2. Criterios para clasificar la mediana empresa

a. Por el criterio del monto de activo 1/

- Banco Central de Reserva (BCR): Considera a la mediana empresa a la que cuenta con activos totales entre ¢500,001.00 a ¢1,250,000.00
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES): Clasifica a la mediana empresa aplicando el monto de los activos totales que no excedan de ¢2,000,000.00.

b. Por el criterio del número de empleados

- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES): de 20 a 99 empleados.^{2/}

1/ Gil Lazo, Cintía Lisbeth y otros. Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea, 2001 P.3.

2/ Encuesta Dinámica Empresarial, FUSADES/DEES Cuarto Trimestre de 2002 Pág.26.

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP): de 50-99 empleados.^{3/}

c. Criterio para clasificar las empresas según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).^{4/}

Las empresas se subdividen en: Extractivas, Industriales, Comerciales, Financieras y de Servicio. A su vez, las de servicio se subdividen en: Servicios Profesionales y Servicios Auxiliares de la Industria y el Comercio.

Grupo 959 Servicios Personales Directos.

Clase 9599 Servicios Personales N.E.P.

Subclase 959902 Servicios Fúnebres.

3. Definición de mediana empresa

De acuerdo a los criterios anteriores, se considera que la mediana empresa es aquella, que comprende de 20 a 99 empleados, cuyo activo total no excede de ₡2,000,000.00, y donde el volumen de ventas es mayor que las pequeñas empresas llegando a los ₡6,000,000.00 anuales.

a. Importancia

La mediana empresa desempeña un papel importante para el

^{3/}Guía de Clases, Teoría Administrativa I. Año 2000.

^{4/}Censos Económicos, DIGESTYC, Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos, 1993, Tomo VI.

desarrollo económico del país, ya que brinda una serie de oportunidades tanto para los empresarios como para la sociedad en general, al mantenerse siempre proporcionando a la sociedad salvadoreña empleo; al dinamizar las actividades económicas del país; al contribuir al desarrollo social del país a través del pago de impuestos; y al generar productos y servicios que satisfacen el mercado nacional, para no depender únicamente de las importaciones.

b. Marco Legal

Las empresas del sector privado que existen en El Salvador están sujetas a las disposiciones legales que se señalan a continuación.

- Código de Comercio: En el artículo 18, las empresas pueden dividirse en sociedades de personas y sociedades de capital; ambas pueden ser de capital variable. En los artículos 2,3,6 y 22 se cita sobre los comerciantes, los actos de comercio, requisitos para ejercer el comercio y la industria y sobre la escritura social.^{5/}

^{5/}Código de Comercio, Decreto No 201 (2000), El Salvador 2001. P.3-9.

- Código de Trabajo: Este código regula las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, artículo 1. 6/

- Ministerio de Economía: Es la institución gubernamental que fiscaliza las empresas en aspectos económicos y financieros.

- Ministerio de Trabajo: Es la institución gubernamental que regula las relaciones laborales y que vela por que las leyes establecidas en el Código de Trabajo se cumplan.

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y Administración de Fondos de Pensiones (AFP): Son instituciones que regulan el sistema de ahorro y pensiones (AFP) de los trabajadores y que velan por la salud de ellos (ISSS); en nuestro país se tiene como ley que las empresas afilien a sus empleados permanentes en estas instituciones.

4. Características de la Mediana Empresa

- Algunas poseen niveles de autoridad definidos, así como una mejor estructura organizativa.
- Una marca registrada para sus productos y servicios.
- Tienen un mejor proceso de distribución.
- Los empresarios poseen cierta capacidad técnica.
- Tiene segmentado el mercado.
- Algunas poseen sucursales que facilita la venta y distribución de sus productos.
- El número de empleados está entre los 20 y 99 personas.
- El monto de los activos totales oscilan entre los ₡500,000.00 hasta ₡2,000,000.00.

5. Definición de Empresa de Servicios.

Su misión es distribuir o producir bienes intangibles a fin de satisfacer una necesidad existente del usuario, hacia el logro de un determinado objetivo.

a. Importancia

La empresa de servicio, satisface una necesidad de carácter intangible, su producto no tiene un aspecto físico, el servicio en sí no lo podemos medir en términos cuantitativos pero si en cualitativos, ya que el servicio puede ser bueno o malo, ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas o la falta de ello puede ocasionar efectos

negativos. Entre los servicios fundamentales que se necesitan podemos mencionar: el servicio de transporte colectivo, servicios funerarios, el servicio de energía eléctrica, el servicio que ofrecen las instituciones bancarias, los servicios de comunicaciones.

b. Características

- Lo que vende es intangible.
- Las ventas de sus servicios pueden ser al contado o al crédito.
- Se preocupa por mejorar constantemente los equipos, la apariencia y comodidad de sus instalaciones para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
- Fomenta el buen trato y servicio personalizado, realizando capacitaciones de sus empleados para mantener un servicio que satisfaga las necesidades y perspectiva de los clientes.

B. GENERALIDADES DE EMPRESAS FUNERARIAS

1. Antecedentes

Estas empresas nacieron con el objetivo de brindar un digno servicio funerario de calidad en un ambiente cómodo donde se pudiera atender a las amistades y familiares que atraviesan

momentos difíciles por la pérdida de un ser querido, satisfaciendo así una necesidad de carácter social.

Entre las primeras funerarias que surgieron en el país se encuentran La Funeraria La Reforma y La Ibarra las cuales surgieron por el año 1935 en el departamento de San Salvador, las que han desaparecido en la actualidad. Otras de las funerarias antiguas fue Funeraria Seysa que funcionaba en el año 1960 y fue absorbida por Funeraria Modernos fundada en 1980 y que en la actualidad es una de las más fuertes y reconocidas en el país, al igual que La Auxiliadora fundada en 1959, la cual brinda sus servicios a nivel nacional e internacional.

Antes de 1960 las funerarias ofrecían muy poca variedad de servicios, los cuales con el transcurso del tiempo han venido ampliando y mejorando la calidad en éstos. Al inicio de sus operaciones se limitaban a ofrecer solo los ataúdes sin otro tipo de accesorios, además por la situación económica que se vivía y por la desconfianza que esto implicaba, no se otorgaban créditos o planes de financiamiento como se dan actualmente.

Entre los factores que favoreció la proliferación de estas empresas han sido los conflictos armados que se han dado en el país, desastres naturales tales como terremotos, inundaciones; epidemias, entre otros; lo que permitió que se diera un incremento en la demanda de estos servicios.

Por otra parte, algunos factores que han afectado a este sector es el poco apoyo por parte del gobierno, la poca accesibilidad a créditos financieros afectando el mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos.

Actualmente las empresas funerarias se han expandido y se encuentran en zonas más accesibles: colonias, barrios, municipios, etc, razón por la cual se le facilita a la sociedad la obtención de este tipo de servicio; por ésta misma razón la competencia entre ellas es mayor, debiendo ofrecer mejores y mayores servicios para lograr obtener prestigio y aceptación.

Entre los servicios que se ofrecen están: capillas de velación, decoración de altares, cafeterías, salas de descanso, variedad de modelos de ataúdes, traslado de cuerpos y transporte del equipo fúnebre a domicilio, planes de

financiamiento, preparación y embalsamiento de cuerpos, entre otros.

2. Funerales Cuscatlán. Caso Ilustrativo

Para el caso ilustrativo Funerales Cuscatlán, ésta fué fundada en el municipio de Cojutepeque departamento de Cuscatlán el 8 de noviembre de 1984, por los señores Mauro Antonio Roque López y José Abraham Roque López; pero en el año de 1986 se disolvió dicha sociedad pasando a ser propiedad de un solo dueño, es decir del Sr. Mauro Antonio Roque.

La empresa Funerales Cuscatlán nació con el objetivo de brindar servicios funerarios y poder satisfacer una necesidad en momentos difíciles de la sociedad en general. Iniciando sus operaciones con un capital social aproximadamente de ₡40,000.00.

En el año de 1987 se fundó la primera sucursal en la ciudad de Nueva San Salvador, y en el año de 1994 se fundó otra sucursal en la ciudad de Sensuntepeque.

Para finales del 2004 se tiene proyectado que la casa Matriz se trasladará a la ciudad de Nueva San Salvador, la cual se encuentra actualmente en la ciudad de Cojutepeque.

3. Estructura Organizativa

Para el caso de Funerales Cuscatlán, no cuenta con una estructura organizativa formal que defina claramente los niveles de jerarquía existentes, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada empleado.

4. Servicios que Ofrece

Servicio de sala de velación en local propio o transporte de equipo fúnebre a domicilio, variedad en modelos de ataúdes, traslado de cuerpos a diferentes zonas del país, preparación y embalsamiento de cuerpos, asesoramiento y/o ayuda en tramites funerarios, servicio las 24 horas al día, los 365 días al año, planes de financiamiento.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

1. Concepto e Importancia

a. Concepto

“La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.”^{7/}

^{7/}Terry, George R. Principios de Administración. México, Compañía Editorial continental S.A. de C.V. , 4° Impresión 1987. P.22.

De la definición anterior, podemos decir, que la administración es el proceso mediante el cual se logran objetivos preestablecidos dentro de una organización, a través del esfuerzo coordinado de recursos.

b. Importancia

Por medio de la administración los gerentes fijan objetivos claros y definidos, aprenden a tomar decisiones sobre la movilización y buen uso de los recursos humanos, materiales, máquinas, métodos y dinero, para ponerlos al servicio de la comunidad al satisfacer con productos sus necesidades y deseos.

2. El Proceso Administrativo

a. Concepto

"El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral." 8/

Por lo tanto para estudiar el proceso administrativo lo definiremos como las etapas o elementos que se realizan en

8/Terry, George R. Principios de Administración. México, Compañía Editorial continental S.A. de C.V. , 4° Impresión 1987. P.29.

forma sucesiva para llevar a cabo la administración en forma eficiente y eficaz en una organización.

b. Fases del Proceso Administrativo

Para este caso se tomará el criterio de las cuatro etapas de planeación, organización, dirección y control; presentando en forma clara y resumida las funciones que en la administración deben efectuarse.

D. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELOS ADMINISTRATIVOS

1. Modelos

Definición

Según Robbins "El modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno". 9/

"Es la representación o imitación de algún objeto en menor escala."10/

2. Modelo Administrativo

El modelo administrativo se puede decir que es una unión de las fases del proceso administrativo, así como también representa la operatividad de las actividades más importantes de las funciones administrativas en una forma simplificada.

9/Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice- Hall Hispanoamérica S.A. 3° Edición 1987. P.25.

10/García Ramón - Pelayo y Gross. Diccionario Laurose Ilustrado-Enciclopédico, México, 10° Edición 1999, Pág.560.

a. Concepto

“Modelo administrativo es la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que guíen al mejor cumplimiento de los objetivos.”^{11/}

b. Importancia

La importancia de un modelo administrativo radica en que facilita en gran medida el desarrollo de las actividades del proceso administrativo, a fin de alcanzar objetivos organizacionales con mayor eficiencia en los recursos disponibles.

c. Componentes del Modelo Administrativo**1) Planeación Administrativa**

“La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos.”^{12/}

“La planeación incluye la selección de misión y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es

^{11/}Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros. 2001, Op. Cit. P. 36.

^{12/}Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración, Colombia, Editorial Mxc Graw Hill, Interamericana S.A. 4^o Edición, 1998. P .249.

decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones.”^{13/}

Debido a que las organizaciones no trabajan improvisando sus actividades, sino que las planean con anticipación, la planeación es la primera función administrativa, puesto que sirve de base para la ejecución de las demás funciones de organización, dirección y control; siendo indispensable entonces, que todas las funciones se planeen si se desea que sean eficaces.

a) Importancia

Es importante porque esta función permite al administrador formular con precisión los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, indicando el tiempo que se necesita para lograrlos, así como los recursos que han de utilizarse para el adecuado funcionamiento de la empresa.

b) Tipos de Planes

Éstos proporcionan lineamientos de acción que ayudarán al desarrollo de las actividades requeridas en el funcionamiento de la empresa. Además, con el uso adecuado

^{13/} Koontz, Harol y Heinz Weihrich. Administración. México, Editorial Mc Graw Hill, 9° Edición. 1990. P.35

de estos planes se puede prever, programar y coordinar dichas actividades, y si se aplican correctamente, conducen al alcance de los objetivos establecidos.

A continuación se mencionan los tipos de planes más utilizados, según el criterio de Koontz.

- **Objetivos:** "Indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos."^{14/}

Es decir, que son los fines hacia los que se dirigen todas las actividades. Cada departamento puede contar con sus propios objetivos, que le ayudarán a orientar y coordinar las diferentes actividades que se realizan en ellos. Asimismo, deben estar claramente definidos su tiempo, logros específicos y deben ser medibles.

- **Estrategias.** "Son cursos generales de acción o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para alcanzar

^{14/}Galindo García, Munch y Martínez García. Fundamentos de Administración. México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1° Edición, 1982. P.70.

los objetivos en las condiciones mas ventajosas.”^{15/}

Es decir, que sirven de guía a los pensamientos y actividades en la organización, con el fin de hacerle frente a los cambios internos y externos de la empresa, y poder utilizar los recursos económicos de manera eficiente, y así cumplir los objetivos establecidos.

- Políticas. “Es un plan permanente que establece parámetros generales para la toma de decisiones.”^{16/} Son guías generales que establecen límites de las decisiones, especificando las que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Es necesario, además, que sean flexibles, y que proporcionen libertad para que las personas tengan una mayor iniciativa al realizar sus actividades y acciones.

- Procedimientos. Es un plan permanente que detalla un conjunto de instrucciones para ejecutar determinadas actividades que ocurren con regularidad en cada departamento de la organización. Generalmente, se representan por gráficos denominados flujogramas.

^{15/}Galindo, Munch y Martínez García.(1982) Op. Cit. P.83.

^{16/}Stoner, James A.F. y Freeman R. Edwar. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 5° Edición, 1994. P.244.

Además, se puede mencionar que los procedimientos no indican la manera en que deben realizarse las actividades, sino solamente la secuencia en que deben efectuarse.

- Reglas. "Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa."^{17/}

Las reglas generalmente restringen el grado de libertad de los empleados, al indicar si una acción se llevará a cabo o no, sancionando su incumplimiento. Es importante señalar, que la existencia de muchas reglas puede perjudicar la moral de los empleados, y más aún, cuándo no están acostumbrados a trabajar con ellas.

- Programas. "Un plan que abarca un grupo relativamente amplio de actividades, mostrando los pasos principales que se requieren para alcanzar los objetivos, su orden y cronología, y la unidad o miembro que será responsable de cada etapa".^{18/}

^{17/} Galindo, Munch y Martínez García. (1982) Op. Cit. P. 88.

^{18/} Stoner, James A.F. y Otro. (1994) Op. Cit. P. 243.

Generalmente, relacionan las variables de tiempo y actividades que deben ejecutarse. Además, son respaldados por los presupuestos, debido a que, para establecerlos se debe tomar en consideración los recursos que se utilizarán en cierto período, y así, también determinar el tiempo necesario para realizar el programa.

- Presupuestos. "Son programas en los que se asignan cifras a las actividades, implican una estimación del capital, de los costos, ingresos y de las unidades o productos requeridos para el logro de los objetivos, en un período específico de tiempo."^{19/}

Los gerentes los utilizan para planificar sus actividades. Asimismo, ayudan a determinar la mejor forma de utilizar y asignar los recursos, a la vez que controlan las actividades de la empresa en términos financieros.

2) Organización Administrativa.

a) Concepto

De acuerdo a Chiavenato "Organización significa el acto

^{19/}Galindo, Munch y otro, (1982) Op. Cit. P. 96.

de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas."20/

La función organizadora de la administración trata de darle soluciones a una serie de problemas administrativos, ya que reúne de una forma ordenada los recursos físicos y humanos de la empresa a fin de acomodarlos de la manera más adecuada en un patrón coordinado, que ayude a darle sentido a los objetivos organizacionales, incrementando la eficiencia en el desarrollo de las funciones que se desempeñan.

b) Importancia

La función organizadora establece líneas de autoridad bien definidas facilitando así las funciones del gerente, ayuda a determinar una estructura de acuerdo con los roles que deben desempeñar los miembros de la empresa, dividiendo el trabajo de manera adecuada logrando así una mayor especialización y una equilibrada utilización de los recursos disponibles con un mínimo de esfuerzos.

20/Chiavenato, Idalberto. (1998) Op. Cit. P. 107.

c) Herramientas organizacionales

- Organigrama

“Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existente dentro de ella.”^{21/}

Los organigramas son herramientas de las cuales hace uso el administrador para facilitar las funciones a desarrollar dentro de la empresa, logrando así una mayor coordinación entre éstas y orientar al recurso humano hacia la realización eficaz de los propósitos y finalidades de la institución.

- Manuales Administrativos.

Son elementos básicos y de gran ayuda para las empresas en donde se realizan diferentes operaciones, ya que contienen en una forma ordenada, información acerca de la empresa, facilitando a los administradores obtener los resultados esperados de los esfuerzos del personal. Este tipo de documentos sirven de guía a los empleados ya que a través de éstos, pueden conocer cuáles son sus

^{21/} Galindo García Munch y otro. (1982) Op. Cit. P. 133.

deberes, responsabilidades, los objetivos y políticas establecidas por la empresa, todo esto escrito en forma clara y sencilla para que se facilite su comprensión.

d) Integración

La integración es importante en las organizaciones, ya que es necesario la obtención del recurso humano idóneo, debido a que las empresas necesitan contar con un personal que se adapte a las actividades, necesidades y objetivos planeados por la organización.

Para que la integración se pueda dar de una manera adecuada y ordenada, hay que pasar por varias etapas las cuales se mencionan a continuación:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Entrenamiento

3) Dirección Administrativa.

Un gran reto en las empresas es saber dirigir al recurso humano, ya que debe de poseerse un excelente proceso de comunicación que permita que las instrucciones se den en forma correcta para obtener los resultados precisos, además

el dirigente debe motivar para que los subalternos se sientan conformes y satisfechos con sus actividades o tareas. La Dirección se define "como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo" 22/

Por lo tanto podemos concluir que la dirección es la habilidad de dirigir e influir sobre las personas, orientar sus esfuerzos con el fin de cumplir con lo planeado y organizado.

- **Importancia**

La dirección es importante en el proceso administrativo, ya que se trabaja directamente con el elemento humano y se ven las situaciones como son en verdad, por lo que se determina lo que debe hacerse, es decir, tomar las decisiones sobre lo que se ha planificado y organizado.

- **Componentes de Dirección:** La dirección comprende cuatro componentes que son:

- a) Liderazgo Administrativo**

Se puede definir como el "proceso de influir sobre las

22/Koontz y Heinz Weihrich. Administración una Perspectiva Global, México Mc Graw Hill, 1° Edición, 1997. P. 461.

personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”^{23/}

De la definición anterior, podemos concluir que liderazgo es la capacidad y la autoridad otorgada para dirigir e influir en los empleados para que se esfuercen en alcanzar las metas organizacionales.

b) Motivación Administrativa

“Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione.”^{24/}

“La motivación puede ser definida como el complejo de esfuerzos que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización.”^{25/}

De lo anterior, se puede definir motivación como todo aquello que conduce o impulsa a las personas al logro de metas y objetivos organizacionales, a través de la satisfacción de necesidades, deseos y metas personales.

^{23/}Koontz, Harold, Elementos de Administración. México, Editorial Mc Graw Hill, 5ª edición, 1991. P. 367.

^{24/}Stoner, Freeman y Gilber J.R. Administración. México Prentice Hall, 6ª edición 1996. P. 484.

^{25/}Sura Delmy Carolina y otros. Propuesta de un Modelo de Dirección Administrativa..., Tesis de Graduación Universidad de El Salvador, 1996.

c) Comunicación Administrativa

La comunicación es parte fundamental en toda relación social, el ser humano es un ente comunicador, necesita mantenerse en constante comunicación con otras personas, dar a conocer y conocer otras ideas para generar nuevos conocimientos.

Una definición de comunicación es "La transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información"^{26/}

Por lo tanto, podemos decir que la comunicación es la transferencia de ideas o emociones, de una persona a otra(s) para llegar a un entendimiento mutuo.

- **Proceso de Comunicación**

Según Robbins, Stephen la comunicación "puede concebirse como un proceso o flujo."

El propósito de la comunicación es llevar un mensaje que proviene de un emisor para que sea recibido por un receptor, el mensaje está codificado y se transmite por un canal o medio de comunicación, luego el receptor

^{26/} Koontz, Harol. (1991) Ob. Cit. P. 509.

decodifica o traduce el mensaje para lograr un entendimiento de él.

d) Supervisión Administrativa

“Consiste en ver que las cosas se están haciendo tal como se había planeado y ordenado.”^{27/}

“La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.”^{28/}

De las definiciones se puede concluir que supervisar es revisar y orientar que las actividades se hagan como deben hacerse o que vayan encaminadas al alcance de las metas establecidas.

e) Cultura organizacional

Cultura son las formas de hacer las cosas, en la organización dependiendo de la mezcla de conductas e ideas que forman un atributo común de los miembros de ella.

^{27/} Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México D.F. ECAFSA. 4° Edición. 1997. P. 266.
^{28/} Galindo Munch. (1987). Op.Cit. P. 165.

Stoner define cultura organizacional como "la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización". 29/

4) Control Administrativo.

"Proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa."30/

Como es probable que ocurran algunas desviaciones de los objetivos que se persiguen, es necesario que todos los gerentes tomen en serio esta función, ya que no existe una seguridad de que las actividades se desarrollan como fueron planificada y las metas se conviertan en realidad, la única manera de saber si funcionan como es debido, es por medio de la evaluación de sus actividades y comparación del desempeño real con la norma establecida, con el control.

a) Tipos de Control.

En las organizaciones existen diferentes tipos de control, entre los cuales se pueden mencionar:

29/Stoner, Freeman y otro. (1996) Op. Cit. P. 198.

30/Robbins, Stephen P. Administración. México, Prentice Hall. 5° Edición, 1996. P. 654.

1) Control Presupuestario

“Es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes, y se usa para medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros. Como se podrá apreciar, el objetivo primordial es controlar, ya que en si el presupuesto puede ser utilizado como instrumento de control”.^{31/}

El principal instrumento de control ampliamente utilizado es el presupuesto, que es un plan cuidadosamente formulado para utilizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que se emplean en la organización. Se utiliza tanto para la planificación y el control. Es decir, que indican qué actividades son importantes y cuántos recursos deben asignarse a cada actividad; cuándo se formulan, es una herramienta de planificación, y cuando señalan desviaciones entre la norma y el consumo real, se convierte en una herramienta de control.

Asimismo, entre otras técnicas de control más conocidas están: El Estado de Resultado, El Balance General, y el

^{31/} Mercado, Salvador. Administración Aplicada. Teoría y Práctica, México, Editorial LIMUSA, 2° Edición 1995. P. 816.

Estado de Flujo de Efectivo, las cuales ayudan a medir la situación financiera de la empresa.

2) Control no Presupuestario

Éste es necesario para mantener un efectivo y completo sistema de control y se realiza utilizando otro tipo de información que no es financiera. Entre los que podemos mencionar:

- **Programas de Auditoria:** "Se refiere a la evaluación periódica, por parte de un grupo de auditores, ya sea internos o externos, de las operaciones contables, financieras de una organización."^{32/} Es decir, que, por medio de las auditorias se garantiza que las actividades económicas estén bien registradas y se apliquen controles y registros adecuados; así como, probar la confiabilidad, y validez de dichos registros.
- **Observación Personal.** Esta proporciona valiosa información para un eficiente control administrativo, debido a que se pueden observar problemas que afectan las actividades de los empleados, los cuales, se podrán

^{32/} Mencos Muñoz, María Elena y otros. Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán. Tesis de graduación, Facultad de Economía Universidad de El Salvador, 2002. P. 19.

corregir oportunamente para que no se conviertan en problemas serios.

- Informes y Análisis Especiales. Estos son importantes ya que permiten detectar problemas en áreas específicas, y ayuda a la solución de los mismos. Debido a que informes contables y estadísticos no siempre proporcionan información necesaria para algunas áreas.
- Contabilidad. Esta ayuda a llevar un control de los ingresos y egresos, generados por la actividad económica de la empresa, brindando además, información financiera útil y oportuna a quién lo solicite.
- Grafica de Gantt. "Es una herramienta sencilla que permite a los gerentes detallar con facilidad qué es lo que falta hacerse para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa".^{33/} Es decir, que es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

^{33/}Robbins, Stephen P. Op. Cit. P 307.

- **Análisis del Punto de Equilibrio.** Es una técnica para ayudar a los gerentes a hacer proyecciones de utilidades, en donde se identifica el punto en el cuál el ingreso total, es suficiente o no, para cubrir los gastos totales de la organización. Es decir, que señala la relación entre ingreso, costos y utilidades.
- **Análisis de Razones Financieras.** El análisis de las razones financieras se utiliza para hacer una comparación del desempeño y la posición de la empresa con respecto a otra. Miden el riesgo, el rendimiento de una empresa, y la liquidez de ésta; proporcionando información decisiva para la empresa.
- **Evaluación del Desempeño.** Es un proceso que se utiliza para evaluar a los empleados de una manera formal, con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas, y controlar el comportamiento del empleado. Es decir, medir sus actividades desarrolladas a través de la evaluación o apreciación del puesto, y así, premiar de acuerdo al esfuerzo y dedicación de los empleados y no al azar o con preferencias.

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE
LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

A. Situación Problemática.

Actualmente, los principales problemas que presentan las empresas de servicios funerarios sobre el proceso administrativo, se consideran que son la falta de objetivos, metas, políticas, procedimientos y presupuestos bien definidos; falta de herramientas administrativas tales como: manual de organización, manual de objetivos y políticas, y manual de procedimientos.

Esto influye en una desmotivación del personal, una mala comunicación, un liderazgo deficiente, mala supervisión, así como una inadecuada cultura organizacional. Por otra parte, no se cuenta con adecuados mecanismos de control tanto presupuestarios y no presupuestarios.

Todo lo anterior, incide en las empresas en un bajo desempeño del personal, que se tomen decisiones incorrectas, y por ende no se logre el éxito de éstas al no alcanzar los objetivos propuestos.

B. Formulación del Problema

Por lo tanto, de acuerdo a los problemas mencionados anteriormente, se hace necesario e indispensable proponer y adoptar un modelo administrativo en las medianas empresas que ofrecen servicios funerarios del área metropolitana de San Salvador. Para este estudio se planteó el siguiente problema:

¿En qué medida la propuesta de un Modelo Administrativo fortalecerá la eficiencia en las funciones administrativas, en las medianas empresas de servicios funerarios del Área Metropolitana de San Salvador?

C. Importancia

La importancia de este estudio permite proponer un Modelo Administrativo el cual sirva de guía para un mejor desempeño de las funciones administrativas, con el propósito de que sus dirigentes puedan identificar sus debilidades y fortalezas en cuanto al proceso administrativo.

Se considera además, que brindará un aporte a la empresa para que ésta alcance niveles más altos de eficiencia por medio de una administración efectiva y que aplique herramientas administrativas para un mejor aprovechamiento de sus recursos; y así le brinde al personal un ambiente coordinado de trabajo, en donde las funciones de cada empleado estén bien definidas facilitándole así el desarrollo de éstas. Todo lo anterior

permitirá que la empresa preste mejores y mayores servicios, así tener clientes más satisfechos; una estabilidad económica que le permitirá mantener o aumentar fuentes de empleo, con lo cual contribuirá al desarrollo social del país.

D. Objetivos de la Investigación

1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la mediana empresa de servicios funerarios del área metropolitana de San Salvador, a fin de identificar los problemas en las funciones administrativas, y proponer así, recomendaciones que ayuden a solucionar esas deficiencias.

2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los planes de acción que implementan las medianas empresas de servicios funerarios, con el fin de proponerles mejoras.
- Determinar si las herramientas organizativas se adaptan a las necesidades de la empresa de servicios funerarios, para elaborar las que no existan y rediseñar las existentes.
- Conocer si la función de dirección se está realizando con eficacia, a fin de proponer las posibles alternativas de solución a las deficiencias encontradas.

- Identificar las diferentes herramientas de control que aplican las medianas empresas de servicios funerarios, para verificar si se cumple lo planeado.
- Proponer un Modelo Administrativo que permita afrontar de la mejor manera las deficiencias administrativas que presenta la empresa.

E. Metodología de la Investigación

1. Método de Investigación.

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicó el método científico, este método se basa en un problema existente de la realidad para luego buscar una explicación a dicho fenómeno, por medio de la investigación y lograr así, dar una respuesta a la problemática existente.

Dentro del método científico, se hace uso del método deductivo ya que se parte de lo general del proceso administrativo a lo particular al descomponerlo en sus elementos.

2. Fuentes de Información

a. Fuentes Primarias

Para recolectar la información se realizó a través de entrevistas, encuestas, cuyo instrumento fue el cuestionario, y por medio de observaciones directas.

Dicha información fue proporcionada por el personal del área administrativa y operativa, tomando como unidad de análisis las medianas empresas de servicios funerarios del Área Metropolitana de San Salvador.

b. Fuentes Secundarias

La información fue recolectada a través de documentación bibliográfica, tales como libros, tesis relacionadas con el tema, internet, revistas proporcionadas por instituciones que se relacionan con la investigación, a través de las cuales se obtuvieron datos que facilitaron la comprensión de los elementos teóricos que se aplican en el transcurso de la investigación.

3. Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información.

Para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de un modelo administrativo, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Entrevista. El propósito de esta técnica fue establecer una conversación formal con el personal administrativo de las empresas de servicios funerarios para conocer su problemática administrativa. Para lo cual se utilizó como instrumento una guía de entrevista estructurada según las necesidades de información.

- La encuesta. Esta técnica consiste en consultar a un número de personas para conocer qué opinión tienen con respecto al objeto en estudio. Para esta investigación se formularon cuestionarios con preguntas abiertas, cerrada y de opinión múltiple. Las encuestas se pasaron al personal del área administrativa y operativa, de las medianas empresas de servicios funerarios.
- La observación. El instrumento que se utilizó en esta técnica, fue una guía de observación estructurada en la cual se establecieron anticipadamente los elementos que se observaron.

4. Tipo de Investigación

De acuerdo a los datos manejados se trata de una investigación de tipo mixto, ya que se fundamenta en fuentes bibliográficas (libros, tesis y otros) y fuentes empíricas (encuestas y entrevistas). Para el caso de investigación se pretende contribuir a fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas de las medianas empresas de servicios funerarios, proporcionando para ello un Modelo Administrativo.

5. Universo y Muestra

Para el desarrollo de esta investigación se determinaron los siguientes universos: personal administrativo, vendedores, cobradores, motoristas y personal de servicios generales. Por medio de ellos se obtuvo la información necesaria para elaborar un diagnóstico de las funciones que actualmente desarrolla la administración de la empresa.

De lo anterior se establece que el universo está comprendido por quince empresas, de las cuales se toman de base cinco puestos tipos, así que, multiplicando los cinco puestos tipos por las quince empresas se tiene un total de setenta y cinco personas a encuestar, estas empresas son las que se adaptan a las características de mediana empresa que ofrecen servicios funerarios en el Área Metropolitana de San Salvador.

Determinación de la muestra

Para efectos del cálculo de la muestra, se toman las 15 empresas de servicios funerarios y un total de 75 personas, Por lo tanto se toma el 100% del universo de las medianas empresas.

6. Tabulación y Análisis de Datos

Luego de recolectar la información por medio de las técnicas y herramientas que se utilizaron para la

investigación, se llevó a cabo el procesamiento de la información a través de un sistema manual.

Además, la presentación de datos se realizó por medio de cuadros estadísticos en donde se ubicaron las preguntas, el objetivo de la pregunta y su respectiva respuesta, frecuencia absoluta y porcentual, así como el análisis de los resultados obtenidos.

También, se brinda una serie de conclusiones y recomendaciones, dando a conocer aquellos aspectos positivos y negativos de la empresa, así como las sugerencias que permitan la elaboración de la propuesta de un Modelo Administrativo que ayude a fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas para las medianas empresas de servicios funerarios.

F. Análisis de la Situación Actual de la Mediana Empresa de Servicios Funerarios.

Para realizar el análisis fue necesario la utilización de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Para cada una de las fases, se realizó un análisis sobre los problemas administrativos por los cuales atraviesan las empresas encuestadas, aplicando así, aspectos teóricos

fundamentales para poder dar a conocer las conclusiones con respecto a lo encontrado y sus respectivas recomendaciones.

G. Datos Generales de la Población Entrevistada

Las características de la población entrevistada son:

- La mayor parte de los encuestados (75%) pertenece al sexo masculino y un pequeño porcentaje (25%) pertenece al sexo femenino.
- La mayoría de los entrevistados se encuentra en un nivel educativo de bachillerato (44%), en segundo lugar de sexto a noveno grado (35%) y un tercer lugar profesional universitarios (15%), y en cuarto lugar con una educación menor de sexto grado (6%).
- Los cargos desempeñados por las personas encuestadas están comprendidas por : Gerente o propietario, secretaria, ejecutivos de venta, cobradores o supervisores y servicios generales.
- Las unidades a las que pertenecen son: Administración, ventas, cobros y servicios generales.

H. Opinión de los Entrevistados

1. ¿Tiene la empresa una misión establecida?

Comentario: Se determina que la mayoría de las empresas encuestadas posee una misión establecida que guía a la

empresa en el logro de sus objetivos, sin embargo, no la definen correctamente.

2. ¿Tiene la empresa una visión establecida?

Comentario: La mayor parte de las empresas tiene una visión definida, además, existe cierta confusión entre la misión y visión de la empresa.

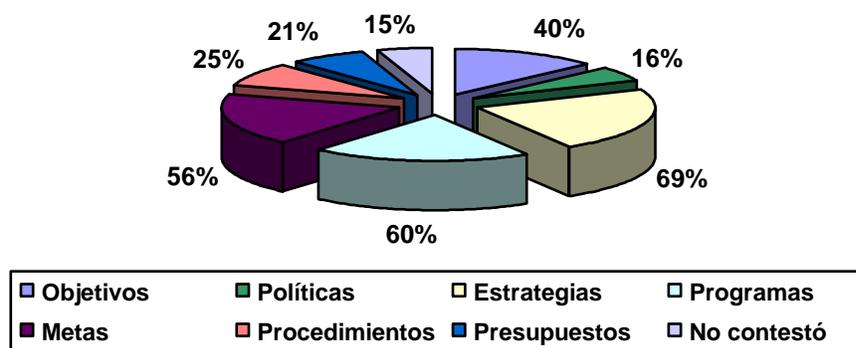
3. ¿Se guía la empresa por medio de objetivos?

Comentario: La mayoría de las empresas se guían por objetivos para la realización de sus actividades, pero existe un 39% que opina que no.

4. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

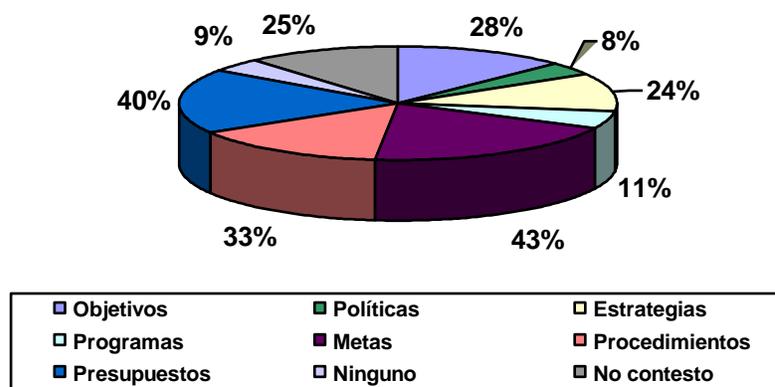
Comentario: La mayoría de los empleados no conoce los objetivos de la empresa, lo que indica que la administración no da a conocer a todo el personal los objetivos de ésta.

5. ¿Con qué tipo de planes administrativos cuenta la empresa actualmente?



Comentario: Las políticas, presupuestos, procedimientos y objetivos son los tipos de planes menos utilizados, lo que indica que las empresas que presentan una estructura más informal utilizan menos los planes administrativos. Lo anterior nos lleva a reforzar que la hipótesis específica de que la utilización de planes de acción permite prever problemas futuros.

6. ¿En la elaboración de los planes administrativos, en cuál participa usted?

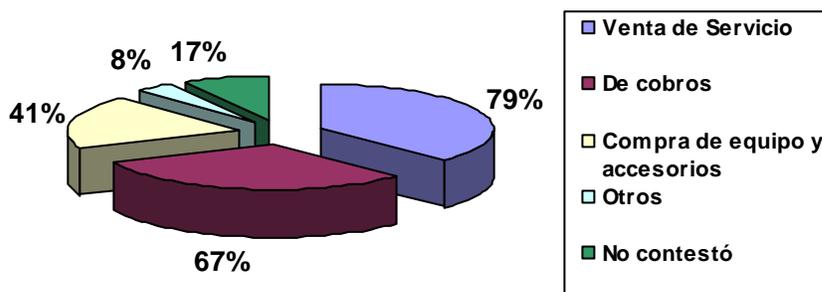


Comentario: Existe poca participación del personal en la elaboración de políticas, programas y estrategias de la empresa, que son los planes en los que existe más involucramiento por el tipo de actividad que realizan en la empresa.

7. ¿Quiénes se encargan de elaborar los planes?

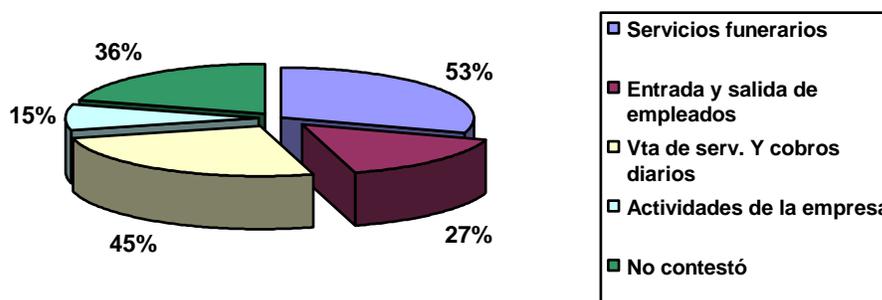
Comentario: En las empresas encuestadas, el gerente junto con los empleados son los que menos se encargan de elaborar los planes administrativos; pero es necesario que se involucre más a los empleados para que éstos sepan hacia dónde encaminar sus esfuerzos.

8. ¿Tiene la empresa procedimientos para las siguientes actividades?



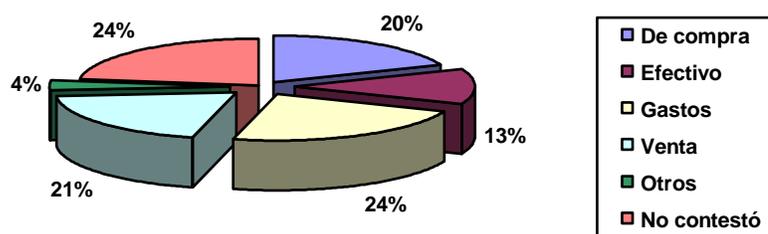
Comentario: A pesar de que la empresa posee procedimientos para ventas, cobros y compra de equipo y entrega de servicio a domicilio, éstas no lo tienen bien definidos.

9. ¿Para qué actividades realiza una programación?



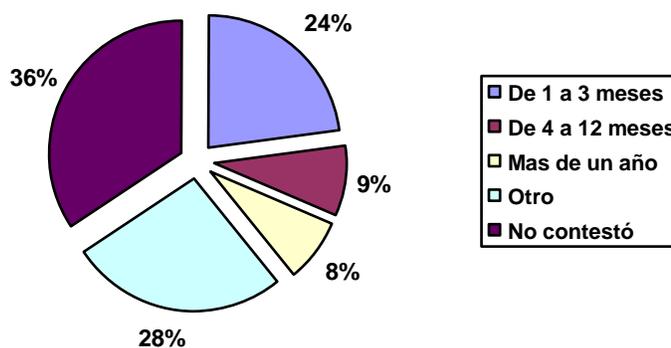
Comentario: Las actividades para las que generalmente se realiza una programación son: prestación de servicios funerarios o eventos, programación de entradas y salidas de empleados, venta de servicios y cobros diarios.

10. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?



Comentario: Según los resultados se encontró, que los presupuestos que más se elaboran en este tipo de empresas son los de gastos, venta y compras; pero, son muy pocas las empresas que hacen uso de estas herramientas.

11. ¿Para qué periodo de tiempo elabora los presupuestos?



Comentario: La mayoría de los encuestados no contestaron, y un porcentaje del 28% contestó en otros periodos (mensual y semanal) mientras un 24% que los realizan para uno a tres meses.

12. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Comentario: La mayoría de las empresas no cuenta con un organigrama que muestre la estructura organizativa de la empresa.

13. ¿Cómo se encuentra estructurada administrativamente la empresa?

Comentario: De las empresas que poseen un organigrama, la mayoría se encuentra estructurada por funciones; un 15% por departamento y sólo un 5% por área geográfica.

14. ¿Las líneas de autoridad están claramente definidas?

Comentario: La mayoría de los empleados de las empresas encuestadas opinan que sí se identifican las líneas de autoridad en la empresa; por lo tanto, el principio de jerarquía se cumple.

15. ¿En el desempeño de sus funciones, de cuántas personas recibe órdenes por un mismo asunto y al mismo tiempo?

Comentario: Se puede decir que el principio de unidad de mando no es practicado en algunas de las empresas, ya que una parte del personal opinan que reciben órdenes de dos o más personas al mismo tiempo.

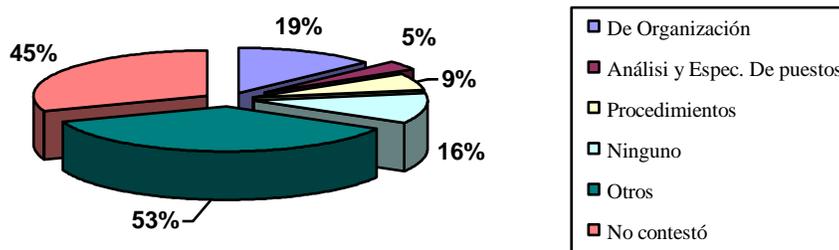
16. ¿Cuando se le presenta alguna dificultad en sus labores a quién se dirige?

Comentario: De acuerdo a las opiniones, la mayoría de los empleados acuden a su jefe inmediato cuando se le presenta algún problema, lo que da a conocer que se está respetando el principio de jerarquía.

17. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos?

Comentario: De acuerdo con los resultados, son muy pocas las empresas que cuentan con manuales administrativos, lo que vuelve más complicado la realización de ciertas funciones para los empleados. La anterior nos lleva a reforzar que la hipótesis específica que las herramientas organizativas mejoran la ejecución de las actividades, es afirmativa.

18. Si su respuesta es afirmativa, señale con los que cuenta la empresa.



Comentario: Los manuales menos utilizados según la opinión obtenida son los manuales de objetivos y política, y manual de análisis y descripción de puestos.

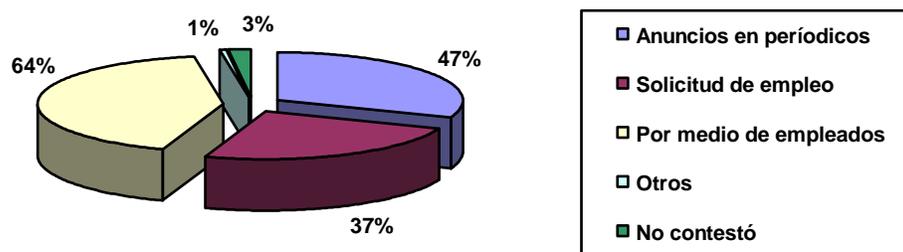
19. ¿Considera que la empresa cuenta con personal eficiente en el área administrativa?

Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo encontrar que existe deficiencia en la administración; y que el personal que dirige, necesita tener mas conocimientos administrativos.

20. ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno?

Comentario: Un 55% de los encuestados responden que la empresa posee un reglamento interno para darles a conocer las normas y reglas de ésta.

21. ¿Cuáles son los medios que utiliza para el reclutamiento del personal?



Comentario: Los medio de reclutamiento que más se utiliza en las empresas de servicios funerarios es a través de fuentes internas a la empresa, anuncios en periódicos y entrega de solicitudes a los aspirantes.

22. ¿Qué modalidad de contratación utiliza la empresa?

Comentario: Solamente la mitad de las empresas encuestadas manifestaron realizar una contratación por escrito, lo que afecta a las empresas para mantener buenas relaciones obrero-patronal.

23. ¿Al contratar a un empleado recibe capacitación?

Comentario: Según se manifestó por opiniones de los empleados, la mayoría recibe capacitación al ser contratados por la empresa.

24. ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?

Comentario: Un 29% considera que el jefe no acepta sugerencias, lo que es negativo para el desarrollo de una administración eficiente.

25. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

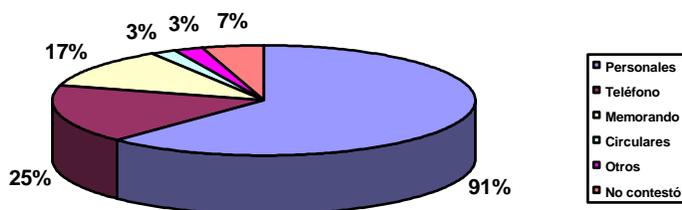
Comentario: La mayoría del personal considera que las relaciones laborales entre compañeros son armoniosas, lo

que indica que no se dan muchos conflictos internos entre ellos.

26. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa

Comentario: Según los resultados obtenidos, se considera que la comunicación dentro de la empresa es muy buena, lo que permite que se tenga la información en el momento oportuno.

27. ¿Qué medios de comunicación utiliza la administración de la empresa para transmitir las órdenes?



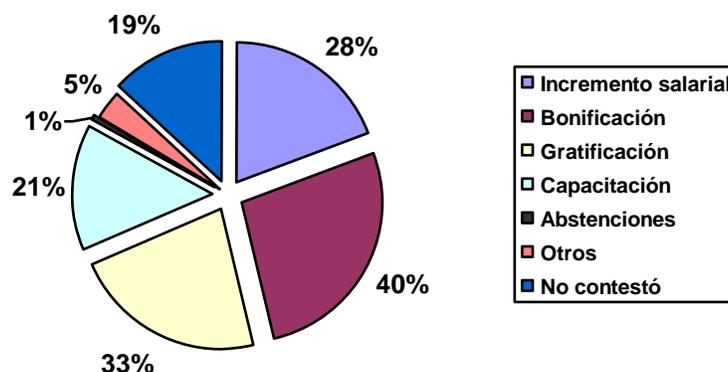
Comentario: Los medios más utilizados para transmitir la información dentro de la empresas, según los resultados obtenidos en la investigación, son la comunicación personal y por vía telefónica.

28. ¿La gerencia hace saber a los empleados cuando se comete un error?

Comentario: La mayoría opina que la gerencia o administración les hace saber cuando comenten un error en

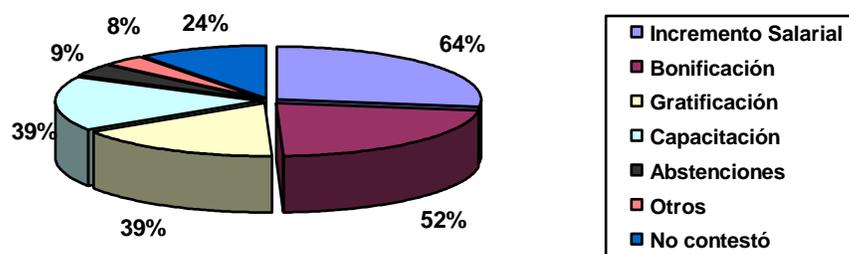
el desempeño de sus labores; lo que indica que el gerente está pendiente del trabajo que realiza el empleado.

29. ¿Qué tipos de incentivos proporciona la empresa?



Comentario: De acuerdo a la investigación los incentivos más utilizados son: las bonificaciones, comisiones e incrementos salariales.

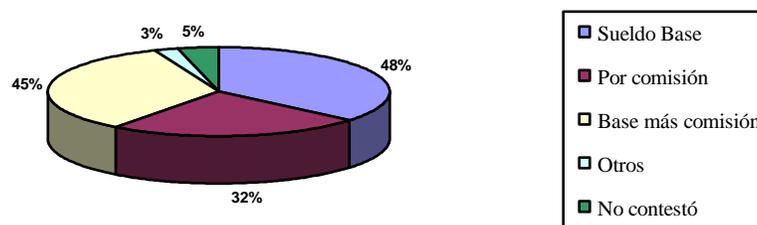
30. De los incentivos anteriores, señale en orden de prioridad del uno en adelante, los que le motivan más.



Comentario: La mayoría del personal encuestado de las empresas de servicios funerarios considera que los incentivos que más los motivan es el incremento salarial,

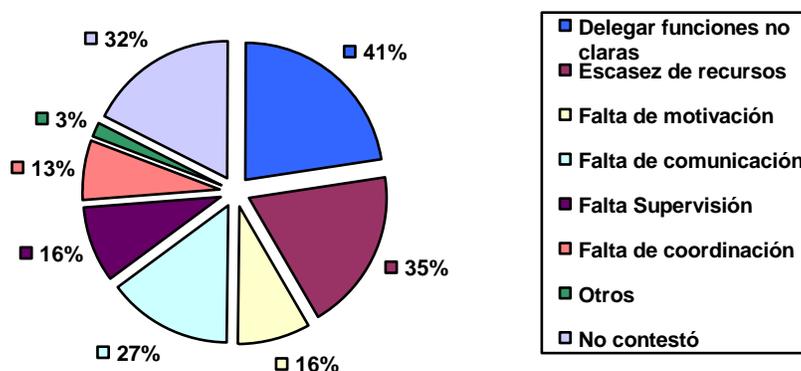
seguido por las bonificaciones, y en tercer lugar, los premios y capacitaciones.

31. ¿Cuál es el tipo de remuneración que aplica la empresa?



Comentario: El tipo de remuneración que más se aplica en las empresa de servicios funerarios es el sueldo base, en segundo lugar el sueldo base más comisión.

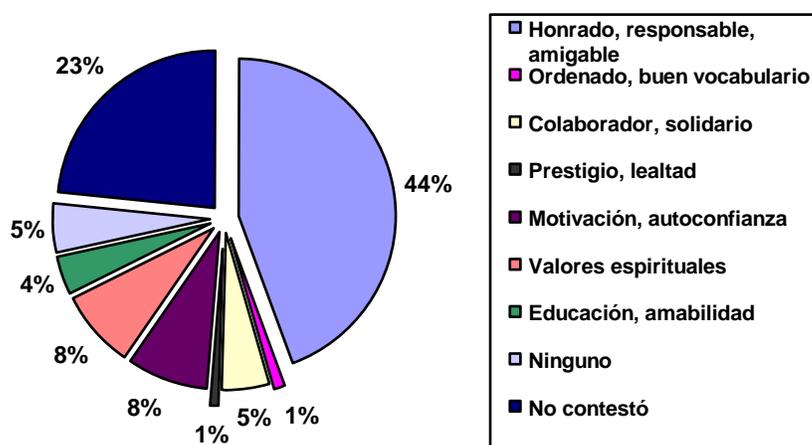
32. ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza?



Comentario: Entre los problemas que más se reconocen son: falta de motivación, la falta de supervisión, la limitación de recursos y la falta de comunicación. Todo lo anterior, nos hace reafirmar la tercera hipótesis específica, que la

utilización de un Modelo de Dirección Administrativa permite lograr la eficiencia en el personal que labora en dichas empresas.

33. ¿Qué tipo de valores morales y éticos se practican dentro de la empresa?

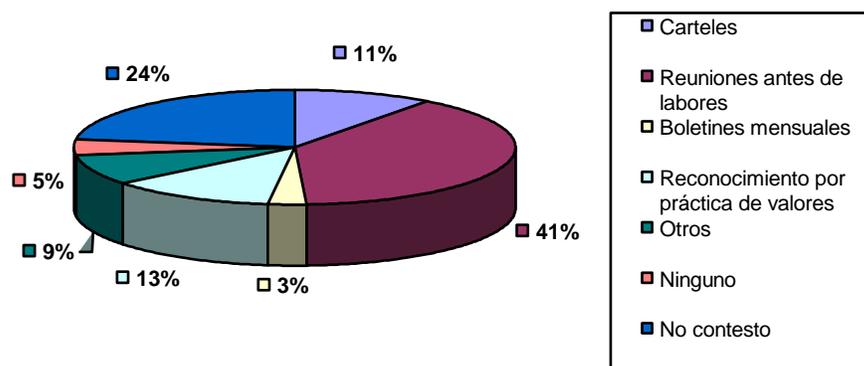


Comentario: Según la investigación se pudo determinar que los valores que más se practican en estas empresas son: la honradez, respeto mutuo, amistad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, integridad, buena presentación, solidaridad y no tener vicios.

34. ¿Fomenta la empresa la práctica de valores en los empleados?

Comentario: Un 36% consideraron que la administración no fomenta la práctica de valores, lo que contribuye a que no se forme una buena cultura organizacional.

35. ¿Qué medios utiliza la empresa para fomentar dichos valores?

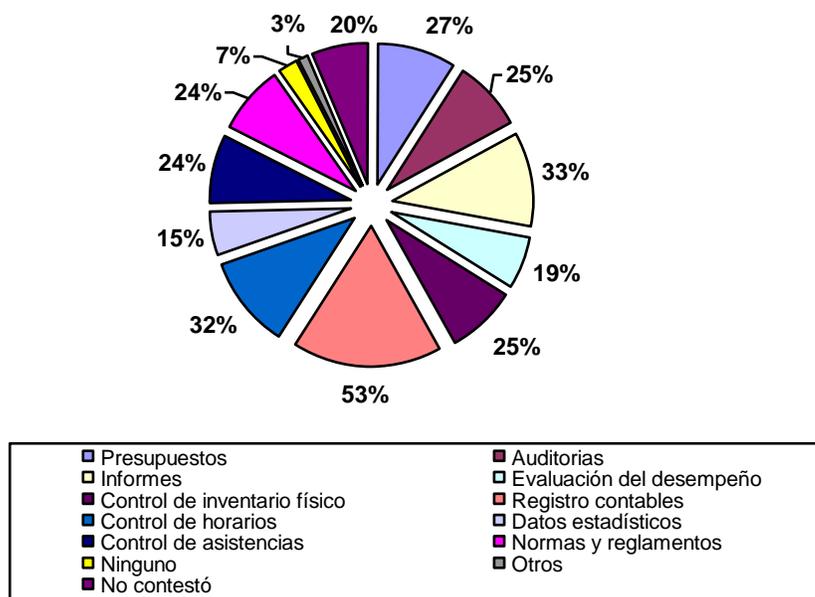


Comentario: Se fomenta la práctica de valores por medio de reuniones diarias al inicio de labores, y a través de reconocimiento por práctica de valores. Sin embargo, las reuniones solo involucran el personal de ventas, excluyendo al personal restante.

36. ¿Existe un ambiente laboral agradable?

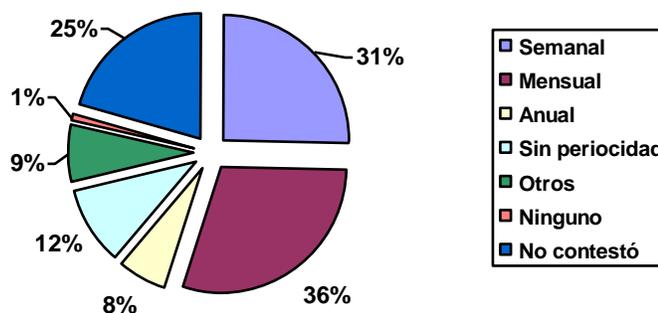
Comentario: De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados considera que trabaja en un ambiente laboral agradable.

37. ¿Qué herramientas de control son utilizadas en la empresa?



Comentario: Las herramientas de control más utilizadas son: los registros contables, informes, control de horarios, presupuestos y auditorias, lo cual es de gran ayuda para la empresa para un mejor control de los recursos. De acuerdo a lo anterior, se puede concluir en forma positiva que se cumple la cuarta hipótesis específica, que con la utilización de las herramientas de control se mejora el cumplimiento de lo planeado y organizado en las empresas de servicios funerarios.

38. ¿Con qué frecuencia se realiza el control?



Comentario: De acuerdo a los resultados, el período de control que más se utiliza en estas empresas son el mensual, semanal y diario, lo cual ayuda a que se verifique que lo planeado y organizado se este cumpliendo.

39. ¿Existe un adecuado control de créditos y cobros para los clientes de la empresa?

Comentario: La mayor parte del personal está de acuerdo que existe un control adecuado sobre los créditos y cobros realizados, lo que permite llevar registros más ordenados.

40. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Comentario: La mayoría de las empresas comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos, lo que ayuden a mejorar la eficiencia en sus operaciones.

CONCLUSIONES

1. La mayor parte de las empresas de servicios funerarios encuestadas no tienen una misión y visión claramente definida, ya que no cuentan con todos los elementos necesarios para definirla correctamente. Esto permite que exista cierta confusión entre la misión y visión.
2. La mayoría de las empresas se guían por objetivos para la realización de sus actividades, pero no los tienen bien definidos y escritos en un documento que ayude a los empleados a sentirse más identificados con éstos, lo que contribuye a que éstos los confundan con la misión de la empresa. Asimismo entre los planes administrativos que más utilizan son: estrategias, objetivos, metas y programas.
3. La estructura organizativa de las empresas encuestadas no está claramente definida, y cierta parte de ellas no cuenta con un organigrama en el cual se muestre los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad existentes dentro de la organización.
4. Son muy pocas las empresas que cuentan con manuales administrativos que les facilite el trabajo a los empleados. Entre los manuales más utilizados son: manual de organización, manual de procedimientos, manual de objetivos y políticas.

5. No todas las empresas realizan la contratación de sus empleados por medio de un contrato de trabajo.
6. Se determinó que el tipo de liderazgo que predomina es el participativo, ya que acepta sugerencias de parte de sus empleados en determinadas situaciones que se presentan.
7. Los factores motivacionales que más se aplican en estas empresas son las bonificaciones, comisiones e incremento salarial; y por lo general, este tipo de incentivos van dirigidos al personal de ventas, quedando excluido el personal de las otras áreas funcionales, lo que incide en que éstos tengan un nivel motivacional menor.
8. La supervisión en este tipo de empresas se aplica más en el área de ventas, ya que consideran que es el área que más lo necesita.
9. Son pocas las empresas que fomentan la práctica de valores y que utilizan medios adecuados para incentivar la práctica de ellos. Además, estas empresas sólo lo hacen en el área de ventas, quedando excluido el resto del personal.
10. La mayoría de las empresas de servicios funerarios no cuentan con un reglamento interno que regule el comportamiento de los empleados dentro de la organización.
11. Las herramientas de control más utilizadas son: los registros contables, informes, control de horarios, presupuestos y auditorías. No obstante, a pesar de que

existen muchas empresas que utilizan estas herramientas, aún existen algunas que no hacen uso de ellas, lo que les dificulta la mejor utilización de sus recursos. Asimismo, se pudo determinar que no se tiene establecido un método formal de evaluación del desempeño.

RECOMENDACIONES

1. El grupo recomienda que la administración debe diseñar la misión y visión a fin de dar a conocer el compromiso y responsabilidad que la empresa tiene con ella misma y sus clientes. Además, es necesario ubicarla en lugares estratégicos y visibles para que todos la conozcan.
2. Se sugiere que se elabore un documento en el cual se muestren los objetivos y políticas por los cuales se guiará la empresa para el desarrollo de sus funciones, el cual debe dárseles a los empleados de forma verbal y escrita, para que éstos se sientan más identificados con la empresa.
3. Recomendamos que se defina claramente la estructura organizativa, estableciendo los límites de autoridad y responsabilidad existentes en la organización. Asimismo, para una mejor observación de la estructura organizativa de la empresa se recomienda rediseñar un organigrama, ubicándolo en un lugar visible para que el personal lo conozca.
4. Se propone que la administración diseñe e implemente los diferentes manuales administrativos, para coordinar y facilitar la realización de las actividades de la empresa.
5. Sugerimos que se elabore un contrato de trabajo para formalizar los derechos y obligaciones de la empresa y los

empleados. Y así, establecer un mayor compromiso por parte de la empresa y empleado, brindando más seguridad y estabilidad laboral

6. El grupo recomienda a la administración que mantenga el tipo de liderazgo participativo, abierto a ideas y sugerencias de los empleados.
7. Se propone a la administración aplicar técnicas motivacionales dirigidas a todo el personal de la empresa, no únicamente al personal de ventas.
8. Sugerimos mantener una supervisión periódica en las áreas funcionales que más lo necesiten, ayudando así en el desempeño de las actividades.
9. Recomendamos fomentar la práctica de valores a todo el personal, a través de carteles en lugares visibles, reuniones periódicas, con todo el personal, reconocimiento por práctica de valores, y conferencias sobre este tema.
10. El grupo propone que en la empresa se elabore un Reglamento Interno de manera clara y sencilla en el que se establezcan las normas y reglas, así como, darlo a conocer a todo el personal, en forma escrita.
11. Sugerimos a la administración hacer uso de un mecanismo de control como evaluación del desempeño, para comparar que tan eficiente es el empleado en el desempeño de sus actividades.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE FUNERALES CUSCATLÁN

A. ASPECTOS GENERALES

1. Introducción

El presente capítulo consiste en la propuesta de un Modelo Administrativo para la mediana empresa de servicios funerarios, a fin de contribuir en el fortalecimiento de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, proporcionando así las herramientas administrativas que ayuden a solucionar los problemas que se detectan en estas empresas. La implementación de la presente propuesta ayudará a la administración de la empresa, ya que, a través de ésta se aprovechará de la mejor manera los recursos, y se facilitará la ejecución de las actividades.

La investigación se realizó en el área metropolitana de San Salvador, para abarcar en mayor número de medianas empresas de servicios funerarios, y así los datos fueran más representativos, además, una de las sucursales de la empresa en estudio se encuentra ubicada en el municipio de Nueva San Salvador el cual pertenece a esta área.

2. Objetivos

Objetivo General

- Proporcionar un modelo administrativo que sirva de guía a la mediana empresa de servicios funerarios, con el objeto de fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas.

Objetivos Específicos

- Proponer planes de acción que permitan prever situaciones futuras en las empresas de servicios funerarios.
- Diseñar herramientas organizativas que servirán de guía en la ejecución de actividades en la mediana empresa de servicios funerarios.
- Brindar técnicas de dirección administrativa a fin de lograr la eficiencia en el personal que labora en las empresas de servicios funerarios.
- Elaborar herramientas de control para verificar si se está cumpliendo con lo planeado y organizado en las empresas de servicios funerarios.

3. Importancia del Modelo Administrativo

Un Modelo Administrativo es de gran utilidad para una empresa, ya que al aplicarlo, las actividades se desarrollan de una mejor manera y se facilita el alcance de los objetivos propuestos con mayor eficiencia de los recursos disponibles.

4. Alcances y Limitaciones del Modelo

Alcances

Los alcances que se esperan obtener a través de la implementación del Modelo Administrativo propuesto son los siguientes:

- Que el personal de este sector fortalezca sus conocimientos en el área administrativa, lo que le ayudará a facilitar el desarrollo de las actividades que desempeña.
- Que los administradores cuenten con un documento que le sirva de apoyo y guía en el desarrollo de las actividades que realiza en la organización.
- Que se utilicen adecuadamente los recursos con que cuenta la empresa, minimizando tiempo y esfuerzo.

Limitaciones

Limitaciones que pueden obstaculizar la implementación del Modelo propuesto son:

- Que el Gerente desconozca las ventajas que tiene la aplicación del modelo propuesto; y no le dé la debida importancia a su implementación.
- La escasez de recursos necesarios para la implementación del Modelo propuesto, en un período de tiempo determinado.

- Que el personal no tenga conocimiento de este tipo de documentos para aplicarlo en el desarrollo de sus actividades.

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS. CASO ILUSTRATIVO.

En esta parte se detallan cada una de las fases del Modelo Administrativo que se le propone a la empresa.

1. Planeación Administrativa

Es indispensable que todas las actividades de la empresa se planeen ya que, a través de ésta, el administrador elabora los planes de acción que le permitirán alcanzar los objetivos establecidos, en el tiempo necesario, y con los recursos que se necesitarán para un buen funcionamiento de la empresa.

a. Misión

Por medio de una misión bien definida, la empresa tiene clara cuál es su razón de ser, a quién va dirigido su servicio, así como los valores y principios bajo los cuáles se rige. Lo que ayuda a que la empresa y sus empleados se sientan más comprometidos en brindar un mejor servicio.

A continuación se presenta la misión propuesta para la empresa:

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios con el propósito de satisfacer una necesidad de la población en momentos difíciles por la pérdida de un ser querido, brindando un servicio de calidad, precios accesible, alto sentido de responsabilidad, honradez y respeto hacia nuestros clientes”.

b. Visión

La visión de la empresa es muy importante, ya que a través de ésta se tiene una perspectiva hacia donde quiere estar ubicada en el futuro, motivando a los empleados a esforzarse por alcanzar esa meta, y garantizando a los clientes la seguridad en la prestación de los servicios.

Es por esta razón, que se propone a la empresa la siguiente visión:

“Expandir nuestros servicios funerarios en un período de cinco años en la zona oriental y occidental del país, para llegar a ser reconocida a nivel nacional, identificándonos por nuestra seriedad, responsabilidad y solidaridad en esos momentos difíciles que afronta la familia salvadoreña”

c. Objetivos

Debido a que la empresa debe poseer objetivos definidos que le orienten el camino hacia donde dirigir sus esfuerzos y recursos, se le definen los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Brindar un servicio funerario de calidad, que satisfaga una necesidad de carácter social, a las familias que afrontan momentos difíciles por la pérdida de un ser querido.

Objetivos Específicos

- Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen para mantener la preferencia y satisfacción de los clientes, esforzándonos cada día para ello.
- Ofrecer un servicio funerario a través de la aplicación de planes de crédito, que facilite la obtención de los servicios, por medio de cuotas accesibles.
- Cumplir con las disposiciones legales y sanitarias, que exigen algunas instituciones gubernamentales para mantener prestigio y confiabilidad en los servicios que se ofrecen.
- Estimular en el empleado el deseo de superación y perfeccionamiento en el trabajo, permitiéndole alcanzar

sus objetivos en la medida que coincidan con los de la empresa.

d. Políticas

Dentro de las políticas que la empresa puede aplicar para orientarse hacia el logro de sus objetivos, se tiene las siguientes:

Políticas Administrativas

- La contratación del personal debe realizarse por medio de un contrato de trabajo por escrito.
- Se realizará un control administrativo periódicamente, mediante la supervisión de las herramientas diseñadas, a fin de verificar el aprovechamiento de los recursos.
- Se premiará a fin de año a los mejores empleados, estimulando su desempeño y deseos de superación.
- Se aplicará descuentos al acumular tres horas en llegada tardías o faltas injustificada.
- Los premios y ascensos de los empleados, se harán en base a la evaluación del desempeño.
- Cuando un candidato no cumpla con los requisitos de nivel educativo y experiencia, se pondrá a prueba durante un periodo establecido por la administración, para saber si posee los conocimientos y habilidades requeridos en el puesto.

- La Gerencia realizará el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, a fin de contratar al personal idóneo.
- Se dará prioridad al personal de la empresa en el reclutamiento interno, para la contratación en un puesto de trabajo.
- Atender consultas o reclamos de los clientes, con el fin de mejorar la prestación de los servicios funerarios.
- Informar a los clientes de la rotación del personal de cobro.
- Brindar bonificaciones a los vendedores nuevos los dos primeros meses.

e. Estrategias

Entre las estrategias que la empresa aplica para orientar el rumbo de sus esfuerzos y recursos se tienen las siguientes:

- Asesoría y/o ayuda en trámites funerarios.
- Efectuar descuentos del 10% por la adquisición de un servicio funerario al contado.
- Dar un obsequio a los clientes puntuales en sus pagos, al finalizar el año.
- Realizar publicidad entregando calendarios, hojas volantes así como anuncios en radios locales.

- Contar con cuotas de pago accesibles, así como un período de pago amplio.
- Ofrecer modelos de ataúdes diferentes a los de la competencia.
- Puntualidad en la entrega del servicio, estableciendo un tiempo mínimo y máximo de entrega.
- Se proporcionará capacitaciones a los empleados cada seis meses, para fortalecer los conocimientos y desarrollo de las funciones que realizan.

f. Procedimiento

Considerando la importancia de contar con procedimientos que facilite el desarrollo de las actividades en la empresa, se elaboró, el Manual de procedimientos para las actividades básicas de entrega de servicio, venta de servicio y compra de equipo y accesorios fúnebres, los cuales se muestran en el anexo N° 4.

g. Programas

Para el caso de Funerales Cuscatlán, ésta debe continuar programando sus actividades, para realizar de manera ordenada sus funciones y así, aprovechar al máximo el tiempo disponible. Para ello, puede hacer uso de la Gráfica de Gantt la cual se muestra más detalladamente en el

control no presupuestario, como una herramienta de la fase del control. (Ver página 135)

h. Presupuesto

Los presupuestos que se adaptan más a Funerales Cuscatlán, y que podrá utilizar para realizar una eficiente planeación de sus actividades, así como un buen control de sus recursos, son los siguientes:

PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

- Presupuesto de Venta

Este presupuesto muestra el volumen estimado de ventas que la empresa tiene más posibilidad de realizar en un período futuro.

- Presupuesto de Compras

Su propósito es mostrar las cantidades de productos que se necesitan adquirir para poder satisfacer los niveles de venta durante un período determinado.

- Presupuesto de Inventarios

Dentro de éste se muestra las existencias estimadas de productos al inicio, períodos intermedios y final del

período presupuestado; garantizando la continuidad en las ventas, y valuando la inversión en inventarios.

- Presupuesto de Gastos

Esta conformado por los siguientes gastos:

- Gastos de Administración: Indica en términos monetarios todos los costos relacionados con la administración general de la empresa, asignados en un período presupuestario.
- Gastos de Venta: Contiene aquellos gastos que están directamente relacionados con la promoción y realización efectiva de ventas, así como los gastos que se generan para hacer llegar el servicio al cliente.
- Gastos Financieros: Comprende el monto en unidades monetarias de los gastos proyectados correspondiente a pago de intereses por financiamiento de parte de terceros, así como, por pérdidas ocasionadas en la venta de activos fijos.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

- Presupuesto de Efectivo

Muestra los flujos de entrada y salida de efectivo esperados durante el período presupuestado; indicando además, si los flujos de caja son deficientes o si

requieren financiamiento externo, o por el contrario si existe un superávit de caja y se requiere invertir para que no permanezca efectivo ocioso.

- Balance General Presupuestado

Este presupuesto proyecta la situación financiera que la empresa tendrá durante el ejercicio presupuestario; mostrando los activos, pasivos, así como el capital disponible, para el funcionamiento de ésta. Asimismo, a través de este presupuesto se pueden detectar serios problemas financieros futuros.

- Estado de Resultado Proyectado

Este representa los resultados proyectados derivados de las operaciones planteadas en los presupuestos operativos, correspondiente al año presupuestario.

Los formatos y la aplicación de estos presupuestos se muestra en el anexo 3.

i. Normas

Debido a que Funerales Cuscatlán no cuenta con normas de conducta bien definidas ni por escrito, se le han elaborado las siguientes:

- La Gerencia revisará periódicamente las actividades de las unidades a su cargo con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- La gerencia será la responsable de convocar al personal una vez a la semana a fin de coordinar y planificar las actividades relacionadas al plan de trabajo.
- Todas las salidas de efectivo a realizarse deberán ser autorizadas por el Gerente General, y en su ausencia, por el Gerente Administrativo.
- Todo empleado debe presentar una justificación por escrito, cuando se ausente por algún motivo de la empresa.
- Hacer buen uso y mantener en buen estado los recursos materiales de la empresa.
- Todo el personal debe cumplir con los horarios establecidos por la Gerencia.

j. Reglas

Con el propósito de ayudar a la administración en el orden y disciplina de todo el personal de funerales Cuscatlán, se le propone las siguientes reglas:

- Todo el personal debe presentarse con un vestuario formal, limpio y ordenado.

- Todo el personal tiene que presentarse diez minutos antes de la hora de entrada establecida y terminar su jornada de trabajo, en la hora asignada.
- Todo permiso será autorizado por Gerente y en algunos casos por el jefe inmediato.
- Se prohíbe ingerir bebidas alcohólicas y fumar, dentro de la empresa, y en horas laborales.
- Se prohíbe al personal que labora en horas nocturnas, la visita de personas ajenas a la empresa (sexo femenino o masculino).
- Se tomarán medidas disciplinarias para el personal que cometa faltas de respeto, tanto verbal y físicas, a jefes, compañeros y clientes.
- Se prohíbe llevar a casa documentos y materiales de la empresa.
- Se prohíbe utilizar vehículos de la empresa para usos particulares.
- Se prohíbe al empleado abandonar su trabajo sin causa justificada o sin el permiso correspondiente de su superiores.
- Se prohíbe portar armas de cualquier clase durante el desempeño de su trabajo, a menos que su tipo de trabajo lo amerite.

2. Organización Administrativa

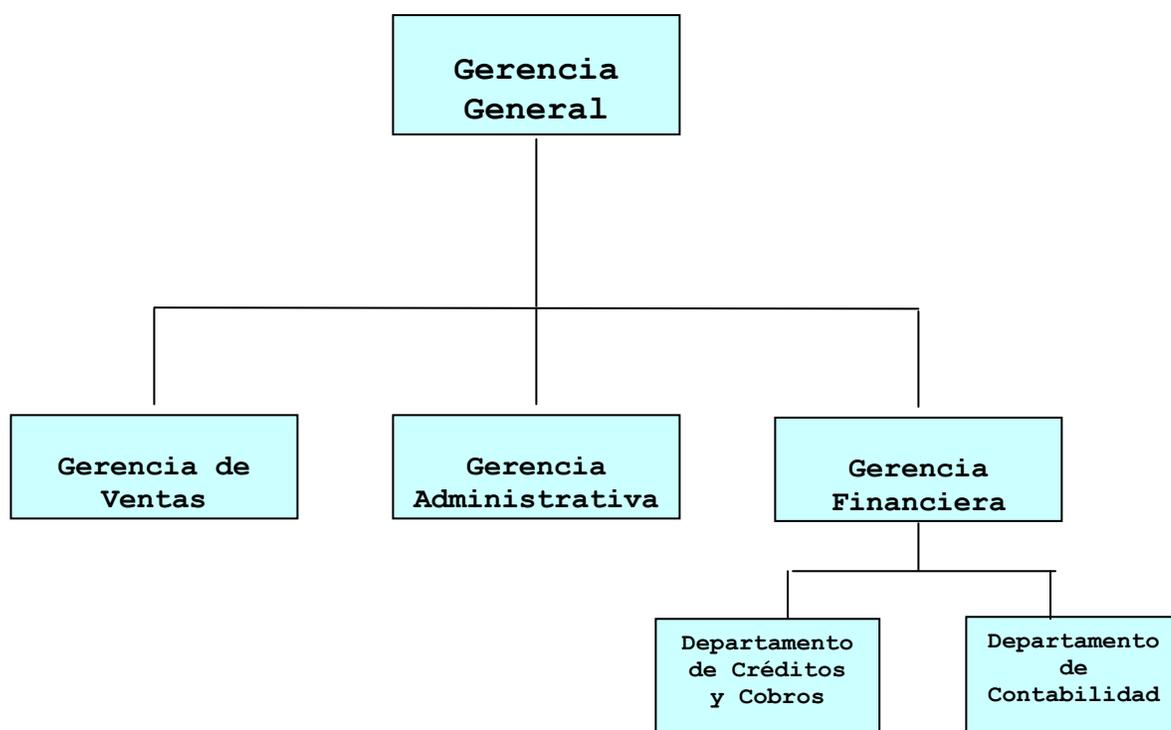
Definidos claramente los planes a ejecutar, el siguiente paso es crear una estructura organizativa, para lograr una mejor coordinación entre los miembros de la organización. Asimismo, es necesario crear herramientas organizativa que guíen de la mejor manera el desarrollo normal de las actividades en la empresa.

Dentro de esta fase se elabora una propuesta de las siguientes herramientas organizativas: Manual de Bienvenida, Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, y Manual de Procedimientos.

a. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa se representa en forma esquemática a través de un organigrama, la cual indica, los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, así como, los canales formales de comunicación que se tienen en la organización.

A continuación se presenta el esquema del organigrama propuesto para la casa matriz de Funerales Cuscatlán.

ORGANIGRAMA DE FUNERALES CUSCATLÁN**(PROPUESTO)**

Simbología: — Relación de autoridad lineal
□ Unidades organizativas

Fecha de elaboración:
Elaborado por: Jenny Contreras
Flor de María Pineda
Delmy Reyes

Autorizado por:

b. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO

1) Introducción

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de proporcionar a Funerales Cuscatlán, una herramienta administrativa que contenga en forma clara y ordenada, las funciones necesarias que a cada unidad le corresponde.

El Manual de Organización es de mucha importancia para la empresa, por lo que debe revisarse periódicamente con el propósito de realizar en forma oportuna las modificaciones pertinentes, y así evitar su obsolescencia, manteniéndolo actualizado para que pueda ser de utilidad.

Para el caso en estudio, se elabora el Manual de Organización tomando en cuenta únicamente el nivel Gerencial existente en la empresa.

2) Objetivos del Manual

- Definir de forma clara la estructura organizativa para mostrar los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad existentes.
- Delimitar las funciones que le corresponde a cada unidad dentro de la empresa.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso información sobre la estructura organizativa de la empresa.

- Servir de guía y de referencia e información para la toma de decisiones.
- Dar a conocer las modificaciones o cambios que se den en la estructura organizativa de la empresa.

3) Normas para su uso

- Debe ser aprobado por la Gerencia de la empresa, haciéndolo del conocimiento a las unidades y puestos que conforman la empresa.
- Cualquier cambio o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia con el apoyo de las diferentes unidades.
- Cada uno de los miembros que conforman las unidades están sujetos a lo establecido en éste manual, en cuanto a relación de autoridad, funciones y deberes.
- Revisarse por lo menos una vez al año, para verificar que esté acorde con cualquier cambio que se de en la empresa.
- Colocarlo en lugar visible y de fácil acceso, para que el personal de la empresa pueda hacer uso de él.

4) Instrucciones para su uso

El manual ha sido diseñado de forma sencilla para facilitar el manejo y comprensión de todo el personal de la empresa. En este sentido, se detallan las instrucciones siguientes:

- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual, para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente a las diferentes unidades.
- El empleado deberá usar responsablemente este manual, para evitar deterioro y pérdida del mismo.
- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura. En la parte superior el nombre de la empresa, nombre del manual, páginas que contiene; en la parte media muestra el nombre de la unidad, dependencia jerárquica , unidades subordinadas y los puestos que constituyen dicha unidad; describiendo luego el objetivo de la unidad y las funciones de ella. La parte final, contiene el nombre por quien fue aprobado, la fecha de elaboración y de modificación realizada.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA N° 1 DE 1
<p>Unidad Organizativa: GERENCIA GENERAL</p> <p>Depende de: Propietario</p> <p>Supervisa a: Gerencia de Ventas, Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera.</p>		
<p>Objetivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de las diferentes unidades que conforman la estructura organizativa, con el fin de cumplir los objetivos deseados de la empresa.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a lo planeado por la organización. 2. Contratar personal idóneo para las diferentes unidades. 3. Evaluar periódicamente al personal de la empresa. 4. Mantener una buena comunicación con los proveedores. 5. Revisar periódicamente las ventas, cobros y créditos realizados. 6. Elaboración de presupuesto general. 7. Planificar reuniones para la elaboración del plan de trabajo. 8. Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal. 9. Revisar y actualizar manuales administrativos. 10. Programar capacitaciones para el personal. 11. Atender conflictos o inconvenientes que se den con los clientes en la prestación del servicio. 		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA N° 1 DE 1
<p>Unidad Organizativa: GERENCIA DE VENTAS</p> <p>Depende de: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Personal de Ventas.</p>		
<p>Objetivo: Planificar, Organizar, Dirigir y controlar las ventas de servicios, para lograr una mejor coordinación del personal y una buena promoción de los servicios que se ofrecen.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar actitudes positivas y profesionales en el personal de ventas. 2. Controlar y coordinar las zonas de venta asignadas a los vendedores. 3. Realizar capacitación semanal y dar entrenamiento a los nuevos ejecutivos de venta. 4. Colaborar en la elaboración del plan de trabajo. 5. Promover los servicios que ofrece la empresa, a través de una atención personalizada. 6. Entregar informe de las ventas realizadas. 7. Atención al cliente en la prestación de los servicios. 8. Informar a la gerencia sobre las inquietudes, observaciones o quejas de los clientes. 		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Unidad Organizativa: GERENCIA ADMINISTRATIVA</p> <p>Depende de: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Personal de Servicios Generales</p>		
<p>Objetivo: Servir de apoyo a la Gerencia General, colaborando en funciones administrativas que le facilite a ésta, la ejecución de lo planeado por la organización.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con la Gerencia en la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se realizan en la empresa. 2. Llevar un control de las actividades relacionadas con el personal de la empresa. 3. Coordinar las actividades del personal que pertenece a su unidad. 4. Elaborar constancias de gastos, certificación de cancelación, anticipos de gastos, entre otros. 5. Elaboración de órdenes de compra. 6. Recibir requisiciones de necesidades de personal y realizar el proceso de reclutamiento. 7. Autorizar la entrega del servicio al cliente. 8. Proporcionar los servicios relacionados con la entrega y traslado de equipo y accesorios, limpieza e higiene de las instalaciones, y otros servicios. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA N° 2 DE 2
<p>9. Mantener un control de inventario físico de materiales y equipo; así como mantenimiento e integridad de los bienes que posee la empresa.</p> <p>10. Fomentar la práctica de valores.</p>			
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación	

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Unidad Organizativa: GERENCIA FINANCIERA</p> <p>Depende de: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Departamento de Créditos y Cobros, y Contabilidad.</p>		
<p>Objetivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras que realiza la empresa a fin de aprovechar al máximo los recursos materiales y financieros que se necesitan para satisfacer las necesidades de ésta.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un registro oportuno de las transacciones financieras efectuadas en la empresa. 2. Coordinar la elaboración de los estados financieros, con el objetivo de analizar e interpretar los mismos, para que sirvan de base en la toma de decisiones financieras. 3. Programar los financiamientos que requiera la empresa para cumplir con los objetivos propuestos. 4. Elaborar el plan de trabajo de la unidad a su cargo, así como también, participar en las reuniones de trabajo, convocadas por la Gerencia. 5. Dictar normas relacionadas con las formas de pago a proveedores y personal de la empresa, así como el manejo de los fondos. 6. Efectuar pagos por las obligaciones contraídas y por la compra de bienes y servicios, así como los pagos al personal que labora en la empresa. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>7. Controlar los movimientos bancarios a fin de hacer comparaciones con datos reales de la empresa.</p> <p>8. Supervisar los ingresos provenientes de las ventas de servicios.</p> <p>9. Llevar un control adecuado de los créditos y cobros de las ventas realizadas.</p> <p>10. Mantener una relación permanente con la Gerencia.</p> <p>11. Cumplir con todos los aspectos legales de la empresa, para con las diferentes instituciones del Gobierno, e instituciones privadas.</p> <p>12. Otras funciones afines a su área de competencia.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

c. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO

1) Introducción

El propósito de este manual es proporcionar una herramienta que sirva de guía informativa a cada empleado para que conozca las relaciones de autoridad y las funciones básicas que debe ejecutar en el desempeño de sus labores, así como los requisitos mínimos necesarios que se requieren para optar a un puesto de la estructura organizativa de la empresa.

Asimismo, para la elaboración de este documento, se han tomado de base los puestos tipos existentes en la empresa.

2) Objetivos del Manual

- Proporcionar a la empresa una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo de las funciones de la empresa.
- Conocer los puestos existentes en la empresa, sus funciones y relación con otros puestos.
- Servir de referencia para la toma de decisiones en la contratación y ubicación del personal idóneo en cada puesto de trabajo, según los requisitos que el puesto exige.
- Servir de apoyo y orientación para que el personal conozca con claridad las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo.

- Definir los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones y de mando.
- Orientar a la gerencia en la toma de decisiones de capacitación de acuerdo a las características y especificaciones de cada puesto.

3) Normas para su uso

- El presente manual se hará del conocimiento de todo el personal de la empresa.
- Cualquier cambio o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la Gerencia con el apoyo de las diferentes unidades.
- La gerencia deberá revisar periódicamente el contenido de los puestos tipos.
- Al asignar nuevas funciones en los puestos de trabajo, deberán incorporarse inmediatamente al manual.
- Colocar en lugar visible y de fácil acceso, para que el personal de la empresa pueda hacer uso de él.

4) Instrucciones para su uso

Para una fácil comprensión del manual, se indican las instrucciones que permitan su utilización:

- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual, para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente a los diferentes puestos.
- El empleado deberá usar responsablemente este manual, para evitar deterioro y pérdida del mismo.
- El empleado no debe interpretar las funciones señaladas en el manual, como limitaciones en el desarrollo de sus actividades, y en la iniciativa que pueda aportar a sus puesto de trabajo.
- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: en la parte superior el nombre de la empresa, del manual y de la unidad, así como, el número de página que contiene; en la parte media se presenta el nombre del puesto, dependencia jerárquica y sus relaciones con otros puestos , la descripción de las actividades que se realizan y las especificaciones mínimas de éste. La parte final, contiene el nombre por quien fue aprobado la fecha de elaboración y de modificaciones realizadas.

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: GERENTE GENERAL</p> <p>De quién depende: Propietario</p> <p>A quienes supervisa: Gerente de Ventas, Gerente Administrativo Gerente financiero y Secretaria.</p>		
<p>Descripción General: Velar por la Planificación, Organización, Dirección y Control de los recursos de la empresa.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, políticas, planes y programas establecidos. 2. Recibir informe diario de las diferentes actividades realizadas por el personal. 3. Controlar las ventas realizadas diariamente. 4. Firmar documentos relacionados con la empresa. 5. Autorizar y firmar cheques. 6. Autorizar todas las salidas de efectivo 7. Planificar reuniones para la elaboración del plan de trabajo semanal. 8. Realizar entrevistas y contratación del personal. 9. Evaluar al personal de la empresa. 10. Elaborar el presupuesto mensual de gastos, compras de materiales y equipo, papelería y accesorios de oficina. 11. Dar información sobre nuevas autoridades y cambios a realizarse dentro de la empresa. 12. Revisar facturas y control de pagos. 13. Comunicación con proveedores. 14. Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>15. Revisar y actualizar manuales administrativos.</p> <p>16. Proponer reformas al reglamento interno.</p> <p>17. Conceder permisos personales.</p> <p>18. Asesorar al propietario sobre lineamientos administrativos.</p> <p>19. Programar capacitaciones para el personal.</p> <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Lic. En Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: De 25 a 45 años.</p> <p>Características Personales: Discreción e iniciativa, ética profesional, responsable, colaborador, comunicativo, líder, honrado, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Capacidad para dirigir grupos de trabajo, conocimiento de leyes mercantiles y laborales, capacidad de análisis y toma de decisiones, excelente relaciones interpersonales, habilidad para expresarse en forma verbal y escrita, conocimientos de computación.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: SECRETARIA</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Desempeñar tareas de apoyo al Gerente, realizando actividades que normalmente se desarrollan en una oficina, atender las visitas que llegan a la empresa y dar una buena imagen de la organización.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar y realizar llamadas telefónicas. 2. Atender las visitas y proporcionar información. 3. Elaborar y mecanografiar documentación interna. 4. Fotocopiar y compaginar documentos. 5. Recepción de curriculum vitae. 6. Realizar cotizaciones de precios. 7. Clasificar, ordenar y archivar documentos. 8. Hacer pedidos de papelería y útiles de escritorio. 9. Realizar otras funciones relacionadas con su cargo. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Bachiller Comercial opción secretariado o Contaduría</p> <p>Experiencia Laboral: Un año como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: De 20 a 45 años.</p> <p>Genero: Femenino</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Responsable, dinámica, colaboradora, amable, honesta, buenas relaciones interpersonales, discreta, con iniciativa, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Conocimientos básicos de computación, poseer buena ortografía, mecanografía y caligrafía, capacidad para atender instrucciones específicas, capacidad para redactar documentos.</p>			
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación	

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: GERENTE DE VENTAS</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa : Supervisor de Venta y Ejecutivos de Venta.</p>		
<p>Descripción General: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal de ventas.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente en la prestación de los servicios. 2. Manejo de quejas y conflictos del personal de venta. 3. Organizar las zonas de venta. 4. Proporcionar papelería y materiales. 5. Programar capacitación semanal a los Ejecutivos de Venta. 6. Participar en la elaboración del plan de trabajo. 7. Llevar un registro diario de las ventas realizadas. 8. Entregar de informe de las ventas realizadas. 9. Informar a la Gerencia General sobre las inquietudes, observaciones o quejas de los clientes. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Lic. o estudiante universitario de Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años en áreas similares.</p> <p>Edad: De 24 a 45 años.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Responsable, ordenado, honesto, ética profesional, amable, discreto, dinámico, facilidad de expresión, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Capacidad para dirigir, capacidad de análisis y toma de decisiones, conocimientos de mercadeo o técnicas de venta, buenas relaciones interpersonales, conocimientos básicos de computación, conocimiento de leyes laborales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: SUPERVISOR DE VENTAS</p> <p>De quién depende: Gerente de Ventas</p> <p>A quienes supervisa : Ejecutivos de Venta</p>		
<p>Descripción General: Coordinar y entrenar a los Ejecutivos de Venta, controlar las zonas de venta, y vigilar que existan buenas relaciones entre los miembros del grupo.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las ventas realizadas. 2. Dar charlas o clínicas diarias al inicio de labores. 3. Realizar capacitación semanal a los Ejecutivos de Venta. 4. Controlar y coordinar las zonas de ventas asignadas a los vendedores. 5. Dar entrenamiento a los nuevos Ejecutivos de Venta. 6. Desarrollar actitudes positivas y profesionales en el Ejecutivo de Ventas. 7. Controlar la asistencia del personal de ventas. 8. Fomentar la práctica de valores. 9. Proporcionar papelería según necesidades. 10. Informar al Gerente de Ventas sobre las inquietudes, observaciones o quejas de los clientes. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Requisitos del Puestos</p> <p>Educación: Bachiller o estudiante universitario de administración de empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos a tres años en puestos similares.</p> <p>Edad: De 24 a 45 años.</p> <p>Características Personales</p> <p>Facilidad de expresión, responsabilidad, honestidad, iniciativa, capacidad de dirección y coordinación, dinamismo, emprendedor, buena presentación.</p> <p>Conocimiento y habilidades: Conocimientos de técnicas en ventas, conocimiento de leyes mercantiles y laborales, habilidades para el manejo de personal, buenas relaciones interpersonales para relacionarse con jefe, compañeros y clientes, capacidad de análisis y toma de decisiones.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: EJECUTIVO DE VENTA</p> <p>De quién depende: Supervisor de Ventas</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Promover de casa en casa los servicios que ofrece la empresa, dando a conocer ventajas y beneficios de ellos.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar a los clientes ventajas y beneficios del servicio. 2. Mostrar a los clientes catálogos de los diferentes servicios que prestan. 3. Llenar contrato de venta. 4. Entregar informe de ventas diarias. 5. Informar sobre necesidades de papelería al supervisor. 6. Visitar periódicamente a los clientes. 7. Asistir a charlas o clínicas diarias al inicio de labores. 8. Estar presente en las capacitaciones semanales. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Noveno grado o estudiante universitario de Mercadeo, Administración de Empresas o carrera afin.</p> <p>Experiencia Laboral: Un año en ventas.</p> <p>Edad: De 18 a 50 años.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Dinámico, honesto, responsable, creativo, iniciativa, emprendedor, facilidad de expresión, ambicioso, amigable, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Capacidad de convencimiento, conocer técnicas de ventas, facilidad para trabajar en grupo, agilidad numérica, capacidad para toma de decisiones, capacidad para interpretar y ejecutar órdenes, buenas relaciones interpersonales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: GERENTE ADMINISTRATIVO</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa: Ordenanza, Motoristas y Bodeguero.</p>		
<p>Descripción General: Brindar apoyo administrativo colaborando en las distintas actividades que realiza la empresa.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con la administración en la elaboración de planes de trabajo. 2. Recibir requisiciones de necesidades de personal. 3. Realizar el proceso de reclutamiento interno y externo. 4. Llevar un control de los expedientes del personal que labora en la empresa. 5. Elaboración de órdenes de compra. 6. Llevar un control de inventario físico de materiales y equipo. 7. Autorizar entrega de servicios al cliente. 8. Elaborar constancias de gastos, certificación de cancelación, anticipos de gastos, entre otros. 9. Proporcionar papelería al personal según necesidades. 10. Coordinar las actividades de los puestos de ordenanza, bodeguero y motorista. 11. Buscar mecanismos para fomentar la práctica de valores. 12. Sustituir en funciones al Gerente, cuando por algún motivo se ausente. 13. Realizar otras tareas afines al puesto. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Licenciado o estudiante de cuarto año en Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: De 24 a 45 años.</p> <p>Características Personales: Dinámico, ética profesional, responsable, colaborador, discreto, amabilidad, comunicativo, honradez, buena presentación.</p> <p>Conocimiento y Habilidades: Capacidad para dirigir, conocimientos de computación, habilidad numérica, conocimientos de archivo, capacidad de análisis y toma de decisiones, capacidad para interpretar y ejecutar órdenes, conocimiento de leyes mercantiles y laborales, buenas relaciones interpersonales.</p>			
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación	

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: BODEGUERO</p> <p>De quién depende: Gerente Administrativo</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Llevar control de las entradas y salidas de equipo y accesorios fúnebres.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar el equipo y accesorios de acuerdo a el tipo de servicio. 2. Recibir el producto de los proveedores y revisarlo. 3. Mantener limpia la bodega. 4. Realizar el control diario de inventario físico de materiales y equipo. 5. Elaborar y entregar reporte semanal de inventario. 6. Recibir y entregar materiales y equipo fúnebre. 7. Realizar cualquier otra actividad que se le solicite o se le asigne por su jefe inmediato. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Noveno grado o Bachillerato.</p> <p>Experiencia: Un año como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: De 23 a 45 años.</p> <p>Genero: Masculino.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Responsable, honesto, organizado, colaborador, honrado, dinámico, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Conocimiento en elaboración de inventario, capacidad para atender instrucciones específicas, manejo de vehículo (no indispensable), poseer buenas relaciones interpersonales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: ORDENANZA</p> <p>De quién depende: Gerente Administrativo</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Colaborar con las actividades de ordenamiento y limpieza, control de inventario de materiales y traslado de documentos dentro y fuera de oficina entre otros.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpios, higiénicos y ordenados los distintos locales, instalaciones, y mobiliario de la empresa. 2. Colaborar con traslado de materiales y equipo fúnebre. 3. Ordenar local para la prestación de un servicio. 4. Vigilar durante su horario de trabajo la integridad de los bienes materiales de la empresa. 5. Atención de visitas y reuniones de trabajo (hacer café, té, refrescos y otros). 6. Llevar correspondencia dentro y fuera de oficina. 7. Desconectar y apagar aparatos eléctricos después de la jornada de trabajo. 8. Elaborar mensualmente el pedido de accesorios de limpieza según necesidades. 9. Realizar cualquier otra actividad que se le solicite o se le asigne por su jefe inmediato. 10. Ayudar en reparaciones varias (puertas, lámparas, otros) 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Noveno grado.</p> <p>Experiencia Laboral: No indispensable.</p> <p>Edad: De 18 a 45 años.</p> <p>Características Personales: Poseer iniciativa, responsabilidad, servicial, colaborador, honesto y disciplinado, amable, honrado y discreto.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, manejo de vehículo (no indispensable), saber utilizar utensilios de limpieza y equipos electrodomésticos.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: MOTORISTA</p> <p>De quién depende: Gerente Administrativo</p> <p>A quienes supervisa : Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Conducir vehículo liviano para transportar equipo y accesorios fúnebres a diferentes lugares del país.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir vehículo liviano para el transporte de equipo y accesorios fúnebres. 2. Traslado del cadáver de hospitales, medicina legal o casa particular. 3. Entrega del servicio y retiro de accesorios y equipos utilizados. 4. Realizar limpieza de la unidad asignada, revisar nivel de agua, aceite solución de frenos y aire de llantas. 5. Elaborar reporte de kilometraje recorrido con la finalidad de solicitar el combustible. 6. Controlar el mantenimiento del vehículo asignado y reportar desperfectos mecánicos y eléctricos. 7. Reparar daños menores de la unidad. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Noveno grado</p> <p>Experiencia Laboral: Un año como mínimo en puesto similar.</p> <p>Edad: De 23 a 45 años.</p> <p>Genero: Masculino.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Responsabilidad, honestidad, disposición para trabajar en horas no laborales y para desplazarse a cualquier lugar de la República, amable, honrado, con iniciativa, sin ningún tipo de vicios, buena presentación.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Poseer licencia de conducir vehículo liviano o pesado, agudeza visual y auditiva, habilidad para establecer rutas de recorrido, destreza en el manejo de unidades automotrices, conocer la nomenclatura de San Salvador y demás ciudades del interior del país, conocimiento del Reglamento General de Tránsito, capacidad para atender instrucciones específicas, conocimientos de mecánica automotriz, poseer buenas relaciones interpersonales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: GERENTE FINANCIERO</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa: Contador, Cobradores y Jefe de Créditos y Cobros.</p>		
<p>Descripción General: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras que realiza la empresa.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar e interpretar información financiera para ayudar en la toma de decisiones financieras. 2. Supervisar los movimientos diarios de ingresos y egresos por ventas, cobros de servios y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa. 3. Emitir y elaborar cheques de pago. 4. Realizar las remesas de ingresos. 5. Autorizar desembolsos de caja chica. 6. Revisar informes de créditos y cobros. 7. Planificar las actividades a realizarse en su departamento. 8. Manejo de quejas y conflictos del personal de su departamento. 9. Proporcionar información financiera al gerente para la elaboración del presupuesto general. 10. Dirigir las funciones del personal a su cargo. 11. Detectar necesidades de financiamiento que requiera la empresa. 12. Participar en las reuniones de trabajo convocadas por la Gerencia General. 13. Verificar documentación bancaria a fin de comprobar, que los datos estén acordes con los de la empresa. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>14. Determinar las formas de pago a proveedores y personal de la empresa.</p> <p>15. Efectuar pagos por obligaciones contraídas.</p> <p>16. Verificar que se esté cumpliendo con todos los aspectos legales de la empresa, para con las instituciones del Gobierno, e instituciones privadas.</p> <p>17. Otras funciones afines a su área de competencia.</p> <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Licenciado en Administración de Empresas o Contaduría Pública.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: 25 a 45 años.</p> <p>Características Personales: Responsable, honrado, ordenado, buena presentación, ética profesional, discreto.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Capacidad de análisis e interpretación de información financiera, habilidad numérica, conocimientos de leyes tributarias y mercantiles, conocimiento de computación, habilidad en la toma de decisiones, capacidad de liderazgo, buenas relaciones interpersonales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS</p> <p>De quién depende: Gerente Financiero</p> <p>A quienes supervisa: Cobradores</p>		
<p>Descripción General: Recuperar y mantener un adecuado control de los créditos y cobros de las ventas realizadas por la empresa.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar la cartera de clientes morosos. 2. Colecturía de pagos de clientes. 3. Mantener un registro de tarjetas de cobro activas y canceladas de acuerdo a las zonas de venta. 4. Establecer la ruta de cobro de los clientes. 5. Revisar expediente del cliente cuando éste solicita el servicio. 6. Fechar, sellar y archivar comprobante de entrega cancelados. 7. Llevar un registro diario de los cobros realizados. 8. Proporcionar papelería y materiales. 9. Entrega de informe de cobros realizados. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Bachiller opción Contaduría o estudiante universitario de Contaduría Pública.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: De 22 a 45 años.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Responsable, ordenado, honesto, discreto, buena presentación, ética profesional, buen carácter.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, habilidad numérica, capacidad para atender instrucciones específicas, conocimientos de computación, habilidad para coordinar actividades en su área, conocimiento de archivo.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: CONTADOR</p> <p>De quién depende: Gerente Financiero</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Llevar un control de las operaciones financieras, así como revisar y contabilizar toda la documentación relacionada con el ingreso y egreso de fondos, así como la elaboración de los respectivos estados financieros.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el control de los libros contables de la empresa. 2. Realización de Balance General, Estado de resultado y otros estados financieros. 3. Registrar los movimientos diarios de ingresos y egresos. 4. Elaboración de planillas de pago para todo el personal. 5. Realizar conciliaciones bancarias 6. Archivar documentos contables. 7. Elaboración de facturas y registro en libros contables. 8. Proporcionar información financiera al Gerente Financiero para la elaboración del presupuesto de la unidad y a otras áreas de la empresa que la necesite. 9. Llevar control de inventarios de mobiliario y equipo. 10. Manejar el efectivo de fondo de caja chica. 11. Efectuar las liquidaciones anuales para elaborar los Estados financieros y someterlos a consideración del auditor. 12. Custodiar los fondos y documentos contables de la empresa. 13. Otras funciones relacionadas con su cargo. 		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Licenciado o estudiante de cuarto año de Contaduría Pública.</p> <p>Experiencia Laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: De 23 a 45 años.</p> <p>Características Personales: Honrado, responsable, discreto, ordenado, buena presentación, ética profesional, buen carácter.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Capacidad de análisis y habilidad numérica, conocimientos de leyes tributarias y mercantiles, conocimientos de computación, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 1 DE 2
<p>Nombre del puesto: COBRADOR</p> <p>De quién depende: Jefe de Créditos y Cobros.</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>		
<p>Descripción General: Mantener una ruta periódica de cobros de la cartera de clientes, a fin de garantizar el pagos de las cuotas por servicios adquiridos.</p>		
<p>Descripción del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar actividades de cobros diarios en reunión con Gerente de Ventas. 2. Establecer la ruta de cobro de los clientes en la zona asignada. 3. Visitar y registrar en la tarjeta de pago, el abono recibido. 4. Elaborar y entregar recibo como constancia de pago. 5. Entrega diaria del monto de cobros realizados, tarjetas de pago y talonario de recibos. <p>Requisitos del Puesto</p> <p>Educación: Entre sexto a noveno grado.</p> <p>Experiencia Laboral: Un año de experiencia en el área de venta.</p> <p>Edad: De 20 a 45 años.</p> <p>Genero: Masculino.</p>		

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA N° 2 DE 2
<p>Características Personales: Poseer buenas condiciones físicas y mentales, iniciativa, honradez, responsabilidad, amabilidad, buena presentación, discreto.</p> <p>Conocimientos y Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, conocimiento de la nomenclatura de la zona asignada, manejo de vehículos, motos (no indispensable), capacidad para atender instrucciones específicas, entre otros.</p>		
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

Nota: Para la persona encargada de la preparación de cadáveres no se ha elaborado Manual de Descripción de Puestos, ya que esta función se realiza a través de la subcontratación de un Laboratorio que brinda este servicio (Outsourcing).

d. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PROPUESTO

1) Introducción

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de servir de guía en la realización de las actividades principales que se realizan en la empresa, a fin de facilitar el trabajo, tanto para los antiguos como para los nuevos empleados. Detallando, además, la secuencia lógica de los pasos que tienen que desarrollarse en cada actividad.

Debido a que en la empresa se llevan a cabo diferentes procedimientos, se considera solamente elaborar el Manual de Procedimientos para las actividades más básicas.

2) Objetivos

- Proporcionar a la empresa una herramienta administrativa que simplifique la ejecución y supervisión de las actividades, mediante la secuencia lógica de los pasos a realizarse en cada actividad.
- Definir las responsabilidades que cada empleado tiene en el desarrollo de las actividades.
- Servir de guía al personal nuevo y antiguo, sobre la manera de realizar su trabajo, evitando así, la consulta continua a sus jefes.

- Lograr mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo.

3) Normas para su uso

- Debe ser aprobado por la gerencia de la empresa, haciéndolo del conocimiento a las unidades y puestos que conforman la empresa.
- Los procedimientos descritos deberán ser respetados y cumplidos en lo posible por los empleados relacionados con ellos.
- Cualquier cambio o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia con el apoyo de las diferentes unidades.
- Colocarlo en lugar visible y de fácil acceso, para que el personal de la empresa pueda hacer uso de él.
- El manual debe ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4) Instrucciones para su uso

El manual ha sido diseñado de forma sencilla, para facilitar el manejo y comprensión de todo el personal de la empresa. En este sentido, se detallan las instrucciones siguientes:

- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual, para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente al procedimiento que se desea consultar.
- El manual comprende los responsables de cada paso del procedimiento, la descripción de las actividades, así como la representación gráfica mediante flujogramas.
- Antes de referirse al flujograma de actividades se debe revisar la simbología que se ha utilizado para su elaboración.
- El empleado deberá usar responsablemente este manual, para evitar deterioro y pérdida del mismo.

(Ver Anexo N° 4)

3. Dirección Administrativa

Para que Funerales Cuscatlán logre sus objetivos organizacionales y tome las decisiones adecuadas en el momento oportuno, con respecto a lo planificado y organizado, es necesario, que se aplique una Dirección eficiente del recurso humano para poder dirigir y orientarlo en sus esfuerzos. Para ello es necesario tomar en cuenta aspectos tales como: Liderazgo, Comunicación, Motivación, Supervisión y Cultura Organizacional.

a. Liderazgo Administrativo.

El estilo de liderazgo que se practica es el democrático o participativo, abierto a ideas y sugerencias, toma en cuenta la participación de los empleados en las decisiones.

Para mantener este tipo de liderazgo se sugiere que:

- El líder continúe estimulando a los empleados a que participen en la toma de decisiones.
- Seguir brindando la oportunidad de que los empleados usen su creatividad al manejar los detalles de sus trabajos.
- Que se considere a los empleados como socialmente iguales, sin hacer ningún tipo de distinción.

b. Comunicación Administrativa.

En la empresa existe una comunicación formal, la cual es exclusiva para informar aspectos relacionados con el trabajo. Ésta se da a través de informes escritos como reportes, memorándums, avisos, llamadas telefónicas, así como personalmente.

Para mantener una buena comunicación se le recomienda tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- La persona que envía el mensaje tenga claro lo que desea comunicar.

- Que el lenguaje utilizado no sea muy técnico, sino que vaya de acuerdo al nivel de conocimiento del empleado.
- Considerar las necesidades de información de los empleados, comunicándoles aspectos importantes relacionados con la empresa.
- Utilizar un tono de voz agradable, palabras adecuadas para transmitir la información.
- Realizar retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.
- Que la persona que recibe el mensaje aprenda a escuchar.

c. Motivación Administrativa.

La motivación de los empleados es importante, ya que a través de esta se logra mantener un personal satisfecho, entregado y preocupado por los intereses de la organización, ya que sabe que ella es un medio para poder alcanzar sus objetivos.

A fin de que se logren los objetivos de la empresa, se sugiere aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- Incentivo Económico (El Dinero): Es necesario que la empresa aplique salarios competitivos para que los

empleados se sientan satisfechos con el salario devengado; y pueda disminuirse, la deserción del personal.

- Reconocimiento del Esfuerzo: Todo empleado que realice su trabajo de manera eficiente, debe otorgársele un reconocimiento y/o recompensa, que lo estimule a seguir esforzándose por un mejor desempeño.
- Participación: Los empleados se sienten motivados al ser aceptados en grupo y que se les tome en cuenta sus ideas, conocimientos y capacidades.
- Enriquecimiento del trabajo: Permitir que los trabajadores se sientan con libertad para ser creativos y espontáneos demostrando sus habilidades y destrezas.
- Ambiente agradable y seguridad laboral: Un ambiente acogedor, sin un nivel de estrés excesivo, permite que los empleados se sientan cómodos para realizar sus tareas.
- Prestaciones Sociales: La empresa puede proporcionar algunas prestaciones legales y complementarias como: Vacaciones y aguinaldos, bonificaciones, viáticos, préstamos, ayuda en caso de fallecimiento del empleado o familiares, horas extras, tiempo para estudiar.

d. Supervisión Administrativa

En Funerales Cuscatlán la supervisión es una función muy importante ya que, por medio de ésta se puede vigilar y

guiar a los empleados, para que realicen su trabajo adecuadamente, ayudándoles a superar deficiencias encontradas en el desarrollo de sus actividades, para que cometan menos errores.

Por lo anterior se sugiere aplicar algunas de las siguientes técnicas de supervisión:

- Establecer metas y planes de trabajo, las cuales deben ser claras, específicas y medibles para que los empleados entiendan lo que deben hacer, y lo que se espera de ellos.
- Establecimiento de reuniones periódicas. Para especificar metas, pedir informe de labores, informar de nuevos procesos o simplemente aclarar dudas.
- Visitas periódicas. Al lugar o puesto de trabajo para verificar que el empleado esté cumpliendo y ejecutando correctamente su trabajo.
- Escuchar activamente, evitando siempre conductas defensivas ante cualquier queja, duda o malos entendidos.

e. Cultura Organizacional

Es importante que en Funerales Cuscatlán se adopte una cultura organizacional propia, que influya en los empleados a desarrollar actitudes positivas.

Es por esta razón, que en la empresa se debe fomentar la práctica de valores éticos, morales y religiosos, a través de:

- Orientación sobre valores en reuniones mensuales.
- Colocar carteles en lugares visible, alusivos al valor a practicar en cada semana.
- Reconocimiento por práctica de valores
- Charlas relacionadas con la ética profesional, cada mes.

Los valores que debe practicar la empresa se mencionan en el Manual de Bienvenida de la empresa (Anexo N° 2).

Por otra parte, para que la empresa pueda mantener viva su cultura se le sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección del Personal: Elegir al candidato que posea ciertos atributos o cualidades que vayan acorde con los de la empresa.
- Decisiones de la Gerencia: La decisiones que tome la Gerencia influyen en la cultura que se vive, ya que ellos fijan las normas, y determinan el comportamiento de los empleados.
- Proceso de socialización: Es necesario que se dé un proceso de socialización a los nuevos empleados (creencias y

costumbres), para que se familiaricen con la cultura que se vive en la empresa; manteniendo un tiempo de adiestramiento para adaptarlo, y darle a conocer los aspectos principales de cómo debe actuar.

4. Control Administrativo

Es necesario que todos los gerentes tomen en serio esta función, ya que no se tiene una seguridad que las actividades se desarrollen como fueron planificadas, y que las metas se conviertan en realidad. Para ello debe corregir las desviaciones que resulten de comparar el desempeño real con la norma establecida, para que no se vuelvan a presentar en un futuro.

a. Control Presupuestario

Toda empresa debe mantener un adecuado control presupuestario ya que a través de éste se pueden hacer estimaciones futuras sobre ingresos y egresos de la empresa.

Los formatos que se proponen para el Control Presupuestario, donde se compara lo estimado con lo real, son los siguientes:

FUNERALES CUSCATLÁN

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

Nombre de los productos	Unidades Presupuestadas	Ventas Presupuestadas	Unidades Vendidas	Total Ventas Real	Variación
A		\$		\$	
B		\$		\$	
C		\$		\$	
D		\$		\$	
E		\$		\$	
F		\$		\$	
TOTAL		\$		\$	

FUNERALES CUSCATLÁN
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

Descripción	Compras Presupuestadas							Compras Reales							Variación Compras Totales
	Unidades Requeridas Deseadas	Inventario + Final	Total de = Unidades Requeridas	Inventario - Inicial	Unidades = Por Comprar	Costo x Unitario	Costo =Compras Total	Unidades Requeridas Deseadas	Inventario + Final	Total de = Unidades Requeridas	Inventario - Inicial	Unidades = Por Comprar	Costo x Unitario	Costo = Compras Total	
A						\$	\$						\$	\$	\$
B															
C															
D															
E															
F															
Compras Totales															

FUNERALES CUSCATLÁN

CONTROL DE PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	Inventario Presupuestado			Inventario Real			
Tipo de Producto	Unidades Físicas	x Costo Unitario	= Valor Total	Unidades Físicas	x Costo Unitario	= Valor Total	Variación Valor Total
A		\$	\$		\$	\$	\$
B							
C							
D							
E							
F							
INVENTARIO TOTAL		\$	\$		\$	\$	\$

FUNERALES CUSCATLÁN

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

DEL 1° DE _____ AL 31 DE _____ DE 200_____

Descripción			
Gastos de Administración	Presupuestado	Real	Variación
- Sueldos - Aporte patronal ISSS - Aporte patronal AFP - Repuestos - Energía eléctrica - Agua - Teléfono - Papelería y útiles - Otros			
Total de Gastos Administrativos			
Gastos de Venta			
- Salario y comisiones de vendedores - Aporte patronal ISSS - Aporte patronal AFP - Publicidad - Transporte de mercadería - combustible - Depreciación - Papelería y útiles - Energía eléctrica - Agua - Teléfono - Otros			
Total de Gastos de Venta			
Gastos Financieros			
- Intereses por crédito bancario - Pérdidas por venta de activos fijos			
TOTAL DE GASTOS	\$	\$	\$

FUNERALES CUSCATLÁN

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

AL 31 DE _____ DE 200 _____

Descripción	Presupuestado	Real	Variación
Saldo Inicial			
Entradas de Efectivo			
Ventas al contado			
Cobro de deudas			
Otros			
Total Entradas de Efectivo			
Total Disponible			
Salidas de efectivo			
Compra de materiales			
Gastos de Administración			
Gastos de Venta			
Gastos Financieros			
Cuentas por pagar			
Documentos por pagar			
Impuesto sobre la renta			
Total Salidas de Caja			
Superávit o Déficit			
Saldo mínimo de caja			
Financiamiento Externo			
Amortización			
Pago de Intereses			
Efecto del Financiamiento			
Saldo Final de Caja			

FUNERALES CUSCATLÁN

BALANCE GENERAL

AL 31 DE _____ DE 200_____

	Presupuestado	Real	Variación
ACTIVO	\$	\$	
Activo Circulante			
Caja			
Banco			
Documentos por cobrar			
Cuentas por cobrar			
Inventario			
Gastos pagados por anticipado			
Activo Fijo			
Edificio			
Depreciación acumulada			
Equipó de Reparto			
Depreciación Acumulada			
Equipo de Oficina			
Depreciación acumulada			
Activo Diferido			
Gastos de Organización			
Total Activos			
PASIVO	\$	\$	
Pasivo Circulante			
Cuentas por pagar			
Documentos por pagar			
Proveedores			
Intereses por pagar			
Pasivo a Largo Plazo			
Hipoteca por pagar			
PATRIMONIO	\$	\$	
Capital social			
Reserva legal			
Superávit			
Utilidades retenidas			
Utilidad del ejercicio			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	\$	\$

FUNERALES CUSCATLÁN

ESTADO DE RESULTADO

AL 31 DE _____ DE 200_____

	Presupuestado	Real	Variación
Ventas			
(-)Costo de ventas			
Margen Bruto de Utilidad			
(-)Gastos de Operación			
Gastos de Administración			
Gastos de Venta			
Gastos Financieros			
Utilidad de Operación			
(-)Reserva Legal			
Utilidad de Operación antes de Impuesto			
(-)Impuesto sobre la renta			
Utilidad Neta	\$	\$	\$

La aplicación del control de estos presupuestos se muestra en el anexo 5.

b. Control no Presupuestarios

Entre los tipos de control no presupuestario que deben seguirse implementando en la empresa, se tienen los siguientes:

- **Auditoría:** Esta función garantiza que las actividades económicas y financieras están debidamente registradas y respaldadas; realizándose en la empresa cada año por medio de un auditor externo.

- **Contabilidad:** Funerales Cuscatlán lleva el control de sus ingresos y egresos por medio de una contabilidad de tipo formal y legalmente establecida.

- **Informes y Análisis Especiales:** A fin de llevar un control eficiente de los recursos humanos y materiales de la empresa así como, detectar problemas en áreas no relacionadas con aspectos contables y financieros de la empresa, se proponen formatos para informes y análisis especiales que se presentan en el anexo 9.

- **Grafica de Gantt:** Es una herramienta sencilla, que sirve para verificar que lo planeado se está realizando en el tiempo establecido. Para el caso de la empresa en estudio, se presenta la siguiente gráfica que puede aplicar en la programación de sus actividades.

- Rotación de las

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- Tiempo promedio de

$$\text{cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días en el año (o mes)}}{\text{Rotación del cuentas por cobrar}}$$

- Rentabilidad de las ventas =

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Rentabilidad de Activos Totales =

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rentabilidad de Capital Social =

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Estas razones se presentan aplicables en el Anexo N° 6)

- **Análisis del Punto de Equilibrio:** Este análisis ayudará al gerente de Funerales Cuscatlán a hacer proyecciones de utilidades, para un período determinado.

En el caso de la empresa, que ofrece varios tipos de servicios funerarios, el punto de equilibrio puede calcularse a través de la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{CF}{rc}$$

Donde: Pe = Punto de Equilibrio

CF = Costos fijos totales

rc = Razón de contribución

Para mayor comprensión de este análisis, se presenta un ejemplo. (Ver anexo N° 7)

-Evaluación del Desempeño:

En Funerales Cuscatlán, la evaluación del desempeño ayudará a la Gerencia a tomar mejores decisiones en los siguientes aspectos:

- Identificación de empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas.
- Motivación del personal a través de incentivos salariales por buen desempeño
- Estimular al empleado a mayor productividad.
- Retroalimentación al empleado con respecto a su desempeño.
- Identificación de aquellos empleados que cumplen con los requisitos para promociones o ascensos.
- Suspensiones y despidos por mal desempeño.

- Ayudar en la delegación de autoridad y responsabilidad, ya que el jefe conoce las debilidades y fortalezas de sus empleados.

Por tanto, se propone realizarla por medio de informes escritos que contengan los factores a evaluar según los puestos, y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Asimismo, que esté a cargo de la Gerencia y que la desarrolle cada año, a fin de que se tomen las medidas correctivas a los problemas encontrados. (Ver Anexo N° 8).

- Método a utilizar en la Evaluación del Desempeño

Se propone utilizar el Método de Escalas Gráficas, debido a que es un método de aplicación simple y de fácil comprensión, ya que, brinda una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño de los empleados. A continuación se presenta algunos factores que se pueden aplicar a todos los puestos de la empresa sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen.

Rendimiento

Es el cumplimiento de las actividades que debe realizar el empleado.

<p style="text-align: center;">Calidad</p> <p>Grado en que el trabajador presenta una frecuencia mínima de errores en el desarrollo de su trabajo, así como coordinación y el buen uso de los recursos.</p>
<p style="text-align: center;">Eficiencia</p> <p>Es el alcance de los objetivos con la menor cantidad de recursos, es decir, utilizar los recursos de manera racional.</p>
<p style="text-align: center;">Eficacia</p> <p>Se refiere al logro de los objetivos deseados por la empresa, tomando la mejor decisión en el momento oportuno</p>
<p style="text-align: center;">Cooperación</p> <p>Disposición para colaborar con sus compañeros, y en otras actividades no relacionadas con su puesto de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">Iniciativa</p> <p>Capacidad que tiene el empleado para adelantarse a los hechos, y tomar una decisión adecuada en el momento preciso.</p>
<p style="text-align: center;">Conocimiento del Trabajo</p> <p>Nivel en que el empleado domina todos los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, y que son necesarios para su desempeño.</p>
<p style="text-align: center;">Creatividad</p> <p>Capacidad del empleado de generar ideas, así como de</p>

creación e invención de cosas, con la finalidad de aportar sugerencias para resolver dificultades.
Responsabilidad
Mide el grado en que el empleado responde ante las obligaciones que se le han asignado, sin necesidad de una constante vigilancia.
Presentación Personal
Cuido de la apariencia personal, y de la forma de actuar con las persona que lo rodean.
Relaciones en el Trabajo
Habilidad que el empleado tiene para establecer relaciones armoniosas con sus compañeros de trabajo.

Asimismo, es necesario recordar que la Evaluación del Desempeño incluirá a todo el personal que integran las diferentes unidades administrativas de la empresa.

- Escala de Calificación

La escala que se utilizará para evaluar el desempeño será igual para todas las unidades de la organización, debido a que los formatos de evaluación son similares para cada área.

De acuerdo a la escala de calificación que se presenta, el máximo puntaje que podrá obtener un empleado es 110

(10 puntos * 11 factores) y el mínimo es 11 puntos (los once factores).

La calificación por rangos estará comprendida de acuerdo al cuadro siguiente:

Deficiente	Menos de 30
Regular	De 30 a 60
Bueno	De 61 a 82
Muy Bueno	De 83 a 100
Excelente	De 101 a 110

Para facilitar la comprensión de la evaluación del desempeño se presenta un ejemplo aplicado a un supervisor (Anexo 8). Aclarando que se puede cambiar la descripción de los factores a evaluar dependiendo del puesto.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Introducción

El presente plan de implementación, tiene como objetivo orientar la puesta en marcha de las herramientas organizativas propuestas, así, como determinar las actividades a desarrollar para que el Modelo Propuesto sea ejecutado cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se presenta una estimación de los recursos que se necesitarán en

el desarrollo de éste, y el tiempo requerido para realizar cada una de las etapas, a fin de mejorar las funciones administrativas de Funerales Cuscatlán.

2. Objetivos

Objetivo General

- Proporcionar un Plan de Implementación que permita poner en marcha el Modelo Administrativo propuesto a fin de que se fortalezca la eficiencia en las funciones administrativas de la empresa.

Objetivos Específicos

- Describir los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para la implementación del Modelo Administrativo propuesto.
- Determinar las actividades que se deben realizar, para implementar en forma adecuada el Modelo Administrativo propuesto.
- Dar a conocer el contenido del modelo a la Gerencia, a fin de que este sea aprobado.

3. Recursos

Para la implementación del Modelo Administrativo es indispensable contar con los recursos humanos, materiales,

tecnológicos y financieros que sean necesarios para que la ejecución del modelo se realice satisfactoriamente.

- Recurso Humano

Entre el recurso humano que se debe contratar se encuentra: Una Secretaria, un Gerente de Ventas, Gerente Financiero, y un Contador. Asimismo es necesaria la colaboración de la Gerencia y demás empleados de la empresa, para lograr que el Modelo Administrativo propuesto se aplique de manera eficiente.

- Recursos Materiales

En lo referente a los recursos materiales a utilizar se considera necesario la adquisición de mobiliario y equipo de oficina tales como: Computadora, escritorios, sillas secretariales, archiveros, contómetro y papelería necesaria.

- Recursos Financieros

La asignación del recurso financiero es de mucha importancia para que la implementación del modelo se pueda realizar y para éste se estima la cantidad de \$17,874.84 distribuido de la siguiente manera:

Recurso Humano	Costo Mensual	Costo Anual
1 Gerente de Ventas	\$ 400.00	\$ 4,800.00
1 Gerente Financiero	\$ 400.00	\$ 4,800.00
1 Contador	\$ 285.71	\$ 3,428.52
1 Secretaria	\$ 194.29	\$ 2,331.48
Total		\$ 15,360.00

Recursos Materiales	Costo Unitario	Costo Total
1 Computadora	\$ 685.11	\$ 685.71
2 Sillas secretariales	\$ 170.29	\$ 340.58
2 Escritorios grandes	\$ 228.57	\$ 457.14
1 Escritorio pequeño	\$ 194.28	\$ 194.28
1 Contómetro	\$ 137.14	\$ 137.14
2 Archiveros metálico (3 gavetas)	\$ 194.28	\$ 388.56
1 Papelero de escritorio	\$ 11.43	\$ 11.43
Papelería y útiles		\$ 300.00
Total		\$ 2,514.84
	Suma Total	\$ 17,874.84

4. Etapas del Plan de Implementación

- Presentación

El Modelo Administrativo propuesto deberá ser presentado por escrito a la Gerencia, explicándole los objetivos y ventajas que se persiguen con dicho documento.

- Aprobación y Autorización

Consistirá en someter a conocimiento de la Gerencia para que ésta dé su aprobación.

- Reuniones de Trabajo

El Gerente deberá reunirse con los encargados de cada unidad para darles a conocer el contenido del modelo, específicamente los cambios que se esperan realizar en cada departamento o unidad y de las funciones que tendrán a su cargo.

- Reproducción y distribución

Luego de informar sobre el contenido del modelo, se procederá a reproducir y distribuir la información y documentos que sean necesarios tener entre los jefes de las diferentes unidades.

- Reubicación y compra de mobiliario y equipo.

Se hará una reubicación del mobiliario y equipó que se encuentra en buen estado, asimismo, se comprará un nuevo equipo de computación y mobiliario de oficina.

- Selección y Contratación del Personal.

En esta etapa se contratará al personal idóneo que se requiere para la implementación del modelo.

- Puesta en Marcha.

Una vez que el Plan de Implementación ha sido aprobado y se hayan reunido todos los recursos, se espera que la Gerencia

se haga responsable de la ejecución del Modelo Administrativo propuesto.

- Supervisión y Actualización.

Una vez ejecutado el Modelo, es importante que se supervise su funcionamiento para corregir las deficiencias que se presenten en su camino. Asimismo, será necesario revisarlo y actualizarlo cada año para adaptarlo a los cambios que se presenten.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO
ADMINISTRATIVO EN "FUNERALES CUSCATLÁN".

N°	Actividades	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación																								
2	Aprobación y Autorización																								
3	Reunión de Trabajo																								
4	Reproducción y Distribución																								
5	Reubicación y Compra de Mobiliario y Equipo																								
6	Selección y Contratación del Personal																								
7	Puesta en Marcha																								
8	Supervisión y Actualización																								

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S. A., 4° Edición 1998.
- ESPINOSA S. ENRIQUE. El Costeo Directo - El Punto Neutro (Punto de Equilibrio). Sin datos bibliográficos.
- GALINDO GARCÍA, MUNCH. Fundamentos de Administración. México D.F.: Editorial Trillas, 3° Edición, 2° Reimpresión 1987.
- GALINDO GARCÍA, MUNCH Y MARTÍNEZ GARCÍA. Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas S.A. de C. V., 1° Edición 1982.
- IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR. Guía Para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. Tercera Edición Corregida y Aumentada, 2003.
- KOONTZ, HAROLD. Elementos de Administración. México: Editorial Mc. Graw Hill, 5° Edición 1991.
- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEIHRICH. Administración. México: Editorial Mc Graw Hill, 9° Edición 1990.
- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEIHRICH. Administración una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill, 1° Edición 1997.
- MERCADO, SALVADOR. Administración Aplicada. Teoría y Práctica, México, Editorial Limusa, 2° Edición 1995.

- ROBBINS, STEPHEN P. Administración. México: Prentice Hall, 5° Edición 1996.
- ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 3° Edición 1987.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México D.F.: ECAFSA, 4° Edición 1997.
- ROMERO BETANCOURT, SAMUEL. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. México D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 4° Reimpresión 1994.
- SISK, HENRY L. Y MARIO SVERDLIK. Administración y Gerencia de Empresas. México, Editorial Saber. 3° Edición 1982.
- STONER, FREEMAN Y GILBERT J.R. Administración. México: Prentice Hall, 6° Edición 1996.
- STONER JAMES A.F. Y FREEMAN R. EDWARD. Administración. México: Prentice Hall - Hispanoamérica S.A., 5° Edición 1994.
- TERRY, GEORGE R. Principios de Administración. México D.F.: Editorial Continental S.A. de C.V., 4° Impresión 1987.
- VAN HORNE, JAMES C. Fundamentos de Administración Financiera. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 8° Edición 1994.

Tesis

- GIL LAZO, CINTIA LISBETH Y OTROS. Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta

de insumos a la industria láctea. Tesis de Graduación, Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 2001.

MENCOS MUÑOZ, MARÍA ELENA Y OTROS. Diseño de un modelo administrativo aplicado al centro escolar General Francisco Morazán. Tesis de Graduación, Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 2002.

SURA, DELMY CAROLINA Y OTROS. Propuesta de un modelo de dirección administrativa para mejorar la eficiencia de las unidades de salud de la región metropolitana. Tesis de Graduación, Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 1996.

Leyes

CÓDIGO DE COMERCIO. Decreto Legislativo No 201 (2000). El Salvador 2001.

CÓDIGO DE TRABAJO. Decreto Legislativo No 408 (1995). El Salvador 2001.

Otros

GUÍA DE CLASES, Teoría Administrativa I. Universidad de El Salvador 2000.

Revistas

CENSOS ECONÓMICOS, DIGESTYC. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos, 1993, Tomo VI.

ENCUESTA DINÁMICA EMPRESARIAL, FUSADES/DEES Cuarto Trimestre de 2002.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Tabulación y Análisis de Datos del Cuestionario Realizado

Anexo 2. Manual de Bienvenida

Anexo 3. Aplicación de Presupuestos

Anexo 4. Manual de Procedimientos

Anexo 5. Ejemplo de Control Presupuestario

Anexo 6. Análisis de Razones Financieras

Anexo 7. Ejemplo de Punto de Equilibrio

Anexo 8. Ejemplo de Evaluación del Desempeño

Anexo 9. Formatos Diversos

Anexo N° 1

Tabulación y Análisis de Datos del
Cuestionario Realizado

1. ¿Tiene la empresa una misión establecida?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene una misión establecida que la oriente hacia el logro de los objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	71%
No	20	26%
No contestó	2	3%
Total	75	100%

Comentario: Se determina que la mayoría de las empresas encuestadas posee una misión establecida que guía a la empresa en el logro de sus objetivos, sin embargo, no la definen correctamente.

2. ¿Tiene la empresa una visión establecida?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene una visión establecida que determine en dónde quiere estar ubicada la empresa en un futuro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	61%
No	21	28%
No contestó	8	11%
Total	75	100%

Comentario: La mayor parte de las empresas tiene una visión definida, además, existe cierta confusión entre la misión y visión de la empresa.

3. ¿Se guía la empresa por medio de objetivos?

Objetivo: Saber si la empresa tiene objetivos que guíen el rumbo de las actividades que realiza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	52%
No	29	39%
No contestó	7	9%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría de las empresas se guían por objetivos para la realización de sus actividades, pero existe un 39% que opina que no.

4. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los objetivos propuestos por la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	38%
No	37	49%
No contestó	10	13%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría de los empleados no conoce los objetivos de la empresa, lo que indica que la administración no da a conocer a todo el personal los objetivos de ésta.

5. ¿Con qué tipo de planes administrativos cuenta la empresa actualmente?

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de planes administrativos con que cuenta actualmente la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Objetivos	30	40%	45	60%	75	100%
Políticas	12	16%	63	84%	75	100%
Estrategias	52	69%	23	31%	75	100%
Programas	45	60%	30	40%	75	100%
Metas	42	56%	33	44%	75	100%
Procedimientos	19	25%	56	75%	75	100%
Presupuestos	16	21%	59	79%	75	100%
No contestó	11	15%	64	85%	75	100%

Comentario: Las políticas, Presupuestos, procedimientos y objetivos son los tipos de planes menos utilizados, lo que indica que las empresas que presentan una estructura más informal utilizan menos los planes administrativos. Lo anterior nos lleva a reforzar que la hipótesis específica de que la utilización de planes de acción permite prever problemas futuros.

6. ¿En la elaboración de los planes administrativos, en cuál participa usted?

Objetivo: Conocer si los empleados participan en la elaboración de los planes administrativos y en cuáles participa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Objetivos	21	28%	54	72%	75	100%
Políticas	6	8%	69	92%	75	100%
Estrategias	18	24%	57	76%	75	100%
Programas	8	11%	67	89%	75	100%
Metas	32	43%	43	57%	75	100%
Procedimientos	25	33%	50	67%	75	100%
Presupuestos	30	40%	45	60%	75	100%
Ninguno	19	25%	56	75%	75	100%
No contestó	7	9%	68	91%	75	100%

Comentario: Existe poca participación del personal en la elaboración de políticas, programas y estrategias de la empresa, que son los planes en los que existe más involucramiento por el tipo de actividad que realizan en la empresa.

7. ¿Quiénes se encargan de elaborar los planes?

Objetivo: Conocer quiénes son los encargados de elaborar los planes administrativos en la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente y/o propietario	42	56%
Gerente y empleados	28	37%
Otros	3	4%
No contestó	2	3%
Total	75	100%

Comentario: En las empresas encuestadas, el gerente junto con los empleados son los que menos se encargan de elaborar los planes administrativo; pero es necesario que se

involucre más a los empleados para que éstos sepan hacia dónde encaminar sus esfuerzos.

8. ¿Tiene la empresa procedimientos para las siguientes actividades?

Objetivo: Conocer para qué tipo de actividades la empresa tiene procedimiento definidos que les simplifique las actividades.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Venta de servicios	59	79%	16	21%	75	100%
De cobros	50	67%	25	33%	75	100%
Compra de equipo y accesorios	31	41%	44	59%	75	100%
Otros	6	8%	69	92%	75	100%
No contestó	13	17%	62	83%	75	100%

Comentario: A pesar de que la empresa posee procedimientos para ventas, cobros y compra de equipo y entrega de servicio a domicilio, éstas no lo tienen bien definidos.

9. ¿Para qué actividades realiza una programación?

Objetivo: Conocer las diferentes actividades para las cuales se realiza una programación.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
-Prestación de servicios funerarios al cliente o programar eventos	40	53%	35	47%	75	100%
-Programar entrada y salidas de empleados	20	27%	55	73%	75	100%

-Venta de servicios y cobros diarios	34	45%	41	55%	75	100
-Programar todas las actividades de la empresa	11	15%	64	85%	75	100%
-No contestó	27	36%	48	64%	75	100%

Comentario: Las actividades para las que generalmente se realiza una programación son: prestación de servicios funerarios o eventos, programación de entradas y salidas de empleados, venta de servicios y cobros diarios.

10. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?

Objetivo: Identificar los diferentes tipos de presupuestos que se elaboran en la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
De compra	15	20%	60	80%	75	100%
De efectivo	10	13%	65	87%	75	100%
De gastos	18	24%	57	76%	75	100%
De venta	16	21%	59	79%	75	100%
Otros	3	4%	72	96%	75	100%
No contestó	18	24%	57	76%	75	100%

Comentario: Según los resultados se encontró, que los presupuestos que más se elaboran en este tipo de empresas son los de gastos, venta y compras; pero, son muy pocas las empresas que hacen uso de estas herramientas.

11. ¿Para qué periodo de tiempo elabora los presupuestos?

Objetivo: Saber el periodo para el cual se elaboran los presupuestos.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
De uno a tres meses	18	24%	57	76%	75	100%
De cuatro a doce meses	7	9%	68	91%	75	100%
De mas de un año	6	8%	69	92%	75	100%
Otro	21	28%	54	72%	75	100%
No contestó	27	36%	48	64%	75	100%

Comentario: La mayoría de los encuestados no contestaron, y un porcentaje del 28% contesto en otros periodos (mensual y semanal) mientras un 24% que los realizan para uno a tres meses.

12. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con un organigrama que muestra los diferentes niveles jerárquicos existentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	40%
No	37	49%
No contestó	8	11%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría de las empresas no cuenta con un organigrama que muestre la estructura organizativa de la empresa.

13. ¿Cómo se encuentra estructurada administrativamente la empresa?

Objetivo: Conocer cómo se encuentra dividida la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por funciones	19	25%
Por áreas geográficas	4	5%
Por departamentos	11	15%
Otros	0	0%
Todas	4	5%
No contestó	37	50%
Total	75	100%

Comentario: De las empresas que poseen un organigrama, la mayoría se encuentra estructurada por funciones; un 15% por departamento y sólo un 5% por área geográfica.

14. ¿Las líneas de autoridad están claramente definidas?

Objetivo: Determinar si los empleados reconocen las líneas de autoridad en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	80%
No	9	12%
No contestó	6	8%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría de los empleados de las empresas encuestadas opinan que sí se identifican las líneas de autoridad en la empresa; por lo tanto, el principio de jerarquía se cumple.

15. ¿En el desempeño de sus funciones, de cuántas personas recibe órdenes por un mismo asunto y al mismo tiempo?

Objetivo: Determinar si se aplica el principio de unidad de mando en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De uno	43	58%
De dos	16	21%
Más de dos	10	13%
No contestó	6	8%
Total	75	100%

Comentario: Se puede decir que el principio de unidad de mando no es practicado en algunas de las empresas, ya que una parte del personal opinan que reciben órdenes de dos o más personas al mismo tiempo.

16. ¿Cuando se le presenta alguna dificultad en sus labores a quién se dirige?

Objetivo: Conocer si se respeta el principio de jerarquía en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	4	5%
Gerente	15	20%
Jefe inmediato	52	70%
No contestó	4	5%
Total	75	100%

Comentario: De acuerdo a las opiniones, la mayoría de los empleados acuden a su jefe inmediato cuando se le presenta

algún problema, lo que da a conocer que se está respetando el principio de jerarquía.

17. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos?

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con herramientas organizativas que le faciliten el trabajo al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	28%
No	40	53%
No contestó	14	19%
Total	75	100%

Comentario: De acuerdo con los resultados, son muy pocas las empresas que cuentan con manuales administrativos, lo que vuelve más complicado la realización de ciertas funciones para los empleados. La anterior nos lleva a reforzar que la hipótesis específica que las herramientas organizativas mejoran la ejecución de las actividades, es afirmativa.

18. Si su respuesta es afirmativa, señale con los que cuenta la empresa.

Objetivo: Conocer los tipos de herramientas organizativas con las que cuenta la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
-Manuales de organización	14	19%	61	81%	75	100%
-Manuales de descripción de puestos	4	5%	71	95%	75	100%
-Manuales de objetivos y políticas	7	9%	68	91%	75	100%
-Manual de procedimientos	12	16%	63	84%	75	100%
-Ninguno	40	53%	35	47%	75	100%
-Otros	0	0%	75	100%	75	100%
-No contestó	34	45%	41	55%	75	100%

Comentario: Los manuales menos utilizados según la opinión obtenida son los manuales de objetivos y política, y manual de análisis y descripción de puestos.

19. ¿Considera que la empresa cuenta con personal eficiente en el área administrativa?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los empleados en cuanto a la administración en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	53%
No	33	44%
No contestó	2	3%
Total	75	100%

Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo encontrar que existe deficiencia en la administración; y que el personal que dirige, necesita tener mas conocimientos administrativos.

20. ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno?

Objetivo: Verificar si se cuenta con un reglamento interno que guíe el comportamiento del personal en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	55%
No	30	40%
No contestó	4	5%
Total	75	100%

Comentario: Un 55% de los encuestados responden que la empresa posee un reglamento interno para darles a conocer las normas y reglas de ésta.

21. ¿Cuáles son los medios que utiliza para el reclutamiento del personal?

Objetivo: Conocer cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la empresa para atraer candidatos.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Anuncios en periódicos	35	47%	40	53%	75	100%
Solicitudes de empleo	28	37%	47	63%	75	100%
Por medio de empleado	48	64%	27	36%	75	100%
Otros	1	1%	74	99%	75	100%
No contestó	2	3%	73	97%	75	100%

Comentario: Los medio de reclutamiento que más se utiliza en las empresas de servicios funerarios es a través de fuentes internas a la empresa, anuncios en periódicos y entrega de solicitudes a los aspirantes.

22. ¿Qué modalidad de contratación utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer cuál es la modalidad de contratación del personal en la empresa.

Alternativa	Fr.	Frecuencia
-Contrato de trabajo por escrito	34	45%
-En forma verbal	34	45%
-Ambas	5	7%
-No contestó	2	3%
Total	75	100%

Comentario: Solamente la mitad de las empresas encuestadas manifestaron realizar una contratación por escrito, lo que afecta a las empresas para mantener buenas relaciones obrero patronal.

23. ¿Al contratar a un empleado recibe capacitación?

Objetivo: Saber si los empleados reciben capacitación cuando inician por primera vez sus labores en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	65%
No	24	32%
No contestó	2	3%
Total	75	100%

Comentario: Según se manifestó por opiniones de los empleados, la mayoría recibe capacitación al ser contratados por la empresa.

24. ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?

Objetivo: Determinar el tipo de líder que existe en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-Jefe que toma en cuenta sugerencias	45	60%
-Jefe que no toma en cuenta sugerencias	22	29%
-No contestó	8	11%
Total	75	100%

Comentario: Un 29% considera que el jefe no acepta sugerencias, lo que es negativo para el desarrollo de una administración eficiente.

25. ¿Cómo es la relación con su jefe?

Objetivo: Determinar cómo se encuentran las relaciones laborales entre patrono y trabajador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	15%
Muy buena	35	47%
Buena	19	25%
Regular	5	7%
Mala	3	4%
No contestó	2	2%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría del personal encuestado califica las relaciones laborales con su jefe de muy buena y buena; lo que indica que existen buenas relaciones entre patrono y trabajador.

26. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa

Objetivo: Evaluar cómo se encuentra la comunicación en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	24%
Muy bueno	25	33%
Buena	23	31%
Regular	4	5%
Mala	4	5%
No contestó	1	2%
Total	75	100%

Comentario: Según los resultados obtenidos, se considera que la comunicación dentro de la empresa es muy buena, lo que permite que se tenga la información en el momento oportuno.

27. ¿Qué medios de comunicación utiliza la administración de la empresa para transmitir las órdenes?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que la administración utiliza para transmitir la información.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Personales	68	91%	7	9%	75	100%
Teléfono	19	25%	56	75%	75	100%
Memorando	13	17%	62	83%	75	100%
Circulares	2	3%	73	97%	75	100%
Otros	2	3%	73	97%	75	100%
No contestó	5	7%	70	93%	75	100%

Comentario: Los medios más utilizados para transmitir la información dentro de la empresas, según los resultados obtenidos en la investigación, son la comunicación personal y por vía telefónica.

28. ¿La gerencia hace saber a los empleados cuando se comete un error?

Objetivo: conocer si la gerencia comunica al personal aspectos positivos o negativos sobre su desempeño.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	93%
No	2	3%
No contestó	3	4%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría opina que la gerencia o administración les hace saber cuando comenten un error en el desempeño de sus labores; lo que indica que el gerente está pendiente del trabajo que realiza el empleado.

29. ¿Qué tipos de incentivos proporciona la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son los tipos de incentivos que proporciona la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Incremento Salarial	21	28%	54	72%	75	100%
Bonificación	30	40%	45	60%	75	100%
Gratificación	25	33%	50	67%	75	100%

Capacitaciones	16	21%	59	79%	75	100%
Abstenciones	1	1%	74	99%	75	100%
Otros	4	5%	71	95%	75	100%
No contestó	14	19%	61	81%	75	100%

Comentario: De acuerdo a la investigación, los incentivos más utilizados son: las bonificaciones, comisiones e incrementos salariales.

30. De los incentivos anteriores, señale en orden de prioridad del uno en adelante, los que le motivan más.

Objetivo: Identificar cuales son los incentivos que motivan más a los empleados.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Incremento Salarial	48	64	27	36	75	100%
Bonificación	39	52	36	48	75	100%
Gratificación	29	39	46	61	75	100%
Capacitaciones	29	39	46	61	75	100%
Abstenciones	7	9	68	91	75	100%
Otros	6	8	69	92	75	100%
No contestó	18	24	57	76	75	100%

Comentario: La mayoría del personal encuestado de las empresas de servicios funerarios considera que los incentivos que más los motivan es el incremento salarial, seguido por las bonificaciones, y en tercer lugar, los premios y capacitaciones.

31. ¿Cuál es el tipo de remuneración que aplica la empresa?

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de remuneración que aplica la empresa a sus trabajadores.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Sueldo base	36	48%	39	52%	75	100%
Sueldo por comisión	24	32%	511	68%	75	100%
Sueldo base mas comisión	34	45%	41	55%	75	100%
Otros	2	3%	73	97%	75	100%
No contestó	4	5%	71	95%	75	100%

Comentario: El tipo de remuneración que más se aplica en las empresa de servicios funerarios es el sueldo base, en segundo lugar el sueldo base más comisión.

32. ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza?

Objetivo: Conocer cuales son los problemas que afectan al personal en la ejecución de sus funciones.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
-Falta de claridad al delegar funciones	3	4%	72	96%	75	100%
-Limitación de recursos	16	21%	59	79%	75	100%
-Falta de motivación	20	27%	55	73%	75	100%
-Falta de comunicación	14	19%	61	81%	75	100%
-Falta de supervisión	20	27%	55	73%	75	100%
-Falta de coordinación	10	13%	65	87%	75	100%
-Otros	2	3%	73	97%	75	100%
-No contestó	24	32%	51	68%	75	100%

Comentario: Entre los problemas que más se reconocen son: falta de motivación, la falta de supervisión, la limitación de recursos y la falta de comunicación. Todo lo anterior, nos hace reafirmar la tercera hipótesis específica, que la utilización de un Modelo de Dirección Administrativa permite lograr la eficiencia en el personal que labora en dichas empresas.

33. ¿Qué tipo de valores morales y éticos se practican dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son los valores morales y éticos que se practican en la organización.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
-Honrado, respeto mutuo, amigable, responsable, puntual, honesto,...	33	44%	42	56%	75	100%
-Ordenado, buen vocabulario, seguir políticas	1	1%	74	99%	75	100%
-Colaborador, compañerismo	4	5%	71	95%	75	100%
-Prestigio, lealtad	1	1%	74	99%	75	100%
-Motivación, autoconfianza	6	8%	69	92%	75	100%
-Valores espirituales	6	8%	69	92%	75	100%
-Educación, amabilidad	3	4%	72	96%	75	100%
-Ninguno	4	5%	71	95%	75	100%
-No contestó	17	23%	58	77%	75	100%

Comentario: Según la investigación se pudo determinar que los valores que más se practican en estas empresas son: la honradez, respeto mutuo, amistad, responsabilidad,

puntualidad, honestidad, integridad, buena presentación, solidaridad y no tener vicios.

34. ¿Fomenta la empresa la práctica de valores en los empleados?

Objetivo: Conocer si la empresa fomenta la práctica de valores entre sus miembros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	55%
No	27	36%
No contestó	7	9%
Total	75	100%

Comentario: Un 36% considerar que la administración no fomenta la práctica de valores, lo que contribuye a que no se forme una buena cultura organizacional.

35. ¿Qué medios utiliza la empresa para fomentar dichos valores?

Objetivo: Analizar los medios que se utilizan para fomentar la práctica de valores entre el personal.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
-Periódico mural	0	0%	75	100%	75	100%
-Carteles en lugares visibles	8	11%	67	89%	75	100%
-Reuniones al inicio de labores	31	41%	44	59%	75	100%
-Boletines mensuales	2	3%	73	97%	75	100%
-Reconocimientos por práctica de valores	10	13%	65	87%	75	100%

-Otros	7	9%	68	91%	75	100%
-Ninguno	4	5%	71	95%	75	100%
-No contestó	18	24%	57	76%	75	100%

Comentario: Se fomenta la práctica de valores por medio de reuniones diarias al inicio de labores, y a través de reconocimiento por práctica de valores. Sin embargo, las reuniones solo involucran el personal de ventas, excluyendo al personal restante.

36. ¿Existe un ambiente laboral agradable?

Objetivo: Determinar cómo es el ambiente laboral que actualmente se da en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	71%
No	17	22%
No contestó	5	7%
Total	75	100%

Comentario: De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados considera que trabaja en un ambiente laboral agradable.

37. ¿Qué herramientas de control son utilizadas en la empresa?

Objetivo: Conocer si se aplica algún tipo de control y cuales son las herramientas que la empresa utiliza para hacerlo.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Presupuestos	20	27%	55	73%	75	100%
Auditorias	19	25%	56	75%	75	100%
Informes	25	33%	50	67%	75	100%
Evaluación del desempeño	14	19%	61	81%	75	100%
Control de inventario físico	19	25%	56	75%	75	100%
Registros contables	40	53%	35	47%	75	100%
Control de horarios	24	32%	51	68%	75	100%
Datos estadísticos	11	15%	64	85%	75	100%
Control de asistencias	18	24%	57	76%	75	100%
Normas y reglamentos	18	24%	57	76%	75	100%
Ninguno	5	7%	70	93%	75	100%
Otros	2	3%	73	97%	75	100%
No contestó	15	20%	60	80%	75	100%

Comentario: Las herramientas de control más utilizadas son: los registros contables, informes, control de horarios, presupuestos y auditorias, lo cual es de gran ayuda para la empresa para un mejor control de los recursos. De acuerdo a lo anterior, se puede concluir en forma positiva que se cumple la cuarta hipótesis específica, que con la utilización de las herramientas de control se mejora el cumplimiento de lo planeado y organizado en las empresas de servicios funerarios.

38. ¿Con qué frecuencia se realiza el control?

Objetivo: Investigar la frecuencia en que se aplica el control en las actividades que se ejecutan.

Alternativa	Si		No		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Semanal	23	31%	52	69%	75	100%
Mensual	27	36%	48	64%	75	100%
Anual	6	8%	69	92%	75	100%
Sin periodicidad	9	12%	66	88%	75	100%
Otros	7	9%	68	91%	75	100%
Ninguno	1	1%	74	99%	75	100%
No contestó	19	25%	56	75%	75	100%

Comentario: De acuerdo a los resultados, el período de control que más se utiliza en estas empresas son el mensual, semanal y diario, lo cual ayuda a que se verifique que lo planeado y organizado se este cumpliendo.

39. ¿Existe un adecuado control de créditos y cobros para los clientes de la empresa?

Objetivo: Saber si la empresa lleva un adecuado control sobre los créditos y cobros realizados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	82%
No	5	7%
No contestó	8	11%
Total	75	100%

Comentario: La mayor parte del personal está de acuerdo que existe un control adecuado sobre los créditos y cobros realizados, lo que permite llevar registros más ordenados.

40. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Objetivo: Conocer si se comparan los resultados deseados con los obtenidos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	67%
No	13	17%
No contestó	12	16%
Total	75	100%

Comentario: La mayoría de las empresas comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos, lo que ayudan a mejorar la eficiencia en sus operaciones.

Anexo N° 2

Manual de Bienvenida

FUNERALES CUSCATLÁN

MANUAL DE BIENVENIDA

2004



Índice

Pág.

Generalidades del Manual de Bienvenida

1. Carta de Bienvenida	1
2. Misión y Visión de la empresa.....	1
3. Valores que práctica la empresa	2
4. Estructura Organizativa.....	4
5. Objetivos de la empresa.....	6
6. Políticas de la empresa.....	7
7. Normas y Reglas generales de la empresa.....	8
8. Obligaciones de los trabajadores.....	10
9. Prestaciones que brinda la empresa.....	11
10. Contratación individual del empleado.....	13
11. A iniciar labores.	15

Generalidades del Manual de Bienvenida de los Empleados

1. Carta de Bienvenida

Funerales Cuscatlán se siente complacido de que formes parte de la familia de esta empresa.

Nuestro deseo, es el de proporcionar un ambiente agradable, para que cada persona que se integre a la funeraria lo haga en forma eficiente.

A partir de este momento, adquieres el compromiso de trabajar en la funeraria, para brindar un mejor servicio a los clientes, y la función que te corresponda desempeñar, debes realizarla con entusiasmo y optimismo, que unidos con tu capacidad y responsabilidad harán eficaz el cumplimiento de tu trabajo.

Bienvenido y permite que cada compañero pueda brindarte su amistad, apoyo y comprensión con la misma intensidad que tu le correspondas.

Este manual contiene información de mucho interés para ti, por lo que te invitamos a que lo leas con mucha atención.

2. Misión y Visión de la empresa

Misión

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios con el propósito de satisfacer una necesidad de la población en momentos difíciles por la pérdida de un ser

querido, brindando un servicio de calidad, precios accesibles, alto sentido de responsabilidad, honradez y respeto hacia nuestros clientes”

Visión

“Expandir nuestros servicios funerarios en un período de cinco años a la zona oriental y occidental del país, para llegar a ser reconocida a nivel nacional, identificándonos por nuestra seriedad, responsabilidad y solidaridad en esos momentos difíciles que afronta la familia salvadoreña”.

3. Valores que práctica la empresa

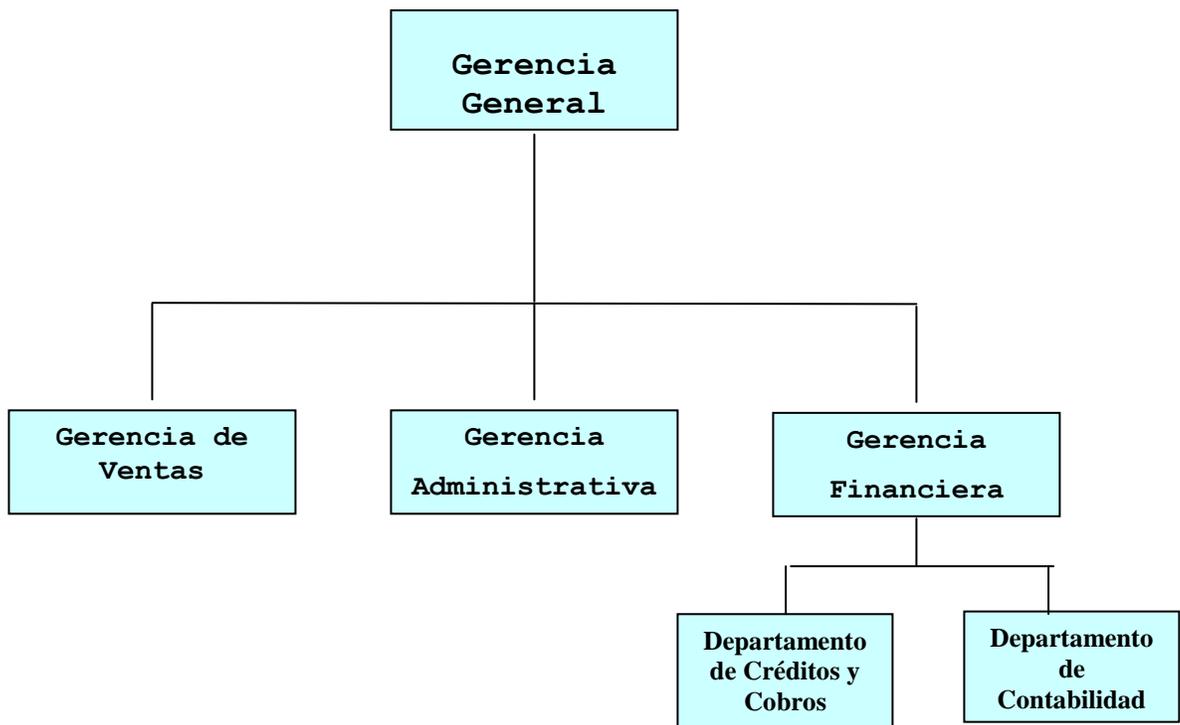
- Responsabilidad: Somos una empresa responsable en todos los aspectos, proporcionando el servicio al cliente con puntualidad y en el momento oportuno.
- Compromiso: Cada empleado ésta comprometido a dar lo mejor, participando con la empresa en el logro de sus objetivos.
- Honestidad: Ser sinceros, diciéndole siempre la verdad a nuestros clientes para ganarnos su confianza.
- Respeto: Propiciar un ambiente armonioso entre las personas tratándolas con cortesía, y valorando la integridad física y moral de ellas.
- Oportunidad: Todo el personal tiene iguales oportunidades para crecer y superarse en la organización. Es por esa

razón, que nuestros ascensos se basan en el buen desempeño, y no en el tiempo que se tenga de laborar en la empresa.

- **Solidaridad:** Toda la empresa formamos un equipo, el resultado de éste esfuerzo es mayor que los individuales; es por esta razón, que se debe ser solidario, trabajando juntos y ayudándonos mutuamente.
- **Competitividad:** Aprendemos de nuestros competidores para estar un paso adelante de ellos. Nunca los criticamos frente a los clientes.
- **Servicio al cliente:** Atender al cliente de la mejor manera posible, evitando conflictos que afecten la relación con la empresa; ya que para la empresa el cliente tiene una gran importancia.
- **Mejoramiento:** Siempre existe una mejor forma para hacer algo, y es por eso, que la empresa se esfuerza por mejorar cada día.

4. Estructura Organizativa

**ORGANIGRAMA
DE
FUNERALES CUSCATLÁN**



Simbología: — Relación de autoridad lineal
□ Unidades organizativas

Fecha de elaboración:
Elaborado por: Jenny Contreras
Flor de María Pineda
Delmy Reyes

Autorizado por:

Descripciones de las diferentes áreas de la empresa

- Gerencia General: Es la autoridad máxima que vela por la planificación, organización, dirección y control de los recursos que posee la empresa, con el fin de cumplir los objetivos deseados por ésta.

Está integrada por: Gerente General y Secretaria.

-Gerencia de Ventas: Se encarga de Planificar, organizar, dirigir y controlar las ventas y promoción de servicios, entrenar a los ejecutivos de ventas y fomentar la práctica de valores en ellos.

Esta integrado por: Gerente de ventas, Supervisores de Ventas, Ejecutivos de ventas y Cobradores.

- Gerencia Administrativa: Sirve de apoyo a la Gerencia General, colaborando en funciones administrativas que le faciliten la ejecución de lo planeado por la organización.

La conforman: Gerente Administrativo, Bodeguero, Ordenanzas y Motoristas.

- Gerencia Financiera: Es la responsable de velar por el manejo adecuado del efectivo que posee la empresa; y, además, de recuperar y mantener un control de cobros y créditos de las ventas realizadas.

Esta conformado por: Gerente Financiero, Contador, Jefe de Créditos y Cobros, y Cobradores.

5. Objetivos de la Empresa

General:

- * Brindar un digno servicio funerario, que satisfaga una necesidad de carácter social, a las familias que atraviesan momentos difíciles por la pérdida de un ser querido.

Específicos:

- * Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen para mantener la preferencia y satisfacción de los clientes, esforzándonos cada día para ello.
- * Ofrecer un servicio funerario a través de la aplicación de planes de crédito, que facilite la obtención de los servicios, por medio de cuotas accesibles.
- * Lograr beneficios para la empresa, mediante una administración adecuada, que satisfaga las necesidades de servicios funerarios de la sociedad.
- * Cumplir con las disposiciones legales y sanitarias, que exigen algunas instituciones gubernamentales para mantener prestigio y confiabilidad en los servicios que se ofrecen.
- * Estimular en el empleado el deseo de superación y perfeccionamiento en el trabajo, permitiéndole alcanzar sus objetivos en la medida que coincidan con los de la empresa.

6. Políticas de la Empresa

Políticas Administrativas

- La contratación del personal debe realizarse por medio de un contrato de trabajo por escrito.
- Se realizará un control administrativo periódicamente, mediante la supervisión de las herramientas diseñadas, a fin de verificar el aprovechamiento de los recursos.
- Se premiará a fin de año a los mejores empleados, estimulando su desempeño y deseos de superación.
- Se aplicará descuentos al acumular tres horas en llegada tardías o faltas injustificada.
- Los premios y ascensos de los empleados, se harán en base a la evaluación del desempeño.
- Cuando un candidato no cumpla con los requisitos de nivel educativo y experiencia, se pondrá a prueba durante un periodo establecido por la administración, para saber si posee los conocimientos y habilidades requeridos en el puesto.
- La Gerencia realizará el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, a fin de contratar al personal idóneo.
- Se dará prioridad al personal de la empresa en el reclutamiento interno, para la contratación en un puesto de trabajo.

- Atender consultas o reclamos de los clientes, con el fin de mejorar la prestación de los servicios funerarios.
- Informar a los clientes de la rotación del personal de cobro.
- Brindar bonificaciones a los vendedores nuevos los dos primeros meses.
- Capacitar al personal de ventas al inicio de sus labores en la empresa, e impartirla cada tres meses.

7. Normas y Reglas Generales de la Empresa

Normas

- La Gerencia revisará periódicamente las actividades de las unidades a su cargo con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- La gerencia será la responsable de convocar al personal una vez a la semana a fin de coordinar y planificar las actividades relacionadas al plan de trabajo.
- Todas las salidas de efectivo a realizarse deberán ser autorizados por el Gerente General, y en su ausencia, por el Gerente Administrativo.
- Todo empleado debe presentar una justificación por escrito, cuando se ausente por algún motivo de la empresa.
- Hacer buen uso y mantener en buen estado los recursos materiales de la empresa.

- Todo el personal debe cumplir con los horarios establecidos por la Gerencia.

Reglas

- Todo el personal debe presentarse con un vestuario formal, limpio y ordenado.
- Todo el personal tiene que presentarse diez minutos antes de la hora de entrada establecida y terminar su jornada de trabajo, en la hora asignada.
- Todo permiso será autorizado por Gerente y en algunos casos por el jefe inmediato.
- Se prohíbe ingerir bebidas alcohólicas y fumar, dentro de la empresa, y en horas laborales.
- Se prohíbe al personal que labora en horas nocturnas, la visita de personas ajenas a la empresa (sexo femenino o masculino).
- Se tomarán medidas disciplinarias para el personal que cometa faltas de respeto, tanto verbal y físicas, a jefes, compañeros y clientes.
- Se prohíbe llevar a casa documentos y materiales de la empresa.
- Se prohíbe utilizar vehículos de la empresa para usos particulares.

- Se prohíbe al empleado abandonar su trabajo sin causa justificada o sin el permiso correspondiente de su superiores.
- Se prohíbe portar armas de cualquier clase durante el desempeño de su trabajo, a menos que su tipo de trabajo lo amerite.

8. Obligaciones de los Trabajadores

- Desempeñar su trabajo con integridad y eficiencia.
- Atender al público en forma esmerada con prontitud y amabilidad, para mantener una buena imagen de la empresa.
- Respetar a sus superiores obedeciendo las órdenes en asuntos de trabajo, y observar seriedad en el desempeño de sus cargos.
- Asistir con puntualidad a su trabajo, y dedicarse a sus labores en las horas convenidas.
- Mantener una respetuosa relación con sus compañeros y subalternos.
- Colaborar en el desarrollo de aquellas actividades que beneficia a la empresa en general.
- Mantener una lectura periódica de las disposiciones internas establecidas en el Manual de Bienvenida, para evitar el olvido de ellas e incurrir en cualquier tipo de falta.

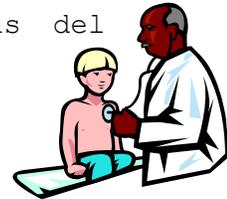
- Guardar reserva con respecto a información que tuviera conocimiento sobre la empresa, y no divulgarla, para no causar problemas a ésta.
- Conservar en buen estado los materiales y equipos propiedad de la empresa que estén bajo su responsabilidad.
- Cumplir con todos los lineamientos establecidos por la empresa.

9. Prestaciones que Brinda la Empresa

La empresa ofrece a su personal en general las prestaciones siguientes:

Legales

- El empleado esta protegido por el sistema de salud a cargo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), beneficiando además del asegurado, su cónyuge o compañera(o) de vida y sus hijos hasta 6 años.



El empleado aporta el 3% de su salario, y la empresa 7.5%.

- El empleado esta afiliado a un sistema de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), aportando 6.25% de su salario, y 6.75% por la empresa.
- El empleado recibe el 100% del sueldo por incapacidad, en caso de enfermedad o accidente de trabajo, el 75% pagado por el ISSS y el 25% pagado por la empresa.

- El empleado recibe una cuota por concepto de aguinaldo, el cual será establecido según el Código de Trabajo.



- o Para el Trabajador que tenga un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivale al salario de diez días.
- o Para el trabajador que tenga tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivale al salario de quince días.
- o Para el trabajador que tenga diez o más años de servicio, la prestación equivale al salario de dieciocho días.

- El empleado recibe quince días de vacaciones después de un año de trabajo en la misma empresa, las cuales son pagadas de acuerdo al salario correspondiente a ese lapso, más un 30% del mismo salario.



Complementarias de La Ley

- En caso de fallecimiento de un empleado, se le proporciona el servicio a precio de costo; y a los beneficiarios se les entrega el equivalente a un mes de sueldo. Además, si el que fallece es un miembro del grupo familiar del empleado se le hace un descuento del 50% en el servicio entregado.

- El empleado recibe viáticos para cubrir los costos de transporte.
- El personal de sexo femenino recibe una canasta de productos necesarios por el nacimiento de un bebé, y además, ø 600.00 para cubrir gastos.
- El empleado recibe una semana de descanso al contraer matrimonio.
- El empleado recibe permisos por enfermedad de esposa(o) e hijos.
- Al empleado se le concede una hora diaria de permiso para estudiar.
- El empleado recibe un regalo en la fecha de su cumpleaños.



10. Contratación Individual del Empleado.

La Modalidad

Para la contratación en puestos nuevos y/o vacantes, es a través de contrato Individual renovable anualmente.

Algunas especificaciones del contrato son:



- Horario de Trabajo



El horario de trabajo del personal es de lunes a viernes de 8:00 a.m., a 5:00 p.m., con un receso para almorzar de 12:00 a 1:00 p.m, y sábado de 8:00 a 12:00 m.d.

El personal de servicios generales se rotará para horarios nocturnos de 5:00 p.m, a 8:00 a.m.

- Formas y lugar de Pago

El sueldo se paga en períodos quincenales, aplicando los descuentos legales de : ISSS, Renta, AFP y otros descuentos adicionales. Los pagos se realizarán en las instalaciones de la empresa.



- Aguinaldo

En el mes de diciembre se proporciona al empleado una cantidad en concepto de aguinaldo.

- Vacaciones Anuales

Todos los empleados gozan de vacaciones anuales, cuya duración será sin excepción de 15 días calendario, y deberán gozarse después de haber cumplido el año de trabajo.

- Días de Asueto

Primero de enero

Jueves, viernes y sábado de semana santa

Primero de mayo

Cinco y seis de agosto

Quince de septiembre

Dos de noviembre

Veinticinco de diciembre



11. A iniciar Labores



Ahora que ya eres miembro de esta empresa, te decimos, a iniciar labores, a servir a esos miles de usuarios, que son la razón de ser de la empresa. Asimismo, esperamos que des tu mayor esfuerzo en el cumplimiento de tus labores, te identifiques con la empresa, y te sientas parte de ella para que juntos alcancemos los objetivos establecidos.

ANEXO N 3

APLICACIÓN DE PRESUPUESTOS

Aplicación de presupuestos mensuales en Funerales Cuscatlán proyectados para el mes de noviembre de 2003.

Teniendo como base datos del mes anterior, y tomando en cuenta que la empresa vende servicios funerarios, generalmente a futuro, con pago inicial de una prima y determinadas cuotas mensuales fijas, cuyo valor depende del tipo de servicio; los cuales comprenden un número de seis clase de servicios.

FUNERALES CUSCATLÁN

PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO

DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003

Tipo de Servicio	Unid.	Prima	Total Ventas	Precio al Contado	Total Ventas	Ingreso Total
Económico	92	20.00	\$ 1840.00	\$342.86	\$31543.12	\$33,383.12
Romano	37	25.71	951.27	457.14	16914.29	17865.56
Duquesa	24	32.00	768.00	571.43	13714.32	14482.32
Ejecutivo	17	37.71	641.07	685.71	11657.07	12298.14
Presidente	3	49.14	147.42	914.29	2742.87	289.29
Presidente Especial	2	60.57	121.14	1142.86	2285.72	2406.86
Total	175		\$4468.90		\$78857.39	\$83,326.29

FUNERALES CUSCATLÁN

PRESUPUESTO DE COMPRAS PROYECTADO

DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003.

Descripción	Unidades Requeridas + Deseadas	Inventario Final	Total de = Unidades - Requeridas	Inventario Inicial	Unidades = Por Comprar	Costo x Unitario	Costo = Compras Total
Económico	40	16	56	15	41	\$114.29	\$ 4685.89
Romano	38	18	56	28	28	137.14	3839.92
Duquesa	12	13	25	5	20	171.43	3428.6
Ejecutivo	4	6	10	4	6	228.57	1371.42
Presidente	2	3	5	4	1	285.71	285.71
Presidente Especial	2	3	5	3	2	\$571.43	1142.86
Total Compras	98	59	157	59	98		\$14754.40

FUNERALES CUSCATLÁN
 PRESUPUESTO DE INVENTARIO PROYECTADO
 DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003

Tipo de Servicio	Unidades Físicas	Costo Unitario	Valor
Económico	16	\$114.29	\$1828.64
Romano	18	137.14	2468.52
Duquesa	13	171.43	2228.59
Ejecutivo	6	228.57	1371.42
Presidente	3	285.57	856.71
Presidente Especial	3	\$571.43	1714.29
Inventario Final	59		\$10468.17

FUNERALES CUSCATLÁN
 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA PROYECTADO
 MES DE NOVIEMBRE DE 2003

Tipo de Servicio	Inventario Inicial	Costo de Compras	Inventario Final	Total Costo de Ventas
Económico		\$114.29		
Romano		137.14		
Duquesa		171.43		
Ejecutivo		228.57		
Presidente		285.57		
Presidente Especial		571.43		
Total	_____	\$ 1508.43	_____	\$1508.43

FUNERALES CUSCATLÁN

PRESUPUESTO DE GASTOS PROYECTADO

CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DE 2003

Gastos de Administración		\$ 4,183.19
Sueldo de personal de oficina	\$ 2,687.71	
Aporte patronal ISSS	193.63	
Aporte patronal AFP	45.71	
Agua	93.08	
Energía Eléctrica	386.96	
Teléfono	141.17	
Indemnización	226.28	
Papelería y Útiles	59.54	
Mantenimiento de Equipo de Ofic.	68.57	
Impuestos	98.74	
Gastos de Venta		\$12,124.71
Comisiones a vendedores	\$ 3,221.31	
Comisiones a cobradores	3,638.51	
Aporte patronal ISSS	464.10	
Aporte patronal AFP	73.89	
Viáticos	274.88	
Combustible	1,154.35	
Bonificaciones	534.29	
Indemnizaciones	593.08	
Papelería y útiles	138.97	
Mantenimiento de relaciones	231.99	
Publicidad	144.85	
Mantenimiento equipo de Transp.	1,314.08	
Otros Gastos	340.41	
Gastos Financieros		\$100.00
Honorarios	\$ 100.00	
Total		\$ 16,407.90

FUNERALES CUSCATLÁN
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(US DÓLARES)

DEL _____ AL _____ DE _____

Meses Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Ingresos por Ventas														
Ventas Totales	\$ 84,509.68	\$ 88,491.42	\$ 10,1439.50	\$ 8,507.95	\$ 69,411.30	\$ 80,999.37	\$ 94,175.61	\$ 75,461.06	\$ 63,470.12	\$ 67,800.43	\$ 79,547.94	\$ 69,322.16	\$ 54,592.35	\$ 48,802.60
Contado														
Prima	\$ 4,267.77	4,468.90	5,120.80	4,115.20	3,503.23	4,083.78	4,753.45	3,807.79	3,204.39	3,422.67	4,018.06	3,500.95	2,756.42	2,466.15
(+)Recuperación del Crédito por cuentas por cobrar	---	1,146.74	2,281.30	3,583.09	4,690.72	5,687.12	6,723.98	7,975.08	8,999.85	9,882.71	10,701.20	11,831.17	12,856.79	13,614.95
Recuperación a 30 días 1/48			63.71	197.19	414.05	414.05	475.59	475.59	646.28	714.60	791.37	791.37	894.19	894.19
Recuperación a 60 días 2/48			63.71	130.45	337.48	399.02	399.02	496.61	496.61	539.26	539.26	562.03	563.02	583.95
Recuperación a 90 días 3/48							52.44	52.44	95.09	95.09	95.09	146.25	146.25	146.25
Recuperación a 120 días 4/48										45.55	45.55	45.55	45.55	45.55
Recuperación a 150 días 5/48														
Recuperación a 180 días 6/48														
Recuperación a 210 días 7/48														
Recuperación a 240 días 8/48														
Recuperación a 270 días 9/48														
Recuperación a 300 días 10/48														
Recuperación a 330 días 11/48														
Recuperación a 360 días 12/48														
Total Ingresos	42,67.77	5,615.64	7,529.52	8,025.93	8,945.48	10,583.97	12,404.48	12,807.51	13,442.20	14,699.88	16,190.53	16,877.32	17,262.22	17,751.04
Egresos														
Compras	12,710.84	10,000.00	13,500.00	11,000.00	9,763.14	12,000.10	11,314.21	9,150.23	8,720.00	9,232.11	10,500.00	8,990.10	9,120.34	10,173.21
Gastos de Administración	4,183.19	4,392.35	4,480.20	3,974.03	3,894.55	4,350.52	4,057.69	3,894.55	3,816.70	3,974.03	4,200.00	4,183.19	3,816.70	4,141.80
Gastos de Venta	12,124.71	5,150.48	5,314.35	6,019.71	4,963.28	4,350.90	4,911.43	5,646.00	4,648.38	4,044.00	4,265.87	4,899.63	43,41.02	3,580.19
Gastos Financieros	100.00	80.00	120.00	100.00	73.00	95.00	132.00	90.00	70.00	110.00	70.00	130.00	95	130.00
Total Egresos	29,118.74	19,622.83	23,414.55	21,093.74	18,639.97	20,796.52	20,415.33	18,780.78	17,255.08	17,360.14	19,035.87	18,202.92	17,373.06	18,025.20
Saldos y Requerimientos	(24,850.97)	(14007.19)	(15885.03)	(13,067.81)	(9,748.49)	(10,212.55)	(8,010.85)	(59,73.27)	(3812.86)	(2660.26)	(2845.34)	(1325.60)	(110.84)	(274.16)
(+)Saldo Inicial	36,95.92	3,100.00	3,500.00	4,000.00	3,850.00	3,500.00	3,998.00	3,900.00	3,300.00	3,390.00	3,500.00	4,000.00	3,400.00	3,600.00
(+)Préstamos	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Saldo Final	(\$21,55.050)	(\$ 10907.19)	(\$ 12385.03)	(\$ 9067.81)	(\$ 5898.49)	(\$ 6712.55)	(\$ 4,012.85)	(\$ 2073.27)	(\$ 512.86)	\$ 729.74	\$ 654.66	\$ 2,674.40	\$ 3,289.16	\$ 3,325.84

FUNERALES CUSCATLÁN

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003 (US DOLARES)

Ventas			\$ 41,429.83
Inventario Inicial		\$10,182.86	
(+)Compras totales		14,754.29	
(+)Inventario Final		10,468.57	
(-)Costo de ventas			<u>14,468.58</u>
Utilidad Bruta			26,961.25
(+)Otros ingresos			139.65
(-)Gastos Operativos			16,407.90
Gastos Administrativos		4,183.19	
Sueldos y salarios	2687.71		
Aporte patronal ISSS	193.63		
Aporte patronal AFP	45.71		
Agua	93.08		
Energía Eléctrica	386.96		
Teléfono	141.16		
Indemnización	226.28		
Papelería y útiles	59.54		
Manten Equipo oficina	68.57		
Impuestos (IVA)	98.74		
Otros gastos	181.80		
Gastos de venta		12,124.71	
Comisiones a vendedores	3221.31		
Comisiones a cobradores	3638.51		
Aporte patronal ISSS	464.10		
Aporte patronal AFP	73.89		
Viáticos	274.88		
Combustible	1154.35		
Bonificaciones	534.29		
Indemnizaciones	593.08		
Papelería y útiles	138.97		
Mantenimiento de relaciones	231.99		
Publicidad	144.85		
Manten. Equipo transporte	1314.08		
Otros gastos	340.41		
Gastos Financieros		100.00	
Honorarios	100.00		
Utilidad Antes de Reserva			<u>\$10,693.00</u>
(-)Reserva Legal			<u>748.51</u>
Utilidad Antes de Impuesto			9944.49
(-)Impuesto Sobre la Renta			2486.12
Utilidad del Ejercicio			\$7,458.37

FUNERALES CUSCATLÁN
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003 (US DÓLARES)

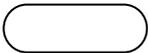
Activo		
Activo Circulante		\$ 52,514.96
Efectivo	\$ 7,300.00	
Bancos	3695.92	
Inventario		
Ataúdes	10468.57	
Cuentas por cobrar	31,050.47	
Clientes locales		
Activo Fijo		31662.46
Bienes Muebles	18701.25	
Mobiliario		
Equipo de transporte	63548.12	
Vehículo de transporte		
Reserva para depreciación	(50586.91)	
Total Activo		\$ 84,177.42
Pasivo		
Pasivo Circulante		\$ 27,030.00
Cuentas y documentos por pagar	\$ 27,030.00	
Acreedores varios (Sg.r)		
Otros Pasivos		5802.00
Servicios funerarios recibidos adelantados	5802.00	
Patrimonio		51,345.42
Capital liquido	42,136.30	
Mauro Antonio Roque López		
Reserva Laboral	1750.75	
Utilidad del Ejercicio	7,458.37	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 84,177.42

ANEXO N° 4

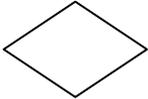
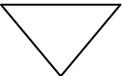
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL FLUJOGRAMA

- a) Inicio - Fin Marca el Inicio o el Fin de un procedimiento

- b) Operación Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.

- c) Documento Se emplea para indicar la utilización de formularios o cualquier documento que interviene en el proceso.

- d) Decisión Indica decisión o alternativa en el flujograma. Evidencia la situación que genera 1 ó 3 caminos.

- e) Archivo Indica que se archiva para guardar un documento en forma temporal o permanente.

- f) Conector de Flujo Enlaza una parte del diagrama con otra parte del mismo, indicando la dirección del flujo de información del procedimiento.

- g) Conector de Página Conexión de una página a otra en la que continúa el flujo.


FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 1 DE 3
------------------------	---	---------------------

Procedimiento: Entrega de Servicio

Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades
Cliente	01	Llama solicitando el servicio
Secretaria	02	Atiende la llamada y anota datos para buscar expediente.
Secretaria	03	Se dirige a encargado de Créditos y Cobros para entregar datos del cliente.
Jefe de Créditos y Cobros	04	Busca el expediente del cliente y verifica su estado de cuenta.
Jefe de Créditos y Cobros	05	Llama al cliente y le explica las condiciones en que se encuentra su estado de cuenta.
Jefe de Créditos y Cobros	06	Si se encuentra en mora, se le explica que debe cancelar la parte restante para la entrega del servicio.
Gerente Administrativo	07	En caso de no poder cancelar la parte restante, se realiza un nuevo plan de pago, amparado con documentos que lo garantice.

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 2 DE 3
------------------------	---	---------------------

Procedimiento: Entrega de Servicio

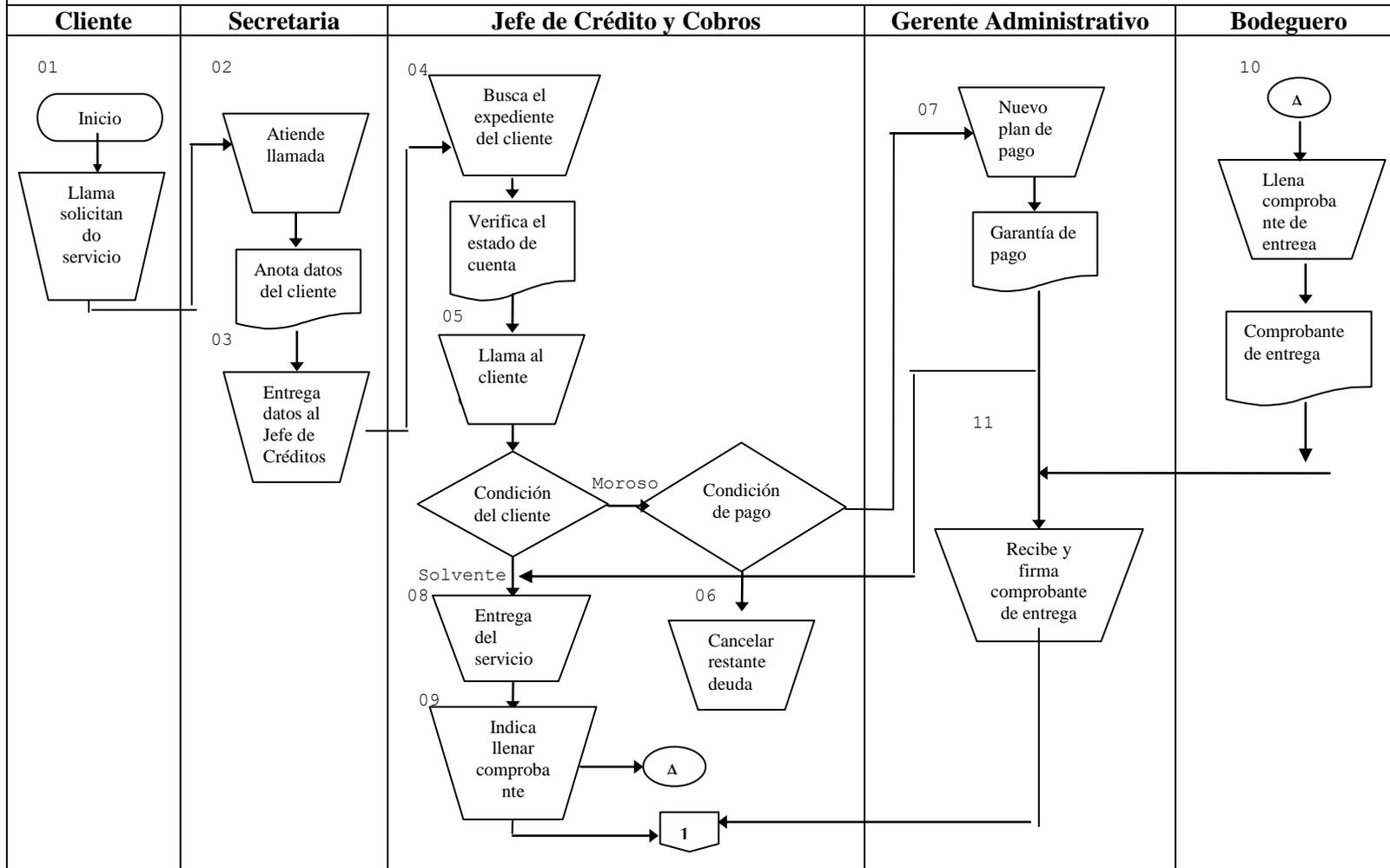
Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades
Jefe de Créditos y Cobros	08	Si el cliente se encuentra solvente se ponen de acuerdo con respecto al lugar de entrega del servicio, ya sea en capilla de la funeraria o en el lugar de domicilio.
Jefe de Créd. Y C.	09	Indica al ordenanza que llene la hoja de comprobante de entrega.
Bodeguero	10	Llena la hoja de comprobante de entrega detallando todo el equipo y accesorios que contiene el tipo de servicio.
Gerente Administ.	11	Recibe el comprobante de entrega y lo firma para despachar el servicio.
Motorista y Ordenanza	12	Se retira el cadáver de hospital, medicina legal o casa particular.
Motorista y Ordenanza	13	Si se solicita la preparación del cadáver se traslada al laboratorio, de lo contrario se dirigen a la sala de velación de la funeraria o a la casa particular.
Ordenanza	14	En caso de ser en capilla, asea y ordena el lugar.

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 3 DE 3
------------------------	---	---------------------

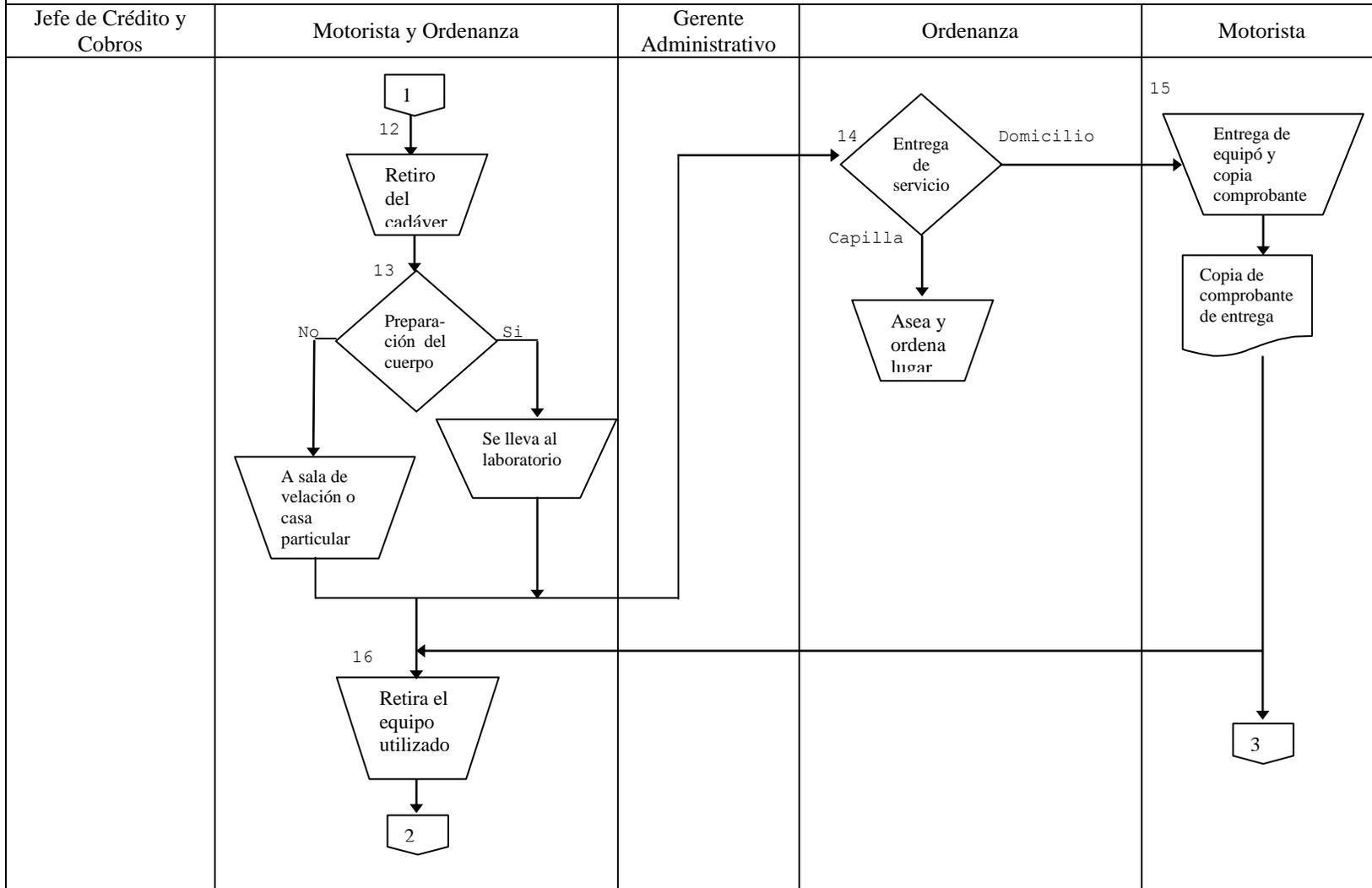
Procedimiento: Entrega de Servicio

Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades
Motorista	15	Si es a domicilio, entrega el servicio dejando copia de la hoja de comprobante de entrega al cliente.
Motorista y Ordenanza	16	Se retira el equipo y accesorios utilizados, a los nueve días en caso de hacer novenario; de lo contrario se realiza después de los días que el cliente lo especifique.
Motoristas	17	Se solicita al cliente la copia de comprobante de entrega para verificar que todo este completo.
Jefe de Créditos y Cobros.	18	Recibe la hoja de comprobante de entrega para fecharla y sellarla, y luego archivarla en el lugar de servicios entregados junto con la tarjeta de cobro cancelada.
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

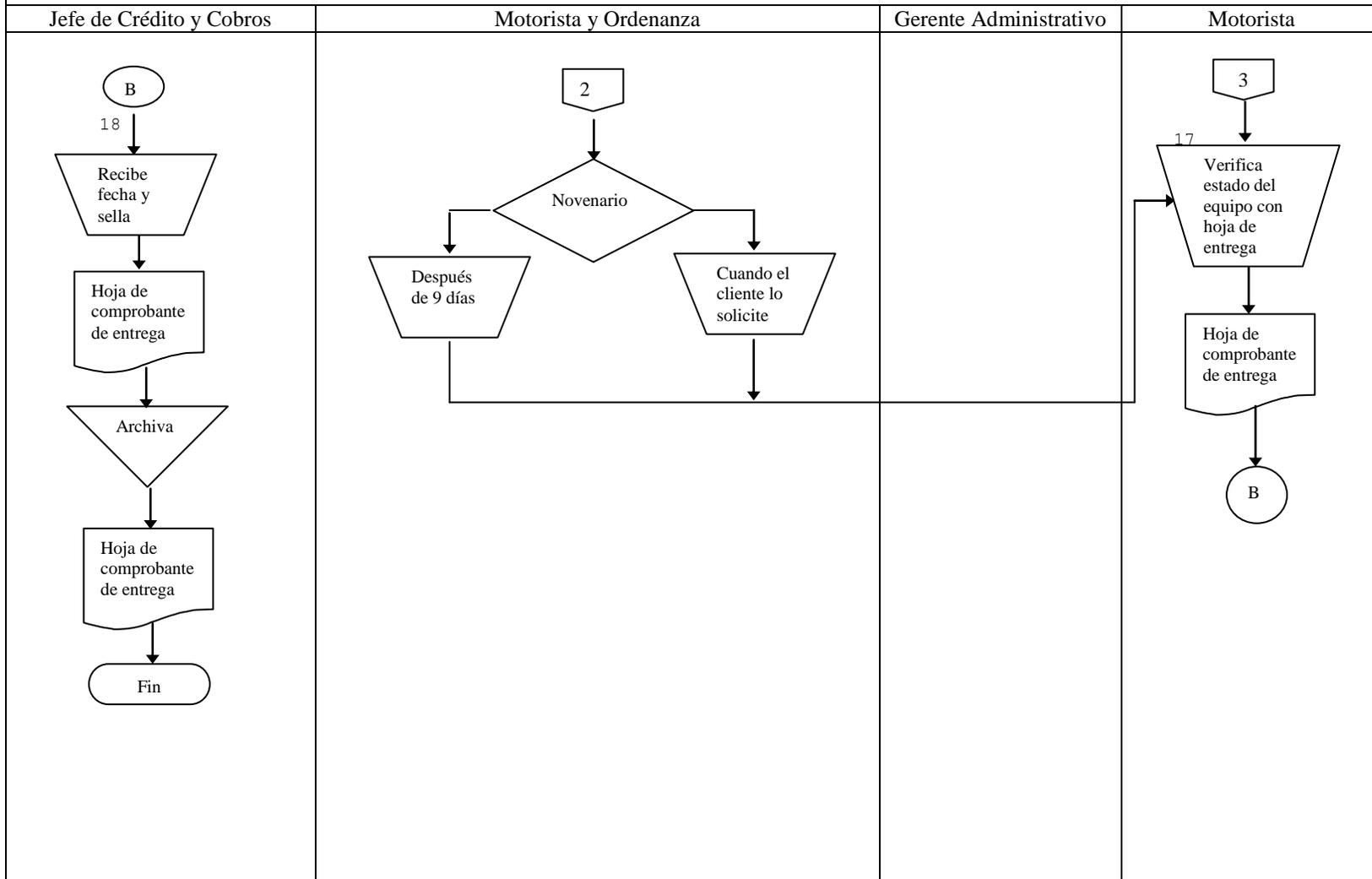
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ENTREGA DE SERVICIO



FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ENTREGA DE SERVICIO



FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ENTREGA DE SERVICIO



FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 1 DE 1
------------------------	---	---------------------

Procedimiento: Venta de Servicio

Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades
Supervisor de ventas	01	Asigna a los ejecutivos de ventas la ruta de ventas
Supervisor de ventas	02	Orienta a los ejecutivos de ventas sobre formas de realizar las ventas.
Ejecutivo de venta	03	Se presenta al cliente para ofrecer el servicio.
Ejecutivo de venta	04	En caso de que la persona acepte el servicio, se llena el contrato de servicio adquirido
Ejecutivo de venta	05	Deja una copia del contrato y de las cláusulas de éste, al cliente.
Ejecutivo de venta	06	Recibe en efectivo la prima del servicio vendido, de acuerdo al tipo de servicio ofrecido.
Ejecutivo de venta	07	Visita nuevamente al cliente, en caso que éste lo haya solicitado, o haya mostrado interés.

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 2 DE 2
------------------------	---	---------------------

Procedimiento: Venta de Servicio

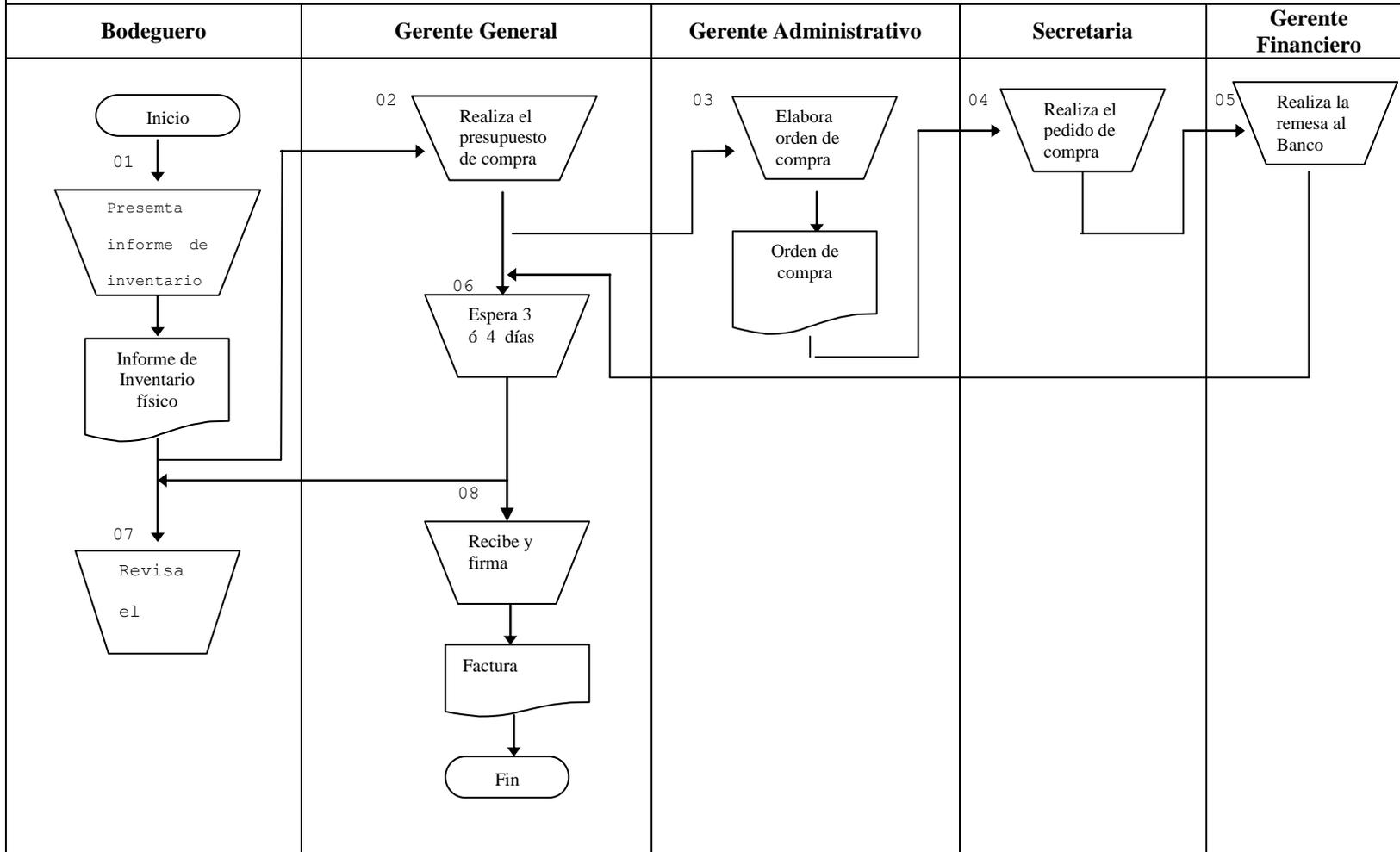
Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades	
Ejecutivo de venta	08	Al final del día, entrega al Gerente de Ventas los contratos de las ventas realizadas.	
Aprobado por		Fecha de elaboración	Fecha Modificación

FUNERALES CUSCATLÁN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	PÁGINA N° 1 DE 1
------------------------	---	---------------------

Procedimiento: Compra de equipo y accesorios fúnebres

Responsable	N° de pasos	Descripción de las actividades
Bodeguero	01	Presenta un informe al Gerente Administrativo de las existencias físicas del equipo y accesorios, así como el estado en que se encuentran.
Gerente General	02	Realiza el presupuesto de compra de equipo y accesorios.
Gerente Administrativo.	03	Elabora orden de compra y la entrega a secretaria.
Secretaria	04	Realiza el pedido de compra.
Gerente Financiero	05	Realiza la remesa del pago completo del pedido de compra, a través del banco.
Gerente General	06	Espera tres o cuatro días para recepción de pedido.
Bodeguero	07	Revisa el pedido.
Gerente General	08	Recibe y firma el pedido.
Aprobado por	Fecha de elaboración	Fecha Modificación

Flujograma del procedimiento: Compra de Equipo y Accesorios Fúnebres



ANEXO N° 5

EJEMPLO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Ejemplo del control presupuestario en Funerales Cuscatlán para el mes de noviembre de 2003.

Teniendo como datos las proyecciones presupuestarias del mes de noviembre (anexo 3).

FUNERALES CUSCATLÁN
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS
CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DE 2003

Tipo de Servicio	Unidades Presupuestada	Precio (Prima)	Ventas Presupuestadas	Unidades Vendidas	Total Venta Real	Variación
Económico	92	20.00	\$ 1840.00	88	\$1760.00	(\$ 80.00)
Romano	37	25.71	951.27	35	899.85	(51.42)
Duquesa	24	32.00	768.00	27	864.00	96.00
Ejecutivo	17	37.71	641.07	18	678.78	37.71
Presidente	3	49.14	147.42	1	49.14	(98.28)
Presidente Especial	2	60.57	121.14	1	60.52	(60.57)
Total	175		\$ 4468.90	170	\$ 4312.34	\$ 156.56

Comentario: Haciendo una comparación entre lo real y lo presupuestado se pudo encontrar que existe una variación positiva con respecto al tipo de servicio Duquesa y Ejecutivo. Es decir, que se vendió más de lo presupuestado.

FUNERALES CUSCATLÁN
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS
CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DE 2003

Descripción	Compras Presupuestadas							Compras Reales							Variación Compras Totales
	Unidades Requeridas Deseadas	Inventario Final =	Total de Unidades - Requeridas	Inventario Inicial =	Unidades Por Comprar	Costo x Unitario =	Costo Compras Total	Unidades Requeridas Deseadas	Inventario Final =	Total de Unidades - Requeridas	Inventario Inicial =	Unidades Por Comprar	Costo x Unitario =	Costo Compras Total	
Económico	40	16	56	15	41	114.29	4685.89	36	20	56	19	37	114.29	4228.73	(457.16)
Romano		18	56	28	28	137.14	3839.92	36	20	56	30	26	137.14	3565.64	(274.28)
Duquesa		13	25	5	20	171.43	3428.6	15	10	25	2	23	171.43	3942.89	514.29
Ejecutivo		6	10	4	6	228.57	1371.42	5	5	10	3	7	228.57	1599.99	228.57
Presidente		3	5	4	1	285.71	285.71	3	2	5	5	-	285.71	-	285.71
Presidente Especial		3	5	3	2	571.43	1142.86	3	2	5	4	1	571.43	571.43	571.43
Compras Totales		59	157	59	98		14754.40	98	59	157	63	94		13908.68	845.72

Comentario: Según la comparación entre lo real y lo presupuestado se encontró que realmente se realizaron más compras del tipo de servicio Duquesa y Ejecutivo. Lo cual esta relacionado con el incremento que se da en las ventas de estos.

FUNERALES CUSCATLÁN
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVENTARIO
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

Tipo de Producto	Inventario Presupuestado			Inventario Real			Dólares
	Unidades Físicas	x Costo Unitario	= Valor Total	Unidades Físicas	x Costo Unitario	= Valor Total	Variación Valor Total
Económico	16	\$114.29	\$1828.64	20	\$114.29	\$2285.80	\$ 457.16
Romano	18	137.14	2468.52	20	137.14	2742.80	274.28
Duquesa	13	171.43	2228.59	10	171.43	1714.30	(514.29)
Ejecutivo	6	228.57	1371.42	5	228.57	1142.85	(228.57)
Presidente	3	285.57	856.71	2	285.57	571.14	(285.57)
Presidente Especial	3	\$571.43	1714.29	2	\$571.43	1142.86	(571.43)
INVENTARIO TOTAL	59		\$10468.17			\$9599.75	(868.42)

Comentario: Al comparar el inventario presupuestado con el real, se encontró una variación positiva con respecto al tipo Económico y Romano, lo que indica que hubo un incremento en el inventario de estos dos servicio.

FUNERALES CUSCATLÁN

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DE 2003

	Presupuestado	Real	Variación Dólares
Gastos de Administración	\$ 4,183.19	\$3,663.5	(\$ 519.69)
Sueldo de personal de oficina	\$ 2,687.71	\$ 2,418.94	
Aporte patronal ISSS	193.63	174.27	
Aporte patronal AFP	45.71	41.14	
Agua	93.08	93.08	
Energía Eléctrica	386.96	406.31	
Teléfono	141.17	145.40	
Indemnización	226.28	-	
Papelería y Útiles	59.54	50.00	
Mantenimiento de Equipo de Ofic.	68.57	72.00	
Impuestos	98.74	98.74	
Otros Gastos	181.80	163.62	
Gastos de Venta	\$ 12,124.71	\$10,978.77	(1,145.94)
Comisiones a vendedores	\$ 3,221.31	2,885.88	
Comisiones a cobradores	3,638.51	3,256.67	
Aporte patronal ISSS	464.10	417.69	
Aporte patronal AFP	73.89	66.50	
Viáticos	274.88	241.89	
Combustible	1,154.35	1212.07	
Bonificaciones	534.29	480.86	
Indemnizaciones	593.08	226.28	
Papelería y útiles	138.97	143.14	
Mantenimiento de velaciones	231.99	185.59	
Publicidad	144.85	144.85	
Mantenimiento equipo de Transp.	1,314.08	1445.49	
Otros Gastos	340.41	272.33	
Gastos Financieros	\$100.00	\$150.00	\$ 50
Honorarios	\$ 100.00	150.00	
Total	\$16,407.90	\$ 14,792.27	(\$1,615.63)

Comentario: Se puede determinar que hubo una diferencia favorable con respecto a los gastos de la empresa, ya que al realizar la comparación entre lo real y lo presupuestado estos disminuyeron un \$ 1,615.63.

FUNERALES CUSCATLÁN
ESTADO DE RESULTADO
DEL 1° AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003 (US DOLARES)

	Presupuestado	Real	Variación
Ventas	\$ 41,429.83	\$40,186.94	(\$ 1,242.89)
Inventario Inicial	\$ 10,182.86	10,182.86	
(+)Compras totales	14,754.29	13,869.03	
(-)Inventario Final	10,468.57	10,887.31	
(=)Costo de ventas	14,468.58	13,164.58	(1,304.00)
Utilidad Bruta	26,961.25	27,022.36	61.11
(+)Otros ingresos	139.65	139.65	0
(-)Gastos Operativos	16,407.90	14,792.27	(1,615.63)
Gastos Administrativos	4,183.19	3,663.5	
Sueldos y salarios	2,687.71	2418.94	
Aporte patronal ISSS	193.63	174.27	
Aporte patronal AFP	45.71	41.14	
Agua	93.08	93.08	
Energía Eléctrica	386.96	406.31	
Teléfono	141.16	145.40	
Indemnización	226.28	-	
Papelería y útiles	59.54	50.00	
Manten Equipo oficina	68.57	72.00	
Impuestos (IVA)	98.74	98.74	
Otros gastos	181.80	163.62	
Gastos de venta	12,124.71	10,978.77	
Comisiones a vendedores	3221.31	2,885.88	
Comisiones a cobradores	3638.51	3256.67	
Aporte patronal ISSS	464.10	417.69	
Aporte patronal AFP	73.89	66.50	
Viáticos	274.88	241.89	
Combustible	1154.35	1212.07	
Bonificaciones	534.29	480.86	
Indemnizaciones	593.08	226.28	
Papelería y útiles	138.97	143.14	
Mantenimiento de velaciones	231.99	185.59	
Publicidad	144.85	144.85	
Manten. Equipo transporte	1314.08	1445.49	
Otros gastos	340.41	272.33	
Gastos Financieros	100.00	150.00	
Honorarios	100.00	150.00	
Utilidad Antes de Reserva	\$10,693.00	\$ 12,369.74	1,676.74
(-)Reserva Legal	748.51	865.88	117.37
Utilidad Antes de Impuesto	9,944.49	11,503.86	1,559.37
(-)Impuesto Sobre la Renta	2,486.12	2,875.97	389.85
Utilidad del Ejercicio	\$ 7,458.37	\$ 8,627.89	\$ 1,169.52

Comentario: Al hacer una comparación entre la utilidad presupuestada con la real, esta fue positiva para la empresa, ya que ésta incrementó en \$ 1,169.52

FUNERALES CUSCATLÁN
BALANCE GENERAL
CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DE 2003 (US DÓLARES)

	Presupuestado	Real	Variación
Activo			
Activo Circulante	\$ 52,514.96	\$ 53,988.85	\$ 1,473.89
Efectivo	\$ 7,300.00	\$ 6,570.00	
Bancos	3695.92	3,000.00	
Inventario			
Ataúdes	10468.57	10,887.31	
Cuentas por cobrar	31,050.47	33,531.54	
Clientes locales			
Activo Fijo	31,662.46	31,662.46	-0-
Bienes Muebles	18701.25	18,701.25	
Mobiliario			
Equipo de transporte	63548.12	63,548.12	
Vehículo de transporte			
Reserva para depreciación	(50586.91)	(50,586.91)	
Total Activo	\$ 84,177.42		\$ 1,473.89
Pasivo			
Pasivo Circulante	\$ 27,030.00	\$ 25,986.98	\$ 1,043.02
Cuentas y documentos por pagar	\$ 27,030.00	\$ 25,986.98	
Acreedores varios (Sg.r)			
Otros Pasivos	5,802.00	5,072.00	730.00
Servicios funerarios recibidos adelantados	5,802.00	5,072.00	
Patrimonio	\$ 51,345.42	\$ 54,592.33	\$ 3,246.91
Capital liquido	42,136.30	44,213.69	
Mauro Antonio Roque López			
Reserva Laboral	1,750.75	1,750.75	
Utilidad del Ejercicio	7,458.37	8,627.89	\$ 1,473.89
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 93,126.95	\$ 85,651.31	

Comentario: Al hacer una comparación entre el Balance mensual presupuestado y el real, se observa que en este último hubo un incremento en la utilidad del ejercicio de \$ 1,473.89.

ANEXO N° 6

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Ejemplo de Razones Financieras, tomando como datos los siguientes Estados Financieros.

FUNERALES CUSCATLÁN

ESTADO DE RESULTADO

AL 31 DE OCTUBRE DE 2003 (US DÓLARES)

Ventas			\$ 39,954.60
Inventario Inicial		\$10,182.86	
(+)Compras totales		14,754.29	
(+)Inventario Final		10,468.57	
(-)Costo de ventas			<u>14,468.85</u>
Utilidad Bruta			\$ 25,486.02
(+)Otros ingresos			126.95
(-)Gastos Operativos			\$ 18,428.57
Gastos Administrativos		\$ 4,950.08	
Sueldos y salarios	4,902.86		
Papelería y útiles	47.22		
Gastos de Ventas		\$13,407.69	
Sueldos y Salarios	7,836.45		
Aporte patronal ISSS	831.81		
Aporte patronal AFP	380.32		
Publicidad	272.10		
Teléfono	141.00		
Luz eléctrica y agua	479.00		
Combustible	1,154.35		
Lubricantes y Repuestos	559.56		
Otros gastos	1,753.10		
Gastos Financieros		\$ 70.80	
Honorarios	70.80		
Utilidad Antes de Reserva			<u>\$ 7,184.40</u>
(-)Reserva Legal			<u>502.91</u>
Utilidad Antes de Impuesto			\$ 6,681.49
(-)Impuesto Sobre la Renta			<u>1,670.37</u>
Utilidad del Ejercicio			\$5,011.12

FUNERALES CUSCATLÁN

BALANCE GENERAL

AL 31 DE OCTUBRE DE 2003 (US DÓLARES)

Activo		
Activo Circulante		\$ 46,808.57
Efectivo	\$ 4,200.00	
Bancos	2,025.00	
Inventario		
Ataúdes	10,468.57	
Cuentas por cobrar	30,115.00	
Clientes locales		
Activo Fijo		32,721.60
Bienes Muebles	18,701.25	
Mobiliario		
Equipo de transporte	63,548.12	
Vehículo de transporte		
Reserva para depreciación	(49,527.77)	
Total Activo		\$ 79,530.17
Pasivo		
Pasivo Circulante		\$ 29,752.61
Cuentas y documentos por pagar	\$ 29,752.61	
Acreedores varios (Sg.r)		
Otros Pasivos		5,602.00
Servicios funerarios recibidos adelantados	5,602.00	
Patrimonio		44,175.56
Capital liquido	37,413.69	
Mauro Antonio Roque López		
Reserva Laboral	1,750.75	
Utilidad del Ejercicio	5,011.12	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 79,530.17

Razones Financieras:

1- Rotación de Inventario = Costo de mercancías vendidas

Inv.Inic. + Inv.Final

2

$$= \frac{\$14,468.58}{\frac{\$10182.86 + \$10468.57}{2}}$$

= 1.4 Este valor significa que la empresa esta rotando su inventario 1.4 veces por mes.

2

2- Tiempo Promedio de Días en el mes

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Días en el mes}}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$= \frac{30}{1.4} = 21.43 \text{ días}$$

Indica los días promedio en el mes que pasan para que la empresa adquiera nuevo inventario.

3- Rotación de las Ventas a crédito netas

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$= \frac{\$39,954.60}{\$30,115.00} = 1.33 \text{ veces}$$

Es el número de veces que las cuentas por cobrar se han recuperado en el mes, es decir se han convertido en efectivo.

4- Tiempo promedio de Días en el mes

$$\text{cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días en el mes}}{\text{Rotación del cuentas por cobrar}}$$

$$= \frac{30}{1.33} = 22.56 \text{ días}$$

Las cuentas por cobrar se recuperan en un período promedio de 23 días.

5- Rentabilidad de las ventas = Utilidad Neta

$$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$= \frac{\$5,011.12}{\$39,954.60} = \$0.125$$

La empresa gana \$ 0.12 centavos por cada dólar en ventas, ó \$12.54 por cada \$ 100 de ventas mensuales.

$$6- \text{Rentabilidad de Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$= \frac{\$ 5,011.12}{\$ 79,530.17} = \$0.063$$

Por cada dólar en activos que posee la empresa, esta obteniendo \$ 0.06 en utilidad mensual.

$$7- \text{Rentabilidad de Capital Social} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

$$= \frac{\$ 5,011.12}{\$ 37,43.69} = \$ 0.13$$

Por cada dólar invertido por el propietario esta obteniendo una utilidad de \$ 0.13 por mes.

ANEXO N° 7

EJEMPLO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Ejemplo de aplicación del punto de equilibrio en Funerales

Cuscatlán:

Se tienen los datos de ventas del mes de octubre 2003.

Terminología y Fórmulas :

Q = Cantidad

CF = Costo fijo total

P = Precio

Mc = margen de contribución

V = Venta

R = Utilidad o perdida

cv = Costo variable unitario

rc = Razón de contribución

Cv = Costo variable total

Pe = Punto de equilibrio

Estadística de ventas = $\frac{Q}{Q \text{ menor}}$ V = Q*P Cv = Q*cv

$$Rc = \frac{Mc}{V}$$

$$Pe = \frac{CF}{rc \text{ total}}$$

Datos del Mes

Tipo de Servicio	Q	P	V	cv	Cv	Estadística de Venta
Económico	88	\$ 434.29	\$38,217.52	\$238.96	\$21,028.48	44
Romano	35	525.71	18399.85	282.60	9891.00	17.5
Duquesa	23	640.00	14720.00	335.68	7720.64	11.5
Ejecutivo	16	754.29	12068.64	416.23	6659.68	8
Presidente	3	982.86	2948.58	515.10	1545.30	1.5
Presidente Especial	2	1211.43	2422.86	842.53	1685.06	1

Estadística de venta = $88/2 = 44$, $35/2 = 17.5$.

ESTADO DE RESULTADO

	Económico	romano	Duqueza	Ejecutivo	President	Pre. Espe	TOTAL
V	\$38217.52	\$18399.85	\$14720.00	\$12068.64	\$2948.58	\$2422.86	\$88777.45
(-) Cv	21028.48	9891.00	7720.64	6659.68	1545.30	1685.06	\$48530.16
Mc	17189.04	8508.85	6999.36	5408.96	1403.28	737.80	\$40247.29
(-) CF							\$7000.02
+ R							\$33247.29

RC POR PRODUCTO

	Económico	romano	Duqueza	Ejecutivo	President	Pre. Espe	TOTAL
Mc	1718904	8508.85	6999.36	5408.96	1403.28	737.80	40247.29
V	38217.52	18399.85	14720	12068.64	2948.58	2422.86	88777.45
rc	0.4497	0.4624	0.4755	0.4481	0.4759	0.3045	0.4533
En %							
rc*100	44.97%	46.24%	47.55%	44.81%	47.59%	30.45%	45.33%

ESTADÍSTICA DE RESULTADOS DE ACUERDO A SU CONTRIBUCIÓN EFECTIVA

Producto	V	Venta Acumulada	Mc	CF	+ R —
Presidente	2948.58	2948.58	1403.28	7000.02	(5596.74)
Duquesa	14720.00	17668.58	6999.36		1402.62
Romano	18399.85	36068.43	8508.85		9911.47
Económico	38217.52	74285.95	17189.04		27100.51
Ejecutivo	12068.64	86354.59	5408.96		32509.47
Presidente Especial	2422.86	88777.75	737.80		\$33247.27

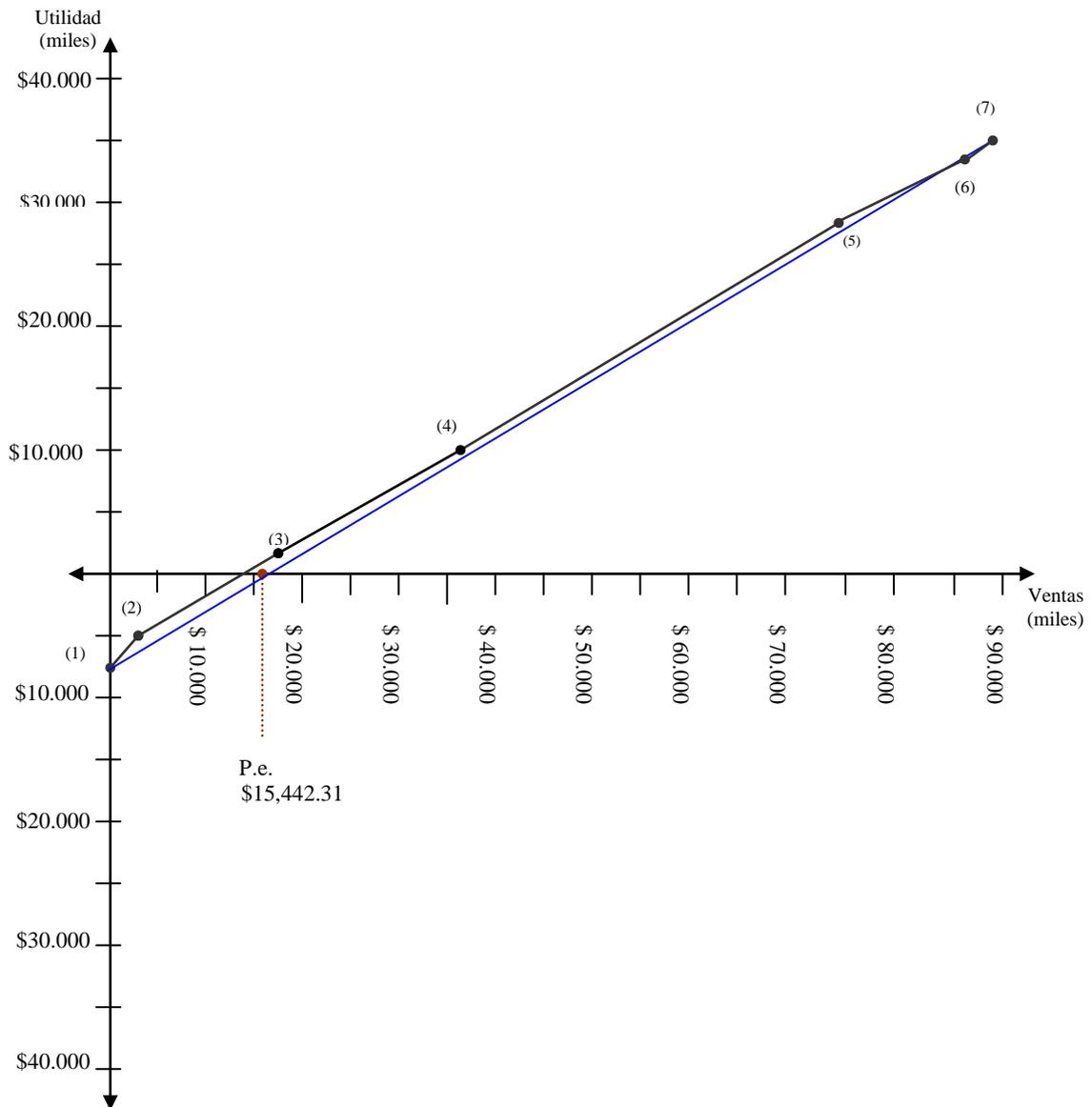
$$1403.28 - 7000.02 = - 5596.74$$

$$6999.36 - 5596.74 = 1402.62$$

$$8508.85 + 1402.62 = 9911.47$$

Pares ordenados: (7000, 0), (2948.58, -5596.74),
 (17668.58, 1402.62), (36068.43, 9911.47), (74285.95, 27,100.51),
 (86354.59, 32509.47), (88777.45, 33247.27)

$$Pe = \frac{7,000.02}{0.4533} = \$ 15,442.31$$



ANEXO N° 8

EJEMPLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FUNERALES CUSCATLÁN

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: Juan Antonio Castillo Calderón .

Departamento o Unidad: Gerencia de Ventas .

Puesto que Desempeña: Supervisor de Ventas .

Fecha de Inicio en el Puesto Actual: 10 de febrero de 1999 .

Evaluador: José Adelio Mejía .

INDICACIONES

Lea cuidadosamente y de manera objetiva cada factor a evaluar, para determinar el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Excelente: El desempeño es sobresaliente en el área en que se desenvuelve, por lo que es considerado como uno de los mejores empleados de la empresa.

Muy Bueno: El desempeño es de alta calidad, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

Bueno: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

Regular: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está cumpliendo a cabalidad con los requerimientos del puesto.

Deficiente: El empleado no esta realizando de manera adecuada ninguna de las funciones, por lo que necesita mejorar su desempeño de inmediato, para cumplir los requerimientos del puesto.

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntos
Puntos	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	

ASPECTOS GENERALES

Factor	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Rendimiento							
Evaluar el cumplimiento de sus funciones en el puesto asignado y la utilidad aportada a la empresa.				8		8	
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, presentación, orden, coordinación, exactitud y esmero que caracterizan al empleado.					9	9	
Eficiencia							
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso de los recursos de la empresa, cuidándolos y sin desperdiciarlos.				8		8	
Eficacia							
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al alcance de los objetivos organizacionales.				8		8	Se preocupa por motivar a los vendedores a realizar la venta.
Cooperación	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Medir la intensidad de la ayuda que presta a los compañeros y la forma como obedece órdenes					9	9	Se preocupa mucho por ayudar a sus compañeros.

Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de adelantarse a realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.			6			6	Para cualquier decisión que toma, casi siempre espera la orden de sus superiores.
Conocimiento del trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la capacidad de liderazgo, manejo de personal, capacidad de análisis, facilidad de expresión, conocimiento de leyes y reglamentos.				8		8	
Creatividad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar capacidad de crear ideas y proyectos, e ingeniosidad.				8		8	
Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, lealtad.				7		7	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo, por lo que necesita mejorar
Presentación Personal	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el arreglo personal del empleado, considerando la forma de vestir, actuar, su cabello, barba, zapatos, maquillaje.				8		8	
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con compañeros, trato hacia ellos, solidaridad.					9	9	

RESULTADOS FINALES		
Puntos Obtenidos	Calificación : Muy Bueno	
<p style="text-align: center;">88</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	Escalas	Rango
	Deficiente	Menos de 30
	Regular	De 30 a 60
	Bueno	De 61 a 82
	Muy Bueno	De 83 a 100
	Excelente	De 101 a 110
Revisado Por: Carlos Javier López		Fecha: 30 de noviembre de 2003
Firma:		

Comentario: Según los resultados se puede determinar que el desempeño de la persona evaluada es Muy Bueno, aunque necesita mejorar en algunos aspectos como iniciativa y responsabilidad.

ANEXO N° 9

FORMATOS DIVERSOS

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Generales del Trabajador

Nombre: _____
Edad : _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____ Nacionalidad : _____
DUI: _____ Expedido en : _____ el _____ de _____
Otros datos de identificación: _____

En representación de: _____
(Razón social o nombre del patrono)

Nosotros _____
(Nombre del Contratante patronal)

_____ (Nombre del trabajador)

de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

b) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____
_____ Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el Contrato Colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes. _____

c) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: _____
(tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo).

a partir de: _____
Cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente Contrato, el tiempo de servicio se computará a partir del _____
(día, mes y año)

fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros quince días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

d) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO

El lugar de prestación de los servicios será: _____

y el trabajador habitará en _____
dado que la Empresa (si) (no) le proporciona alojamiento.

e) HORARIO DE TRABAJO

Del día _____ al día _____, De _____ a _____
Y de _____ a _____
Día _____ de _____ a _____
Semana Laboral: _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba la orden de verificarlos dada _____
(por escrito o verbalmente)

Por el patrono o _____
(persona facultada)

f) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de: _____

(Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

y se pagará en dólares en: _____
(Lugar de pago: Casa, oficina, Ciudad, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____
(Mensual, quincenalmente, etc.; por planillas, recibos de pago, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguiente a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día _____ siguiente.

(Indicar el día)

g) **HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: _____

que se entregan en _____ (Estado y calidad) y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerida al efecto por sus inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor o por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de los mismos.

h) **PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

i) **OTRAS ESTIPULACIONES:**

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de la cual firmamos el presente documento por triplicado en _____
(Ciudad)

a los _____ días del mes de _____ de _____

F. _____
Patrono o Representante

F. _____
Trabajador

Si no puede el trabajador firmar:



Huellas Digitales del Trabajador

**CONTROL DE ASISTENCIA INDIVIDUAL
FUNERALES CUSCATLÁN**

Horas Extras _____
 Horas Tardías _____
 Observaciones _____

Fecha	Mañana		Tarde		Extra		Total Horas
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
Total Primera Quincena							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
Total Segunda Quincena							
Firma _____							

FUNERALES CUSCATLÁN

Solicitud de Permiso

Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____

Cargo que Desempeña: _____

Hora de entrada: _____

Hora de Salida: _____

Motivo de permiso: _____

Personal

Enfermedad Parientes

Oficial

Defunción parientes

Enfermedad

Otros

Fecha de permiso Desde: _____

Hasta: _____

Con goce de sueldo:

Sin goce de sueldo:

Firma del empleado

Firma del Jefe

FUNERALES CUSCATLÁN
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Título del Puesto a cubrir _____ _____	Departamento que lo solicita _____ _____
Fecha a partir de la cual se requieren los servicios: _____ Motivo de la requisición: Vacante _____ Renuncia _____ Jubilación _____ Licencia _____ Por: _____ Otros _____	Fecha hasta la cual se utilizaran los servicios: _____ Manera de cubrirlo: Permanente _____ Temporal _____ Interno _____ Externo _____
Requisitos	
Sexo: _____ Edad Máximo: _____ Edad Mínima : _____	Estudios: _____ _____ _____ Experiencia: _____ _____ _____
Otros Requisitos Deseables: _____ _____ _____	
Funciones a Desarrollar: _____ _____ _____	
Justificación	
Indique las razones que justifican la petición: _____ _____	
_____ Jefe de Unidad Solicitante	Fecha _____
Espacio reservado para el departamento Administrativo Fecha de Recibido _____ Firma _____	

FUNERALES CUSCATLÁN
FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Nombre Completo _____ Código _____		
Dirección Actual _____		
Lugar y Fecha de Nacimiento _____		
Documento Único de Identidad _____ Carnet Electoral _____		
N° . De NIT _____ N° ISSS _____ AFP _____		
N° . De Licencia De Conducir _____ Tipo de Sangre _____		
Sexo _____ Estado Civil _____		
Grupo Familiar		
Parentesco	Nombre	Fecha de Nacimiento
Padre	_____	_____
Madre	_____	_____
Conyugue	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Educación		
Nivel de Estudios	Titulo Obtenido	Año que concluyo
Básica	_____	_____
Bachillerato	_____	_____
Técnico	_____	_____
Universitario	_____	_____
Post-Grado	_____	_____
Otros cursos	_____	_____
Información Laboral		
Plaza _____	Sueldo \$ _____	
Sistema de contratación:	Verbal	Contrato
	Otros	
Fecha de ingreso _____	Fecha de reingreso _____	
Departamento/Unidad _____		
Jefe inmediato _____		
En caso de accidente avisar a: _____		
Dirección _____		Teléfono _____
Doy fe que la información suministrada es verídica		
Fecha _____	Firma Empleado _____	

Departamento de Administración

FUNERALES CUSCATLÁN
FORMULARIO SOBRE ACCIÓN DEL PERSONAL

ACCIÓN DE PERSONAL		
Nombre del empleado		Código de Empleado:
Vigente a partir del Día:		
Estado presente		Acción que se propone
		Nombramiento
Departamento		Nombramiento Interno
		Ascenso
Nombre del Puesto		Traslado
		Amonestación
Sueldo Mensual	Sueldo por día	Suspensión
		Renuncia
Estado que se propone		Despido
		Aumento de sueldo
Departamento		Descuento o retención
		Licencia con goce de sueldo
Nombre del puesto		Licencia sin goce de sueldo
		Vacaciones
Sueldo Mensual	Sueldo por día	Incapacidad del ISSS
		Felicitación
Observaciones		Beca
		Permiso por estudios
		Otros:
		Aprobación de la Acción de personal que se propone
		Jefatura
		Fecha, Nombre y Firma
		Jefe Inmediato

FUNERALES CUSCATLÁN
ORDEN DE COMPRA

Lugar y Fecha: _____			
Señor (es) : _____			
Nombre y dirección de la empresa solicitante: _____			
Sírvase entregar al portador de la presente el siguiente pedido.			
Cantidad	Concepto	Precio	Total
Total:			Venta Total:
Autorizado por: _____			

FUNERALES CUSCATLÁN
VALE DE CAJA CHICA

Recibí de : _____

La cantidad de (\$) : _____

En concepto de: _____

Nueva San Salvador , _____ de _____ de 200 _____

F. _____
Autorizado por

F. _____
Recibido

FUNERALES CUSCATLÁN
TARJETA DE CONTROL
DE ENTRADA Y SALIDA DE EQUIPO

Nombre del Material:							
Fecha	Entradas			Salidas			Existencias
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad