

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE PROSPECTIVO
PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S EN EL HORIZONTE DEL AÑO
2025

SERGUEI SOLARTE PATIÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS
SOLARTE S.A.S CON ENFOQUE PROSPECTIVO PARA EL HORIZONTE DEL AÑO
2025

SERGUEI SOLARTE PATIÑO

Trabajo de grado para optar por el título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director:
BENJAMÍN BETANCOURT G.
Administrador de Empresas MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019

CONTENIDO

■ INTRODUCCIÓN	10
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
1.1 Antecedentes y descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Objetivos	14
1.4 Justificación.....	15
1.5 Marco de referencia	16
1.6 Marco teórico.....	19
1.7 Marco conceptual.....	30
1.8 Metodología.....	34
2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE INDUSTRIAS SOLARTE SAS	40
2.1 MISIÓN Y VISIÓN	41
2.2 Organigrama	42
2.3 Mercados.....	43
2.4 Productos	43
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
3.1 Entorno Geofísico.....	45
3.2 Entorno Social	49
3.3 Entorno Demográfico	59
3.4 Entorno Cultural	66
3.5 Entorno Ambiental	69
3.6 Entorno Económico	75
3.7 Entorno Jurídico	81
3.8 Entorno Tecnológico	85
3.9 Matriz de análisis integrado del entorno	88
4. ANÁLISIS SECTORIAL	94
4.1 Diagnóstico Actual del Sector Funerario	94
4.2 Diamante Competitivo	99
4.3 Cinco Fuerzas Competitivas.....	106

4.4 Cadena de Valor	114
5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN	117
5.1 Selección y descripción de Factores Claves de Éxito F.C.E	120
5.2 Matriz del perfil competitivo y radares de comparación.....	124
6. ANÁLISIS INTERNO	133
6.1 Área Administrativa	133
6.2 Área Mercadeo y Ventas	134
6.3 Área Gestión humana	135
6.4 Área Producción.....	136
6.5 Área financiera	137
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	142
7.3 Listado DOFA.....	144
7.4 Matriz DOFA.....	145
8 ESCENARIOS DE FUTURO	146
8.1 Identificación de factores de cambio	146
8.2 Matriz del cambio	149
8.3 Análisis de Estereotipos	152
8.4 Selección de los factores de cambio	156
8.5 Selección de las variables claves (análisis estructural)	159
8.6 Formulación de las hipótesis de futuro	160
8.7 Diseño de escenarios (análisis morfológico)	165
8.8 Formulación de estrategias (método igo)	176
8.9 FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	178
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	191
9.1 Conclusiones.....	191
9.2 Recomendaciones.....	194
10. BIBLIOGRAFÍA	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo Proceso estratégico	39
Gráfico 2: Frecuencia de Homicidios	50
Gráfico 3: tasa de desempleo Cali-Yumbo	53
Gráfico 4: Cobertura de salud en Cali	54
Gráfico 5: Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios prestados por las EPS del régimen subsidiado en Cali (2016-2017)	55
Gráfico 6: Tasa de mortalidad general por cada 100 mil habitantes en Cali (2012- 2017).....	56
Gráfico 7: Tasa bruta de natalidad	60
Gráfico 8: Tasa bruta de mortalidad.....	61
Gráfico 9: Tasa de mortalidad infantil	63
Gráfico 10: Esperanza media de vida de colombianos	64
Gráfico 11: Distribución de población en el año 2005.....	67
Gráfico 12: Producto Interno Bruto 2010-2015	76
Gráfico 13: IPC agosto 2015.....	77
Gráfico 14: Variación de grupos por gasto mensual	78
Gráfico 15: Usuarios de telefonía móvil por cada 100 habitantes 2012-2014	85
Gráfico 16: Suscriptores Internet dedicado por cada 100 habitantes 2012-2014 ..	86
Gráfico 17: Suscriptores de Internet móvil por cada 100 habitantes 2012-2014....	87
Gráfico 18: Infraestructura vial del departamento del Valle del Cauca	100
Gráfico 19: Tasa bruta de mortalidad.....	102
Gráfico 20: Radar de Valor Industrias Jolvir SAS	125
Gráfico 21: Radar de valor sopesado compañía Industrias Jolvir SAS.....	126
Gráfico 22: Radar de Valor compañía Coffins SAS	127
Gráfico 23: Radar de Valor sopesado Coffins SAS.....	127
Gráfico 24: Radar de Valor Industrias Solarte SAS	128
Gráfico 25: Radar de Valor sopesado Industrias Solarte SAS	129
Gráfico 26: Radar de Valor comparado	130
Gráfico 27: Radar de Valor sopesado comparado	131
Gráfico 28: Desplazamiento Directo/Indirecto.....	159
Gráfico 29: Indirectas potenciales.....	159
Gráfico 30: Evaluación IGO OE1	181
Gráfico 31: Evaluación IGO OE2	183
Gráfico 32: Evaluación IGO OE3	184
Gráfico 33: Evaluación IGO OE4	186

Gráfico 34: Evaluación IGO OE5	188
Gráfico 35: Evaluación IGO OE6	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Organigrama Industrias Solarte SAS.....	42
Ilustración 2: Mapa de Santiago de Cali	47
Ilustración 3: Zonas abastecedoras de Madera en Colombia	71
Ilustración 4: IPC Cali	78
Ilustración 5: IPC Colombia	79
Ilustración 6: Cadena productiva.....	104
Ilustración 7: Diamante competitivo sector funerario	105
Ilustración 8: Análisis de la estructura del sector.	113
Ilustración 9: Cadena de Valor.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entorno Geofísico	48
Tabla 2: Evolución del índice de transparencia en las entidades relacionadas con la seguridad. Periodo 2003 - 2008	51
Tabla 3: Causas de muerte en Cali en el año 2017	56
Tabla 4: Entorno Social.....	57
Tabla 5: Proyecciones de Población 2006-2020.....	59
Tabla 6: Tasa bruta de natalidad por departamentos	60
Tabla 7: Tasa bruta de mortalidad por departamentos	62
Tabla 8: Tasa de Mortalidad infantil por departamentos	63
Tabla 9: Esperanza de vida de colombianos	64
Tabla 10: Entorno Demográfico	65
Tabla 11: Entorno Cultural	68
Tabla 12: Entorno Ambiental	74
Tabla 13: Entorno Económico.....	80
Tabla 14: Entorno Jurídico.....	84
Tabla 15: Entorno Tecnológico	87
Tabla 16: Matriz Integrada del entorno	88
Tabla 17: Actividades Primarias y de Apoyo.....	114
Tabla 18: Matriz del perfil competitivo.....	125
Tabla 19: Análisis interno área administrativa	133
Tabla 20: Análisis interno área mercadeo y ventas	134
Tabla 21: Análisis interno área personal o recursos humanos	135
Tabla 22: Análisis interno área producción	137
Tabla 23: Análisis interno área financiera	138
Tabla 24: Matriz integrada Análisis interno	140
Tabla 25: Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E	142
Tabla 26: Matriz de evaluación de factores Internos E.F.I	143
Tabla 27: listado DOFA.....	144
Tabla 28: Cruce DOFA	145
Tabla 29: Árbol de competencias de Marc Giget	146
Tabla 30: Matriz de cambio.....	149
Tabla 31: Matriz DOFA	151
Tabla 32: Estereotipos	152
Tabla 33: Factores de cambio.....	153
Tabla 34: Agrupación de factores de cambio por familia	155

Tabla 35: Abaco de Francois Régnier.....	157
Tabla 36: Matriz de calificación de las relaciones entre las variables	159
Tabla 37: Hipótesis tendenciales H1.....	160
Tabla 38: Hipótesis optimistas o incremental H2	162
Tabla 39: Hipótesis estructural H4	163
Tabla 40: Hipótesis pesimista o H3.....	164
Tabla 41: Probabilidad de ocurrencia de Hipótesis.....	165
Tabla 42: Escenario más probable	167
Tabla 43: diseño escenarios alternos	170
Tabla 44: formulación objetivos estratégicos	176
Tabla 45: Acciones estratégicas	178
Tabla 46: Evaluación IGO OE1.....	180
Tabla 47: Evaluación IGO OE2.....	182
Tabla 48: Evaluación IGO OE3.....	184
Tabla 49: Evaluación IGO OE4.....	185
Tabla 50: Evaluación IGO OE5.....	187
Tabla 51: Evaluación IGO OE6.....	189

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada al desarrollo de un direccionamiento estratégico con enfoque prospectivo para la organización Industrias Solarte SAS, para el horizonte 2025, con el fin de generar ventajas competitivas y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado y lograr tener una supervivencia a largo plazo.

A raíz de que en las empresas pequeñas el tema de competitividad se vea relegado por una serie de problemas que tienen su raíces en las políticas públicas, se hace evidente que exista una gestión empresarial a partir de un estudio de direccionamiento estratégico, a partir de teorías y modelos que ya llevan mucho tiempo de aplicación que han tenido grandes aciertos en diferentes sectores e industrias a nivel mundial, y que son necesarios para entender las fuerzas del entorno que brindan oportunidades y amenazas para las organizaciones, entornos cambiante cada vez a velocidades impensables gracias a los fenómenos de globalización, desarrollo tecnológico, cambios culturales y patrones comportamentales, entre otros.

En la presente investigación se plantean las bases para el desarrollo del estudio a partir de las escuelas reconocidas de direccionamiento estratégico y de prospectiva que servirán de soporte para el logro de los objetivos propuestos; de igual forma, se toman diferentes fuentes y autores para lograr entender los modelos y conceptos asociados que serán utilizados a lo largo del trabajo.

Lo anterior requiere abordar a la organización desde todas las partes que la influyen en su desempeño en el mercado, es por eso que se realiza un análisis del entorno en el que está inmersa para ayudar a comprender que fuerzas y que variables la afectan desde la parte geofísica, social, demográfica, cultural, económica, jurídico y tecnológica; por otra parte, y de manera igual de importante, se analiza el sector en

el que se encuentra, entendiendo los factores, las estrategias, la demanda y los encadenamientos productivos, igualmente realiza un estudio de benchmarking, donde se compara la organización con 2 competidores y se analiza cómo se encuentra en diferentes aspectos con respecto a estas empresas. Luego ya se realiza el análisis interno de la organización, desencadenando el estudio de las fortalezas y debilidades, que posteriormente sirven de insumo para el análisis prospectivo desarrollado, donde se define el escenario apuesta y, con este, una serie de acciones estratégicas que conlleven al éxito de la empresa en un futuro construible, enfocando así todos sus esfuerzos institucionales y financieros.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Antecedentes y descripción del problema

La empresa Industrias Solarte SAS, en el análisis de sus operaciones, ha venido presentando una reducción en sus ventas y por ende en sus utilidades con respecto a periodos anteriores. En el entorno se pueden ver ciertos factores que inciden en el comportamiento que tiene la empresa en estos momentos, entre estos se destacan que los procesos productivos de la empresa no son muy eficientes, los precios de los materiales e insumos dependen principalmente del precio del dólar, la mano de obra no es totalmente calificada ni tampoco hay una apropiación de los colaboradores en los objetivos propuestos; por otra parte, en el momento existen otras empresas que vienen de otras partes del país que están incursionando en el mercado local, vendiendo productos a precios muy bajos sumándole a esto que las funerarias optan por los productos más económicos. Además, en la empresa se carece y se desconocen las herramientas administrativas de planeación y control actuales que ayuden a su gestión y a tener una diferenciación en el mercado. De igual forma, la estructura interna de la organización no está claramente definida, por lo cual no existe una verdadera apropiación por parte del personal y las acciones de gestión se pierden.

Asimismo, es también conocido que las Pequeñas y medianas empresas en el Valle del Cauca, principalmente aquellas que tienen sistemas de producción de transformación de la madera dedican la mitad de la inversión a pagar la madera con la que se trabaja, lo que hace que la materia prima constituya más de lo que generalmente conforma un porcentaje competitivo; por otra parte, la mano de obra ocupa un poco más de un cuarto de la inversión, que al ser mano de obra no calificada (generalmente sin estudios en el tema sino aprendices de oficio), se

traduce en exceso de empleados de baja productividad. Los bajos porcentajes dedicados a gastos de energía y depreciación señalan mínima mecanización en la producción, corroborando que la maquinaria no es uno de los fuertes en la industria y mucho menos la modernización y la tecnificación.

Por otro lado, la planeación estratégica también es desconocida para este tipo de empresas, hecho por el cual se evidencia que se carecen de propósitos claros en su gestión y que de manera reduccionista solamente ven como fin el lucro, sin darse cuenta que para aumentar los resultados financieros es necesario pensar de manera integral en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, de logística, calidad y, en general, de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes. (Quintero, 2013).

Pronóstico

De continuar esta problemática, la empresa se verá bastante afectada en su funcionamiento, ya que irá perdiendo participación en el mercado y a su vez esta podría disminuir la rentabilidad, porque al no tener un direccionamiento y una política clara que sirvan de orientación para el futuro de la empresa y su accionar ante las fuerzas del mercado y a su entorno el cierre de la empresa se haría inminente.

Para la obtención de buenos resultados se hace indispensable, además de una infraestructura administrativa y técnica, un plan de direccionamiento estratégico que oriente las futuras actividades que se deben desarrollar para la supervivencia de la empresa, de igual forma, es necesario realizar un estudio prospectivo para analizar los diferentes escenarios que a futuro puedan afectar a la empresa y tener, de alguna manera, las herramientas necesarias para poder afrontar este tipo de situaciones.

1.2 Formulación del problema

Por lo anterior, surge la necesidad de plantear la siguiente pregunta:

- *¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la formulación del plan de direccionamiento estratégico con enfoque prospectivo de la empresa Industrias Solarte SAS para el horizonte del año 2025?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Formular el plan de direccionamiento estratégico con enfoque prospectivo para la empresa Industrias Solarte S.A.S en el horizonte del año 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa y su recorrido histórico
- Analizar el entorno de la empresa para identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar el análisis del sector funerario en el valle del cauca para identificar el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de la situación interna de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.

- Diseñar los escenarios de futuro en el horizonte del año 2025 y determinar el escenario apuesta.
- Definir el direccionamiento estratégico de la organización y los lineamientos para alcanzar el escenario apuesta.

1.4 Justificación

La fuerza competitiva de las pequeñas y medianas empresas en Colombia se ve disminuida debido a que el acceso a la tecnología es muy limitada, en algunas ocasiones por el paradigma de creer que tener tecnología y procesos automatizados son costosos y se ve como un imposible para la mayoría de empresas; por otro lado, un amplio porcentaje de estas organizaciones son de índole familiar, que por lo regular se traduce como un sistema de gerencia de tipo totalitario y son escasas las posibilidades de cambio en el estilo gerencial para lograr tener una mayor competitividad.

De igual manera, es una necesidad para el país lograr tener una mejora en la forma como se administran las Pymes, la mayoría de éstas empresas no tienen un amplio conocimiento en lo que tiene que ver con costos, manejo de inventarios, planeación de producción, mercadeo, consideraciones legales, entre otros aspectos.

Con la investigación propuesta se busca formular un plan estratégico para la empresa Industrias Solarte S.A.S, por medio del cual se pretende buscar un fortalecimiento y optimización en la ejecución de sus procesos a través de la planeación y control; de igual forma, se busca obtener una integración de actividades en todas las áreas para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones que benefician la organización; así como también, tener un amplio conocimiento del entorno para conocer y estar preparados ante las oportunidades y amenazas que se puedan presentar y poder lograr su supervivencia en el sector.

La investigación que se plantea tiene una aplicación práctica, ya que se pretenden aterrizar teorías administrativas a la realidad que viven las pequeñas empresas transformadoras de la madera y más precisamente las productoras de cofres fúnebres en la región. La generación de un plan de direccionamiento estratégico redundaría en múltiples beneficios para la empresa Industrias Solarte SAS, ya que esta facilitaría la organización de sus procesos, se tendría mayor participación de los empleados de las diferentes áreas porque se tendría una alineación en los objetivos que se plantean, beneficiando la calidad y la respuesta a los clientes; de igual forma, se tendría un mejor panorama por parte de la gerencia sobre la problemática actual de la organización y se tendrían herramientas para las futuras tomas de decisiones sobre los posibles escenarios que se deriven del desarrollo del entorno y la situación interna y que alteran el buen funcionamiento y la supervivencia de la empresa en el mercado.

A título personal, es muy importante que se realicen este tipo de estudios en las empresas que desarrollan esta actividad y/o similares, porque actualmente son empresas que no pasan de ser pequeños talleres y no tienen una noción clara de lo que pasa en su entorno y de cómo afectan las estrategias basadas en precios a sus negocios, todavía hay mucha empresa que se encuentra en la ilegalidad y esto afecta en gran medida la competitividad del sector.

1.5 Marco contextual

El presente estudio se realiza en la empresa Industrias Solarte SAS, antiguamente conocida como Taller Solarte Romero, la cual cambia su nombre en el 2014 para catalogarse como una sociedad por acciones simplificada, se encuentra registrada en la cámara de comercio del municipio de Palmira, y se está establecida en el sector de Juanchito (corregimiento de Palmira), cerca de la ciudad de Cali.

La empresa lleva un poco más de 30 años en el mercado, abarca mercado de varias ciudades del suroccidente colombiano como Buenaventura, Palmira, Yumbo, Guacarí, Popayán, Pasto, entre otras; En estos momentos se encuentra pasando por una transición generacional en su área administrativa, donde el propietario ha delegado el manejo de la empresa a uno de sus hijos y se están llevando a cabo algunos cambios en sus procesos operativos.

Las herramientas que se utilizan en los diferentes procesos como lo son: proceso de corte, proceso de ensamble, proceso de pintura, proceso de tapizado y terminado, son herramientas de tipo convencionales como sierras de banco, cepilladoras, sierras sin fin, pistolas neumáticas, entre otras, no existe ningún proceso automatizado todavía ni se manejan máquinas de alto desarrollo tecnológico actualizado. A lo largo del documento se desarrolla con mayor detalle el contexto en donde se desenvuelve la organización, principalmente en el entorno geofísico (numeral 3.1).

1.6 Marco de referencia

1.5.1 Estado del arte

En Colombia las pequeñas y medianas empresas constituyen un papel importante en el desarrollo de la economía nacional, según datos de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2008), el 47.8% de las empresas son pequeñas, el 38.9% son medianas y el 13.3% son grandes.

Segovia & Melgarejo (2013) destacan que muchas de las pequeñas empresas consideradas Famiempresas se caracterizan por: “tener bajas condiciones de competitividad, ya que los pequeños empresarios no tienen el conocimiento suficiente para diseñar los productos, comercializar, cumplir estándares de calidad,

tienen baja capacidad de gestión admirativa y limitada capacidad para presentar proyectos”(p. 193).

Segovia y Melgarejo (2013) concluyen en su estudio sobre empresas familiares que: “el modelo de planeación estratégica debería aplicarse tanto para las familias como para las empresas ya que es un modelo de gestión altamente eficiente, fácil de comprender y aplicar para alinear las misiones, visiones, valores y objetivos” (p. 197).

En la investigación realizada por Solano Rodriguez, Riascos Erazo, & Aguilera Castro (2013) sobre planes estratégicos de sistemas de información en las Pymes de Santiago de Cali, “muestran que las pymes que no llevan a cabo la implementación de un plan estratégico de sistemas de información tienen una posición tecnológica débil y son aquellas de menor tamaño” (p. 35). En este sentido, la alineación de los planes estratégicos de sistemas de información y de los planes estratégicos de la organización, permite estructurar estrategias competitivas para facilitar su implementación y su posterior evaluación.

En el ámbito internacional este tema también es observado y estudiado por los diferentes investigadores de diferentes países; en Australia el éxito en las empresas Pymes requieren de un estilo de direccionamiento donde se esté continuamente escaneando el entorno de la empresa y que tome una posición proactiva para detectar las amenazas mientras se busca explotar las oportunidades que se presentan (Mazzarol, Clark, & Reboud, 2014, p. 69). Una conclusión similar fue a la que llegaron en Malasia, ya que afirman que para las Pymes en este país el paso más importante es el análisis del entorno tanto interno como externo para sobrevivir en la intensidad de la competición del mercado (Cheng, Kadir, & Bohari, 2014, p. 444).

El propósito de construir futuro, por medio de la metodología consiste en construir escenarios ideales que se consideran logrables, que se encuentren ligados a la idea

de progreso; este propósito se puede llevar a cabo de manera voluntarista, diseñando planes derivados de la voluntad y el buen juicio de quienes se lo proponen (Cruz, 2010). Se entiende la construcción de “escenarios” futuros posibles o “futuribles” como un medio imprescindible y razonable, previo a la acción racional de los actores. Los escenarios futuros no son sólo futuros, sino también escenarios “deseables”, cargados de valoración previa, implícita o explícitamente, como mejores o buenos, se trata de escenarios que se perciben como de “progreso” y/o de “desarrollo” humano material y/o moral.

Este sistema de pensamiento también ha intentado conocer el futuro, aquí se supone que es posible inferir con certeza razonable hacia dónde vamos o queremos ir, siempre bajo el supuesto de que la acción humana racional puede intervenir sobre dichas tendencias para inhibirlas, modificarlas, reorientarlas o incluso crear nuevas dinámicas sociales, con el fin de que la sociedad empiece a caminar de la mano de la razón.

1.7 Marco teórico

1.6.1 Escuelas de pensamiento estratégico

Las escuelas que se citan a continuación son de naturaleza *prescriptiva*; estas se ocupan más del modo en que se deben formular las estrategias que de la manera en que necesariamente se *crean*. Las dos primeras son la escuelas de diseño y planificación desarrolladas en la década de los 60`s, la primera donde se interpreta la estrategia como un proceso de diseño informal y en la segunda se considera la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal, la tercera se conoce como la de posicionamiento porque se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico (Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph, 1999)

Escuela de diseño: la creación de estrategia como un proceso de concepción.

La escuela de diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia. Esta se propone como un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización (Mintzberg et al, 1999, p.40)

La escuela de diseño tiene su origen en los libros escritos por Philip Selznick con *Leadership in Administration* en 1957 y por Alfred Chandler con *Strategy and Structure* en 1962; las ideas principales de estos autores comprenden la “idea de competencia característica”, la necesidad de asociar el “estado interno” con las “expectativas externas”, de igual forma, se promovió la generación de una “política dentro de la estructura social de la organización”. Sin embargo, se logró su consolidación desde el grupo de Management General de la Escuela Empresaria de Harvard, con la publicación de libro Política empresarial: textos y casos en 1965, escrito por Learned, Christensen, Andrews y Guth.

Mintzberg et al. (1999) explica un modelo básico de la escuela de diseño similar al de Andrews, este modelo centra la atención en la evaluación de situaciones externas e internas de la organización: la primera se centra en las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última se centra en las virtudes y flaquezas de la organización. Por otra parte, también se consideran otros dos factores importantes en la creación de la estrategia, uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencias de las personas que conducen la

organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales: la ética de la sociedad donde se encuentra la organización.

Afirman los autores que esta escuela no generó lo suficiente como para ser la base del desarrollo de las otras escuelas, ya que algunas ideas se quedaron como premisas sobre el proceso de estrategia, algunas de estas premisas son las siguientes:

- La formación de estrategia debe ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.
- El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza
- Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

La crítica que realiza Mintzberg et al. (1999) a la escuela de diseño radican en que las premisas del modelo niegan aspectos importantes de la formación de la estrategia, incluyendo el desarrollo incremental y las estrategias emergentes, la influencia de las estructuras actuales y la participación plena de otras personas aparte del directivo principal. De igual forma, los autores critican que esta escuela

proponga la formación de la estrategia entendida como un proceso de concepción y no de aprendizaje; por otra parte, los autores hablan acerca de lo promovido por Chandler en 1962 de que la estructura debe seguir a la estrategia y estar determinada por ella, critica que realizan porque no conciben una organización se olvide de su pasado al igual que de su entorno. Por otra parte, también debaten sobre la falta de flexibilidad una vez que la estrategia está definida, ya que afirman que las organizaciones deben enfrentarse a situaciones de incertidumbre. Asimismo, para concluir, los autores afirman que algunos de los problemas graves de las organizaciones actuales, podrían residir en que el modelo de la escuela de diseño ha llevado a los líderes a simplificar demasiado la estrategia, les ha infundido la idea de que “tú me das una sinopsis y yo te entrego una estrategia.”

Escuela de planificación: creación de estrategia como un proceso formal.

La escuela de planificación tiene su origen en la obra publicada por H. Igor Ansoff titulada *Corporate Strategy* en 1965, que llegó a tener una gran influencia en los años 70's sobre el management estratégico. De acuerdo a Mintzberg et al. (1999), esta escuela adoptó casi todas las premisas de la escuela de diseño, donde la diferenciación que se podía observar consistía en que su ejecución era altamente formal y también en que el principal directivo era el arquitecto de la estrategia, pero con este también aparecieron los “planificadores” quienes eran los principales actores del proceso.

Las premisas de la escuela de planificación son las siguientes:

- Las estrategias deben surgir de un proceso formal de planificación, dividido en etapas, cada una de estas delineada en listados y apoyadas en técnicas.
- La responsabilidad de este proceso recae sobre el directivo superior, pero quienes ejecutan la estrategia son los encargados de planificación

- Como resultado de este proceso, las estrategias aparecen terminadas, listas para ser aplicadas prestando atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

En algunos desarrollos recientes se centra la atención en lo que tiene que ver con la aplicación, aparece entonces la *planificación de situaciones*, aquí la “situación” es una herramienta clave en el “arsenal del estratega” según Porter (citado por Mintzberg et al., 1999) y se basa en la premisa de que si no se conoce el futuro, al especular sobre una variedad de posibilidades puede abrir la mente, y tal vez, dar en el blanco. Esto contribuye a abrir perspectivas, de modo que el ejercicio puede ser visto como una actividad creativa estimulante; en este sentido, la creación de situaciones puede ser descrita como *planificadora*, en lugar de ser un plan en sí.

Por otra parte, aparece el *control estratégico*, donde lo más evidente es el control de la estrategia misma: mantener a las organizaciones en sus carriles proyectados. Aparecen entonces autores como Goold y Campbell (citado por Mintzberg et al., 1999) con el libro Estrategias y estilos: el papel del centro en el manejo de corporaciones diversificadas, donde tratan al control estratégico como uno de los tres estilos disponibles para las oficinas centrales de una compañía diversificada. De igual forma, en 1990 en un artículo publicado por Goold y Quinn (citado por Mintzberg et al., 1999) encontraron que poca organizaciones identifican medidas de control estratégico formales y explícitas para vigilar los progresos estratégicos y asegurar la aplicación de los planes pertinentes. Dicho de otra manera, según Mintzberg et al. (1999), el control estratégico debe ampliar su alcance más allá de su planificación estratégica; las estrategias emergentes pueden llegar a ser efectivas, mientras que muchas de las deliberadas resultan ser un desastre, aunque se hayan aplicado con anterioridad. Asimismo, debido a su naturaleza, los planes están diseñados para promover la inflexibilidad.

Por otra parte, según Mintzberg et al. (1999), agregan que los planificadores juegan un papel importante en cuanto a la formación de la estrategia, que pueden desarrollar un papel de analistas, someter al escrutinio las estrategias que resultan para evaluar su viabilidad; además, pueden animar cualquier conducta estratégica que tenga sentido para una organización en determinado momento; y por último, los autores afirman que las organizaciones necesitan herramientas, pero que deben ser aplicadas con sensatez.

Escuela de posicionamiento: creación de estrategia como un proceso analítico.

La escuela de posicionamiento abrió el ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial, y fue cuando entró Michael Porter con su obra “estrategia competitiva”, el que actuó como estimulante para proporcionar la solidez que estaba faltando.

En la escuela de planificación y de diseño no se estableció algún límite de estrategias en cualquier situación, la escuela de posicionamiento expuso que sólo unas pocas estrategias “claves” eran deseables en una industria determinada. La escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes (Mintzberg et al., 1999, p. 112)

En esta escuela se conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura, la estructura industrial impulsó la posición estratégica la cual, a su vez, impulsó la estructura organizacional.

Las premisas de la escuela de posicionamiento se resumen a continuación:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado es económico y competitivo.
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas.
- Los analistas juegan un papel importante al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos.
- Las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas.

El autor describe tres oleadas por las que ha pasado la escuela de posicionamiento:

La primera oleada parte del hecho de que debe centrarse en la selección de estrategias específicas, como posibles tangibles en contextos competitivos. Los primeros textos datan de más de dos milenios, entre los que se encuentran *El arte de la guerra* de Sun Tzu, escrito alrededor de 400 a.c, y el trabajo de von Clausewitz, escrito en el siglo XIX. La segunda oleada fue confeccionada a medida para los consultores, existían pocos consultores que se centraran en la estrategia. El Grupo Consultor de Boston (GCB) cambió todo eso, con dos técnicas en particular: la matriz crecimiento-participación y la curva de experiencia, mientras que la EEMG (Efecto de las Estrategias de Marketing sobre las Ganancias) identificó una cantidad de variables de estrategia y los usó para estimar el rendimiento esperado de la inversión. La tercera oleada consistió en la búsqueda empírica sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, comenzó a creerse que el estudio sistemático era capaz de revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones. Esta tercera oleada fue impulsada por Porter en 1980 en su obra *Estrategia Competitiva*, donde básicamente se adoptó el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplicó al ambiente externo o industrial, de igual forma, los procedimientos que promovió estuvieron más cercanos a la escuela de planificación. A esto le incorporó los conocimientos de la organización industrial,

logrando una combinación poderosa y constituyó un éxito inmediato en círculos académicos como en empresarios.

1.6.2 Prospectiva

El campo de los futuros

Entendido como devenir o proceso histórico “encadenado”, el futuro se torna objeto del interés de una nueva aproximación: los estudios de futuro. Después de los años cuarenta y cincuenta aparecen en propiedad los estudios de futuro planteándose dos preocupaciones fundamentales: del lado europeo surgía la necesidad de construir un futuro colectivo de manera que no se repitiera el holocausto y cómo hacer para educar a las futuras generaciones de modo que no se impusieran movimientos de minorías como el Nazismo o el Fascismo; del lado norteamericano, los estudios de futuro surgieron como la necesidad de dominar a tecnología básica para ganar la guerra fría.

Hacia 1943 apareció la *futurología*, propuesta por el alemán Ossip Flechteim, no tuvo mayor éxito y fue muy criticada; En 1957, Gastón Berger inventó la prospectiva, buscaba que el futuro fuera diferente al presente y al pasado, que no fuera una simple extrapolación de la experiencia conocida. Posteriormente el francés Bertrand de Jouvenel extendió la prospectiva como el arte de la conjetura por autonomasia, planteó la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único (Medina & Ortegon, 2006, p. 126).

Con el tiempo la corriente prospectiva alcanzó difusión, de modo que después se transformó en dos grandes vertientes. La primera y más conocida es la *Prospectiva Estratégica*, liderada por Michel Godet y otros autores, y la segunda es la *Previsión Humana y Social*.

En el origen de la prospectiva se encuentra un postulado de libertad frente a múltiples e indeterminados futuros; por tanto, nada tiene que ver con el determinismo de la futurología y de la bola de cristal. La prospectiva no es una previsión excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias (Godet, 1993, p. 1).

De acuerdo a Michel Godet (1993) la prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles; el lugar ocupado por la prospectiva varía mucho de una organización a otra. El autor identifica cuatro actitudes en los dirigentes: la del avestruz (pasividad), la del bombero (reactividad), la del asegurador (preactividad) y la del conspirador (proactividad); inclinándose hacia la vigilancia preactiva del asegurador y la proactiva del conspirador, es decir, hacia la anticipación de las amenazas y oportunidades que se anuncian en el horizonte con el fin de corregir la ruta sin por ello abandonar el rumbo.

Según Michel Godet (1993) la productividad de las empresas no garantiza la competitividad: también son necesarias la calidad y la innovación, que dependen ante todo del comportamiento, de la iniciativa y de la imaginación de todos y a todos los niveles. Por eso, resulta cada vez más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano.

La visión global es necesaria para la acción local: cada uno a su nivel debe comprender el sentido de sus acciones, es decir, resituirlas en el proyecto más global en el cual se insertan. El éxito del proyecto de empresa pasa por apropiación. Debido a su transparencia, la movilización colectiva no puede conducir directamente a las elecciones estratégicas. Es por tanto, la reflexión prospectiva colectiva sobre

las amenazas y oportunidades del entorno la que confiere contenido a la movilización y permite la apropiación de los objetivos de la estrategia (Godet, 1993, p. 4).

Una crítica de la previsión

Según Michel Godet (1993), la confusión entre proyección, previsión, prospectiva, planificación, etc., da origen a numerosos malentendidos sobre la utilidad y credibilidad de la prospectiva.

Una **proyección** es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad.

Una **previsión** es la apreciación provista de cierto grado de confianza (probabilidad) de evolución de una magnitud en un horizonte dado.

Una **prospectiva exploratoria** es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores. Cada escenario (juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, una previsión.

Según R. Ackoff (citado por Godet, 1993), “la planificación consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él” (p. 13). Se trata, pues, de una prospectiva normativa. Con mucha frecuencia, se confunde previsión y planificación, asimilando a un error de previsión lo que no es más que una diferencia respecto a los objetivos.

Principios fundamentales

Según Medina (2006), los diferentes enfoques comparten varias ideas centrales o principios fundamentales que le dan sentido a la utilización de los métodos, y que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- *El futuro es un campo de opciones abiertas*: no hay un solo futuro sino muchos futuros posibles. Para Bertrand de Jouvenel (citado por Medina, 2006) los futuros posibles son aquellos futuros que podemos conocer., dentro de ellos hay unos futuros más probables que otros.
- *El futuro es un espacio de realización humana*: el único espacio sobre el cual los seres humanos pueden tener impacto es el futuro.
- *El futuro es un campo de tensiones permanentes*: el futuro pone en escena aspectos subjetivos y objetivos. El futuro suscita un dilema constante entre el temor, por un lado, y el conocimiento y el deseo.
- *El futuro es un espacio de conocimiento*: es viable elaborar conocimientos relativos a los cambios que moldean la sociedad.
- *Frente al futuro debe tenerse una actitud modesta, de constante aprendizaje*: la prospectiva concibe la realidad como una fuente inagotable de cambios, pero no todos pueden ser anticipados.
- *La prospectiva implica una concepción ética*: en la medida en que involucra elementos axiológicos o valorativos que constituyen “lo deseado” y conforman la escala de lo preferencial y esperado.
- *La prospectiva conlleva una connotación política*: porque construir futuro supone decidir y toda decisión es una manifestación de poder, donde se confrontan intereses y posiciones sociales que mantienen conflictos y antagonismo pero que también son oportunidad de consensos y convergencias entre los grupos y sectores sociales.

- *La prospectiva implica tanto un proceso intelectual de conocimiento como un estado del espíritu orientado hacia la acción:* busca tanto comprender la realidad como exteriorizar los deseos inconscientes de los actores sociales, que una vez puestos al día modifican el presente y actúan sobre el futuro.
- *La prospectiva tiene una concepción integral del ser humano:* en cuanto ser pensante, sensible y actuante; valora sus deseos y aprehensiones, su libertad, su voluntad y su imaginación.
- *La práctica de la prospectiva exige experiencia, formación y profesionalización:* si bien hoy en día hay una gran disponibilidad de instrumentos y herramientas, no siempre abunda el personal capacitado para desarrollar ejercicios y procesos prospectivos con seriedad y claridad.

1.8 Marco conceptual

1.7.1 Estrategia competitiva

El concepto de estrategia ha sido muy utilizado y definido por diferentes autores en el campo de la administración; de acuerdo a Henry Mintzberg, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y la acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1993).

Michael Porter (citado por Betancourt, 2014) afirma que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir. Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros. De igual forma, consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. A nivel gerencial identifica tres estrategias genéricas internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales: liderazgo global en costos, diferenciación, enfoque o concentración (Porter, 2008).

Wheelen y Hunger (2007) sostienen que la estrategia es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

La estrategia corporativa: describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos.

La estrategia de negocios: hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende su unidad de negocio.

La estrategia funcional: es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

1.7.2 Direccionamiento estratégico

Dess y Lumpkin (2013) afirman que el direccionamiento estratégico consiste en el análisis, las decisiones, y acciones que una organización emprende para crear y sostener ventajas competitivas. Las organizaciones deben tomar las acciones necesarias para implementar sus estrategias. Estas requieren de líderes para asignar los recursos necesarios, diseñar la organización y llevar las estrategias a la realidad.

La esencia del direccionamiento estratégico es el estudio del por qué algunas firmas superan a otras; Esto significa enfocarse en dos preguntas fundamentales: ¿Cómo deberíamos competir para crear ventajas competitivas en el mercado? Y ¿Cómo creamos ventajas competitivas en el mercado que no sean solo únicas y valiosas sino también difíciles para los competidores para copiar o sustituir?

1.7.3 La visión

El punto inicial para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión organizacional. Esta es a menudo descrita como una meta que es “fuertemente inspiradora, en general, a largo plazo”. Una visión representa un destino que es llevado y evoca pasión. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo lo que ocurre está acorde con la estrategia de la empresa. (Dess & Lumpkin, 2013)

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el

lazo que une a las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización (Certo, 1984).

1.7.4 La misión

La misión difiere de la visión en que ésta abarca el propósito de la compañía también como la base de competición y la ventaja competitiva. Una misión efectiva incorpora el concepto de direccionamiento de los colaboradores, sugiriendo que la empresa debe responder a múltiples circunscripciones si tienen la capacidad para sobrevivir y prosperar. Los clientes, empleados, proveedores, y propietarios son los principales colaboradores, pero muchos otros también pueden jugar un papel importante en una corporación particular. La misión también tiene un gran impacto cuando se refleja una organización duradera, con prioridades estratégicas y posicionamiento competitivo. (Dess & Lumpkin, 2013)

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007) la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.

1.7.5 Objetivos estratégicos

Wheelen y Hunger (2007) sugieren que los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.

Según Dess y Lumpkin (2013) los objetivos estratégicos son usados para operar la misión, eso significa que ellos ayudan a proveer una guía sobre cómo la organización puede cumplir o moverse hacia las metas más grandes en la jerarquía de metas, la misión y la visión.

Para que los objetivos sean significantes, ellos deben satisfacer varios criterios:

- Medibles: deben tener al menos un indicador que compare y mida el progreso contra el cumplimiento de los objetivos.
- Específicos: esto indica un claro mensaje en cuanto a lo que necesita para ser cumplido.
- Apropiado: debe ser consistente con la visión y la misión de la organización.
- Realista: debe ser un objetivo que se pueda lograr, debe ser un reto pero realizable.
- Tiempo definido: debe haber una franja de tiempo para el cumplimiento del objetivo

1.9 Metodología

Para el desarrollo del presente estudio que se desarrollará en la empresa Industrias Solarte SAS, se abordará una investigación de tipo cualitativa donde se tendrán en cuenta los siguientes aspectos de acuerdo a lo planteado por Mendez (Mendez Alvarez, 2006):

1.8.1 Tipo de estudio

Estudio exploratorio. En este tipo de estudio se tienen como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”. “Pero tienen otras funciones, como aumentar la

familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

Estudio descriptivo: con este tipo de estudio es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio, se puede acudir a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

1.8.2 Método de investigación.

Método inductivo: la inducción es una forma de raciocinio o argumentación. Por tal motivo lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores.

Método deductivo. El conocimiento deductivo permite a partir de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, explicar hechos o situaciones particulares, permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas.

Se deben tener en cuenta algunos aspectos en relación con la inducción y deducción para el empleo en la investigación:

- Inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios.
- Permite al investigador identificar el orden que hay que seguir en la obtención de la información, al igual que en las fuentes y la calidad de las mismas.

Método analítico: Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Rene descartes, al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o a un fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo.”

El análisis comienza su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

1.8.3 Fuentes de información

Fuentes secundarias: se requerirá el uso de información proveniente de fuentes secundarias, necesarias para la realización de esta investigación. Estas fuentes serán artículos, tesis, ponencias, libros y diferentes obras realizadas por investigadores especializados en el campo de la dirección estratégica, así como

también, estudios estadísticos que alimenten la discusión sobre la investigación a realizar.

Fuentes primarias. Las fuentes de información primarias que se requerirán para la investigación, se tomarán a partir de reuniones, observaciones y encuestas que se realicen con operarios, personal administrativo y demás actores involucrados en los procesos de la organización.

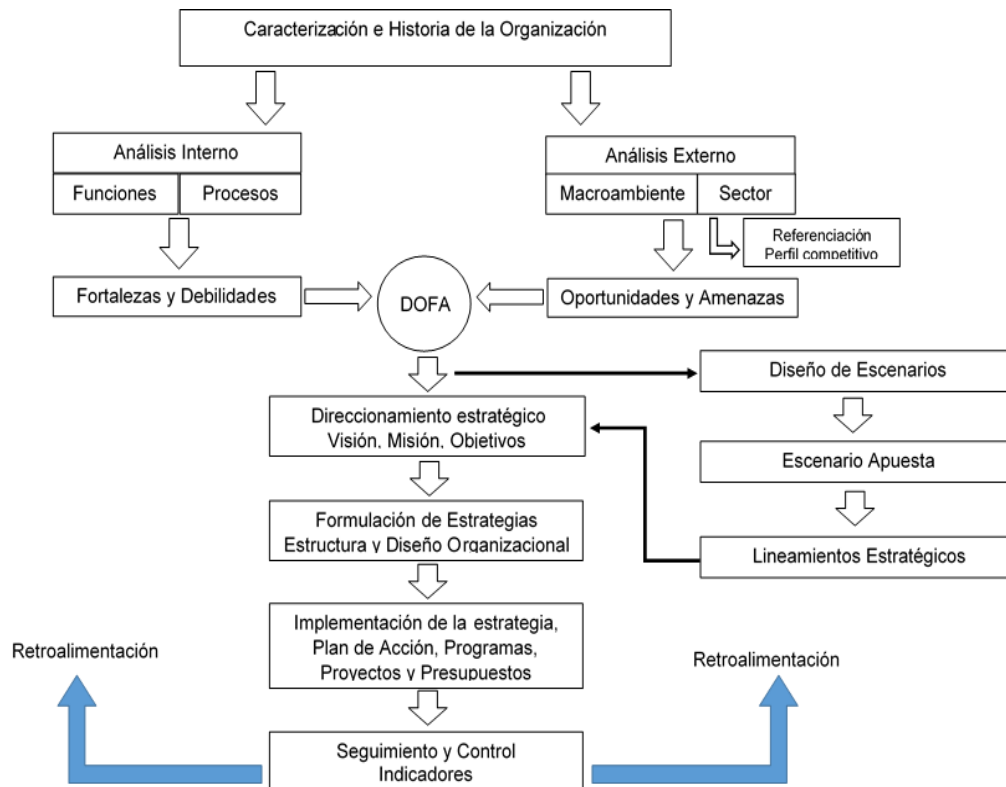
1.8.4 Fases Metodológicas

Existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico, en el Gráfico 1 se observa el esquema del modelo al que se hace referencia en el presente trabajo y se describe sus componentes a continuación:

- **Caracterización e historia de la organización:** se detallan las principales razones y factores que dieron origen a la organización; se busca tener una visión general del desempeño actual.
- **Análisis del entorno general:** comprende el estudio del Macroambiente y el análisis sectorial. En el estudio del Macroambiente se comprenden las fuerzas externas que influyen y determinan el comportamiento de la organización; en el análisis del sector se hace referencia al conjunto de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares y complementarios.
- **Referenciación:** esta permite comparar una organización en su desempeño con otras de su misma actividad, consiste en un proceso continuo de medir productos, prácticas y servicios realizados por otras organizaciones para conocer el perfil competitivo de la propia organización.

- **Análisis interno:** comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar la organización acorde con objetivos estratégicos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible.
- **Análisis estratégico DOFA:** es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización, en el diagnostico interno se identifican las Fortalezas y Debilidades, en el diagnostico externo se identifican las Oportunidades y Amenazas.
- **Direccionamiento estratégico:** comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.
- **Implementación estratégica y plan de acción:** El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la organización.
- **Seguimiento y control:** la gestión de control es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas. Los indicadores ayudan para evaluar la gestión y son claves para el seguimiento del plan de acción y para el mejoramiento de los procesos.
- **Retroalimentación:** en los procesos estratégicos, la retroalimentación es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo”.

Gráfico 1: Modelo Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt G, *Direccionamiento estratégico de Organizaciones deportivas* (2013).

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE INDUSTRIAS SOLARTE SAS

Los inicios de la organización Industrias Solarte SAS se da a mediados de la década de los 80's con el emprendimiento del señor Carlos Ramiro Solarte y la señora Sonia Patiño quienes decidieron emprender apoyados de unas pocas herramientas pero con todo el empuje y semblanza que caracteriza al pueblo vallecaucano.

Se comenzó a producir pequeñas cantidades, alrededor de 10 cofres a la semana, cofres que eran hechos en su totalidad por los propietarios y que eran vendidos en aquel entonces a la organización Sercofun Los Olivos; es importante destacar que los proveedores de la época dieron un gran impulso a este emprendimiento, debido a que confiaron en la palabra y brindaron mucho apoyo a este par de soñadores; Poco a poco se fueron dando a conocer en el mercado funerario logrando abarcar más mercado local y también lograron llegar a mercados como Popayán, Palmira, entre otros, destacándose por su responsabilidad en las entregas y calidad de los productos entregados.

Con el tiempo se logró fortalecer la confianza con Sercofun los olivos, cliente principal que se tenía en los 90's, a tal punto que se llegó a producir todos los cofres para los servicios que éstos prestaban a la comunidad; a eso de 1998, la dirigencia de Sercofun Los Olivos por medio de su cooperativa, decide montar su propia empresa productora de cofres fúnebres, hecho por el cual la reducción en las ventas hicieron que la empresa de Ramiro solarte y Sonia Patiño no pudiera sostenerse y tuvieran que cerrar por un periodo aproximado de cuatro años. Lo anterior sirvió como experiencia para tomar decisiones a futuro sobre la importancia de abarcar nuevos y mejores mercados y no depender así de un solo cliente.

A partir del año 2002, Ramiro Solarte y Sonia Patiño vuelven a retomar el contrato con la empresa los olivos para el abastecimiento de cofres fúnebres; y es en ese mismo año, que en la cámara de comercio de Cali se registra la organización Taller

Solarte Romero, empresa que se logra consolidar en el mercado local y del suroccidente colombiano, empleando alrededor de 25 personas y produciendo alrededor de 50 referencias de cofres fúnebres.

En el año 2008, a partir de la compra de Sercofun los olivos por parte de un tercero hubo una reestructuración y Taller Solarte Romero deja de ser proveedor, a diferencia de la experiencia pasada en la década anterior, las ventas bajaron considerablemente pero se logró mantener por los demás clientes adquiridos, sin embargo, al poco tiempo se firmó un contrato para proveer a Camposanto Metropolitano que hasta la fecha se ha mantenido.

En el año 2014, se da la transición y la empresa cambia de nombre, en la actualidad se denomina Industrias Solarte SAS, cuenta con alrededor de 30 colaboradores y provee a clientes de diferentes zonas del país; es una empresa comprometida con el medio ambiente, con sus clientes, con la seguridad y bienestar de sus colaboradores.

Como objeto social la empresa Industrias Solarte SAS tiene lo siguiente: fabricación de otros productos en madera, ebanistería, cofres fúnebres de todas clases, hasta su acabado y la comercialización (venta), servicio de transporte en general, servicio de recogida o traslado de fallecidos en carroza, y todas las demás inherentes al desarrollo del objeto social. Además representación de firmas, nacionales o extranjeras, dedicadas a la distribución, comercialización y fabricación de cofres fúnebres.

2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Misión actual

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de cofres fúnebres, con altos niveles de calidad, brindando a nuestros clientes el más

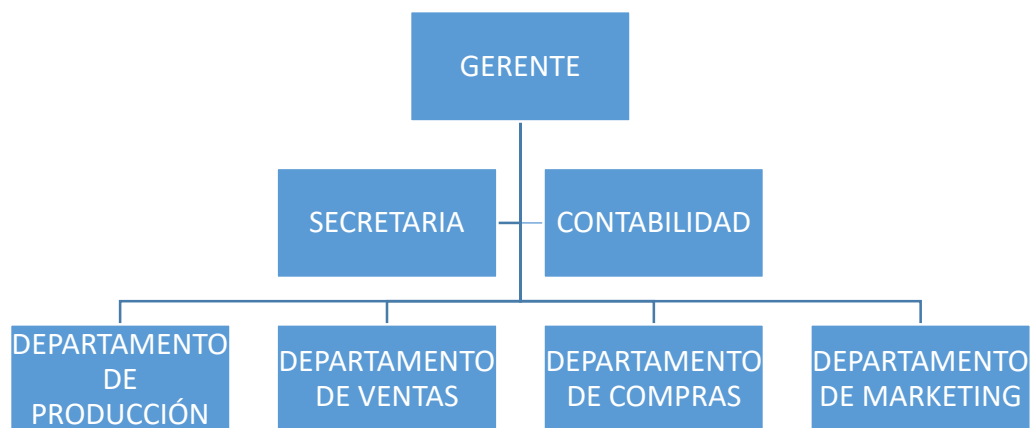
oportuno servicio, confianza y seguridad en nuestros productos; de igual forma, contribuimos en el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas que intervienen en nuestra cadena de valor, buscando el continuo crecimiento y desarrollo de nuestra Compañía.

Visión actual

Lograr solidez y reconocimiento a nivel regional y nacional apoyándonos en la localidad, experiencia y en el excelente equipo humano con el que cuenta la organización. Industrias Solarte SAS para el año 2025 verá fortalecida su relación con los clientes actuales y abarcará un mayor segmento del mercado nacional, teniendo como principio el alto grado de flexibilidad a los cambios que se presente en el medio, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.2 Organigrama

Ilustración 1: Organigrama Industrias Solarte SAS



Fuente: El autor.

2.3 Mercados

En la actualidad INDUSTRIAS SOLARTE SAS abarca el mercado funerario del suroccidente colombiano, despachando sus productos principalmente a zonas como Nuquí, Guacarí, Yumbo, Buenaventura, Cerrito, Palmira, Cali, Candelaria, Popayán, Santander de Quilichao, Pasto, entre otros municipios del país.

Aunque se atiende principalmente a funerarias, los productos pueden ser adquiridos por personas naturales.

2.4 Productos

Los productos que se comercializan están basados en 5 líneas que son:

- Línea de Plan: son todos aquellos cofres que se ofrecen en los planes exequiales de las diferentes funerarias a nivel nacional, son cofres de medida estándar de dimensiones 1.9 m x 0.54 m x 0.48 m; de igual forma, también pertenecen a esta categoría los cofres extras, extra largos, y super extras.
- Línea intermedia: son cofres con un poco más de elaboración en su diseño y se utilizan otro tipo de materiales en su interior y accesorios.
- Línea de lujo: son cofres con más elaboración en su diseño, más horas/hombre en su fabricación y con muchas más accesorios y mejores materiales que las dos líneas anteriores.
- Línea de cremación: son cofres especiales para el proceso de cremación en las funerarias, constan de un guacal tapizado que puede ser extraído al momento de la cremación del cuerpo.

- Línea infantil: son cofres elaborados para atender la demanda de la mortalidad infantil en nuestro país, se encuentran desde 40 cm hasta 1,6 m.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Rasgos generales del contexto

La organización Industrias Solarte SAS se encuentra inmersa en el sector funerario colombiano, el cual es un sector altamente competitivo ya que tiene gran cantidad de proveedores a lo largo del territorio nacional, donde la innovación de sus productos y servicios son una constante para la supervivencia en el mercado.

En Colombia existen alrededor de 675 funerarias en todo el territorio, este sector aporta cerca del 0.12% del PIB nacional generando 30 mil empleos directos y 150 mil indirectos.

Estos productos son elaborados con materias primas de fuentes maderables en su mayoría, sin embargo existen otros productos sustitutos que se elaboran a partir de materiales metálicos y materiales poliméricos, lo que aumenta aún más la competencia en el mercado.

3.1 Entorno Geofísico

La empresa Industrias Solarte S.A.S se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, Ubicado en Colombia, Sur América, es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros. Tiene una superficie total de 21.195 km² que representa el 1.5% del territorio nacional (Secretaría de cultura y turismo, 2015).

El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del

mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali (Secretaría de cultura y turismo, 2015).

La empresa Industrias Solarte S.A.S se encuentra ubicada en el corregimiento de Juanchito perteneciente al municipio de Palmira, debido a que la zona de acción y de influencia es en el municipio de Santiago de Cali por su cercanía y por el mercado que se abarca, el análisis geofísico se hace teniendo como referencia a éste último.

El municipio de Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de los Andes. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario más importante del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. El principal río de la ciudad y el departamento es el río Cauca, la parte correspondiente al municipio viene desde la desembocadura del río Jamundí hasta el límite entre Cali y Yumbo.

Por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización del Municipio de Cali, dividiéndose el área urbana en 20 Comunas y el área rural en 15 Corregimientos. El Acuerdo 10, de agosto 10 de 1998 crea la Comuna 21. El Acuerdo 134 de agosto 10 de 2004 crea la Comuna 22. Mediante el Acuerdo 69 de octubre 26 de 2000, se delimitó y clasificó el suelo en: urbano, de expansión urbana, rural, suburbano y de protección. En el perímetro urbano se incluye la comuna 21 y

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

[illegible]

47

Tabla 1: Entorno Geofísico

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	El valle del cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia.	O				X
2	El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios	O				X
3	El departamento está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico	O			X	
4	El municipio de Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca y es la tercera ciudad más poblada de Colombia	O				X
5	La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia	O				X
6	El principal río de la ciudad y el departamento es el río Cauca	A	X			

Fuente: El autor.

El pertenecer a una de las regiones más ricas del país y con mayor desarrollo permite prever una oportunidad que la empresa puede capitalizar a su favor ya que el mercado es dinámico y existen clientes potenciales con buen nivel económico; de igual forma, al estar rodeados de 42 municipios se puede pensar en una expansión en el campo de acción e influencia; así mismo, uno de los factores más importantes tiene que ver con que la empresa se encuentra cerca de la capital del departamento, además la tercera ciudad más poblada y considerada como uno de los principales centros económicos del Colombia; igualmente, la ventaja comparativa del departamento al tener costas sobre el Océano Pacífico y tener el principal puerto marítimo, permite la obtención de las diferentes materias primas tales como la madera y los productos importados. Por otra parte, debido a la localización de la empresa al estar cerca de las zonas de inundación del río cauca, se considera una amenaza mayor en épocas de grandes precipitaciones sobre el suelo vallecaucano, ya que la zona queda anegada en épocas de invierno cuando el fenómeno de La Niña presenta comportamientos fuera de lo normal.

3.2 Entorno Social

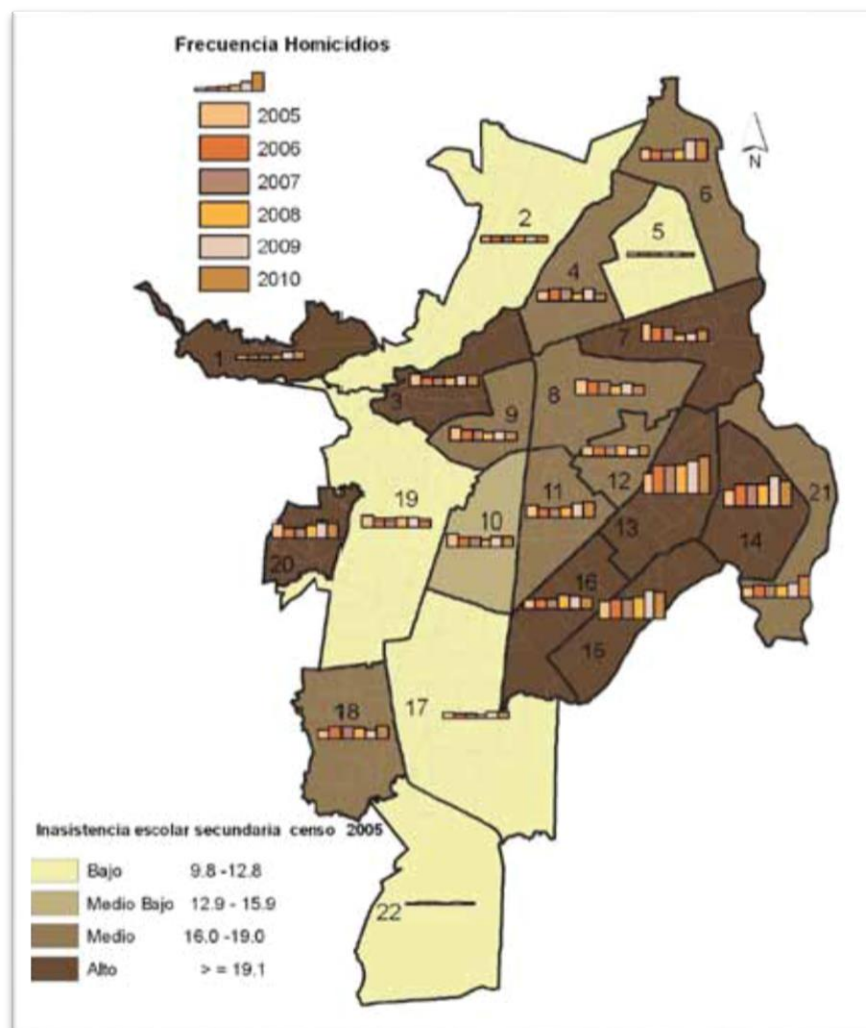
Durante los últimos años, la violencia ha suscitado cambios importantes en el urbanismo de las ciudades y en las prioridades de las políticas públicas convirtiéndola en uno de los temas de mayor relevancia a nivel local, nacional e internacional.

En Colombia, la violencia tiene además otras manifestaciones, generadas por el conflicto interno con participación de grupos armados insurgentes, el paramilitarismo y el negocio del narcotráfico, incidiendo en un alto índice de desplazamiento interno que a su vez afecta el desarrollo socioeconómico y la calidad de vida de la población.

Para contrarrestar esta violencia que se vive en la ciudad de Santiago de Cali, la cobertura escolar ha evolucionado positivamente en los últimos 15 años. Durante el 2005 las coberturas en la zona urbana de Cali eran del 72.5 % en primaria y del 71.5% en bachillerato respectivamente. En cifras absolutas, el DANE censó en Cali a 41.474 jóvenes entre 12 y 17 años que no asistían a la escuela en el 2005, 9.036 niños entre 7 y 11 años que estaban por fuera del sistema educativo y 40.638 iletrados mayores de 15 años. En el año lectivo 2008-2009 se lograron coberturas del 93% en primaria y del 77% en secundaria. En educación superior, la tasa de ingreso por primera vez para el año 2009 fue de 59,4%, cifras inferiores a las reportadas en Bogotá y Medellín, es decir que cerca de 55 mil bachilleres quedan sin acceder a la educación superior en Cali. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2015)

En el periodo 2008-2011 se planeó la construcción de ciudadelas educativas en las zonas marginales con mayor concentración de déficit educativo, que coincide con las de mayor concentración de violencia homicida (ver mapa).

Gráfico 2: Frecuencia de Homicidios



Fuente: Dane.

Por otro lado, los representantes de los organismos de seguridad, identificaron que un importante número de investigaciones judiciales se archivan por falta de acopio de materiales probatorios, evidencias físicas y falta de identificación de los autores de los delitos, situación generada por sobrecarga de expedientes a jueces y fiscales, demora en los dictámenes legales, investigación judicial fragmentada, falta de coordinación entre los organismos encargados de la investigación judicial, falta de unidad de criterio jurídico por laxitud en la legislación y una protección deficiente de

testigos y víctimas. Así mismo, se identificaron algunas debilidades en la estructura del sistema penal acusatorio como: número deficiente de fiscales y defensores, no hay servicio por parte de la registraduría los fines de semana, deficiencia del personal en el INPEC. Según los registros del sistema de información estadística judicial (SIERJU) entre el 2007 y el 2009 se cancelaron 1894 audiencias en juzgados penales del circuito. En el periodo 2008-2011 se ha promovido la Atención integral en las casas de justicia, comisarías de familia e inspecciones para favorecer el acceso a la justicia y facilitar la denuncia y la resolución de los conflictos.

La corrupción, es un fenómeno dinámico, cada vez más sofisticado, complejo y extendido sobre distintos ámbitos de la vida pública y privada, capaz de mimetizarse hasta volverse imperceptible a los ojos de la ciudadanía, los empresarios, los gobiernos y la propia justicia. Teniendo en cuenta que las entidades encargadas de la seguridad son del nivel nacional, en la siguiente tabla se presenta la evolución de los resultados de la evaluación del índice de transparencia, medición que analiza los riesgos de corrupción (Corporación Transparencia por Colombia, 2015).

Tabla 2: Evolución del índice de transparencia en las entidades relacionadas con la seguridad. Periodo 2003 - 2008

Entidad	2003	2004	2005	2007 - 2008*
Fiscalía general de la nación	61.3	77.5	78.9	83.4
Policía nacional	56.0	78.4	82.1	68.8
Ejército nacional	66.8	83.4	79.7	74.2
Contraloría	69.3	88.8	93.1	84.9
Consejo superior de la judicatura	56.9	79.2	78.7	70.8
Medicina legal				74.8
INPEC				66.2
Dirección de estupefacientes				63.6
Fuerza aérea				83.6

Fuente: Corporación Transparencia por Colombia (2015)

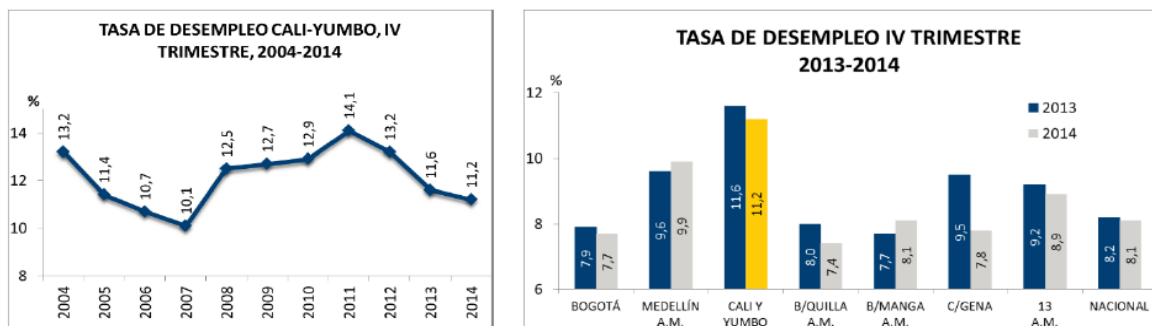
De acuerdo con los resultados del estudio realizado por la Fundación Transparencia por Colombia, y como se mostró en la Tabla 2, ninguna de las entidades registró bajo riesgo de corrupción (índice superior a 89 puntos), la mayoría presentaron un riesgo de corrupción moderado (entre 74.5- 89.4) y algunas aún en el último periodo se encontraron en niveles de mediano riesgo (59.5-74.4) o se ubicaron en las entidades de alto riesgo de corrupción (44.5-59.4).

Como se observa en el Gráfico 3, en el año 1994 se registró la tasa de desempleo más baja (7%), en este mismo año se registró una de las tasas de homicidios más alta de la historia de la ciudad (120 homicidios por cada cien mil habitantes), es importante considerar que en este año el narcotráfico tuvo un mayor auge. Entre 1995 y 1999 se aprecia un ascenso en la tasa de desempleo (20%) que coincidió con un descenso en la tasa de homicidios de la ciudad, periodo en el cual se realizaron las capturas de grandes capos del cartel de Cali y las extinciones de dominio de sus propiedades. Desde 1999, se presenta una disminución en la tasa de desempleo hasta alcanzar el 10% en el año 2007, igualmente se presenta un descenso importante en la tasa de homicidio pasando de una tasa de 94 por 100.000 habitantes 1999 a 74 por 100.000 habitantes en el año 2008, encontrando una disminución del 50% en la tasa de desempleo y un descenso en 20 puntos de la tasa de homicidio. A partir de ahí se observa nuevamente un incremento la tasa de desempleo, y un ascenso en la tasa de homicidios.

La tasa de desempleo en Cali para el cuarto trimestre tuvo una tendencia al alza desde el 2008 hasta el 2011, año que alcanzó un pico de 14,1%, pero a partir del 2011 hasta el 2014 ha venido presentando importantes avances, donde la tasa de desempleo ha bajado, logrando en el 2014 una tasa del 11,2%. Entre 2013 y 2014 la tasa de desempleo pasó de 11,6% a 11,2%. A pesar de que la tasa de desempleo en Cali ha disminuido en los últimos cuatro años, la ciudad continúa con una tasa de desempleo más alta que ciudades como Bogotá (7,7%), Medellín (9,9%)

Barranquilla (7,4%), Bucaramanga (8,1%) y Cartagena (7,8%), incluso, más alta que la tasa de desempleo del promedio nacional (8,1%) (Cali Como Vamos, 2015).

Gráfico 3: tasa de desempleo Cali-Yumbo



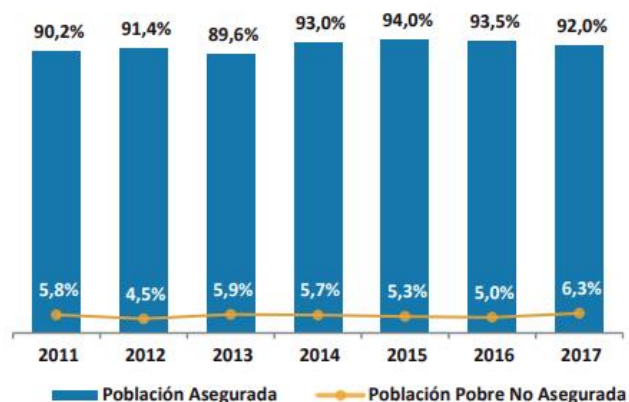
Fuente: Dane.

La intervención del consumo de sustancias psicoactivas ha ido avanzando con el tiempo tanto en la concepción como en la complejidad. Entre 2001 y 2003, se incluyeron programas de prevención de la drogadicción focalizadas en algunas comunas desde donde se propone la formación a estudiantes, docentes y padres de familia en la prevención al consumo de sustancias psicoactivas. En el periodo 2004-2008 el plan de desarrollo no tuvo este tema con el énfasis de administraciones pasadas, aunque se desarrollaron acciones puntuales para abordar la situación, especialmente desde el plan de salud pública. En el periodo 2008-2011 se establece un Macroproyecto “Cali actuando frente a las drogas” en el cual se establece la implementación de un modelo de inclusión social teniendo en cuenta las personas consumidoras de sustancias psicoactivas legales e ilegales; la realización de actividades de control a expendios y lugares públicos donde se consumía sustancias psicoactivas legales e ilegales; la conformación y fortalecimiento de redes comunitarias para la prevención, mitigación y atención del consumo de sustancias psicoactivas; el desarrollo de estrategias de información, educación y comunicación para prevenir y mitigar el consumo de sustancias; la implementación de un sistema de alertas tempranas en Instituciones educativas.

El análisis realizado por El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, entre 1998 y el 2002 evidenció que el 23.7% de las víctimas con muertes violentas fueron positivas para drogas de abuso, siendo las más prevalentes la cocaína y la marihuana. Según la encuesta realizada por el programa RUMBOS de la Presidencia de la República, en el año 2001 Cali presentaba una prevalencia de consumo en la vida del 85.9 % para alcohol y del 14.7 % para marihuana, cocaína, heroína y éxtasis (Observatorio Social de Cali, 2015)

Con respecto a lo que tiene que ver con desplazamiento a la ciudad de Cali, el número de asentamientos humanos en la ciudad ha aumentado; según estadísticas de la Secretaría de Vivienda, hasta el año 2005 había en Cali 5.000 familias residentes en invasiones. En el año 2011 ese número se elevó a 8.676 grupos familiares, los cuales residen en la actualidad en 46 asentamientos ilegales, quienes requieren ser reubicados. Es importante mencionar que entre los años 2008 y 2010 fueron asignadas 2.500 viviendas a familias que habitaban en invasiones históricas (Observatorio Social de Cali, 2015).

Gráfico 4: Cobertura de salud en Cali

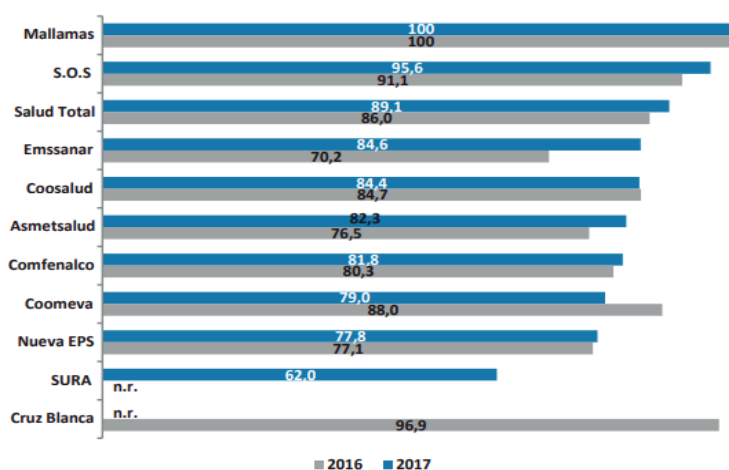


Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali (2018)

De acuerdo a la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, en el 2017 el 92% de la población caleña tenía cobertura en salud, 1,5 puntos porcentuales (pp) menos que el 2016 y 2 pp menos que el 2015; de igual manera, la población pobre no asegurada en el 2017 subió a 6.3%, 1.3 pp más que en el 2016.

Por otra parte, más del 62% de la población afiliada al régimen subsidiado manifestaron una buena atención en el servicio de salud, destacándose la EPS Mallamas, quien obtuvo una calificación destacable por el 100% de sus usuarios.

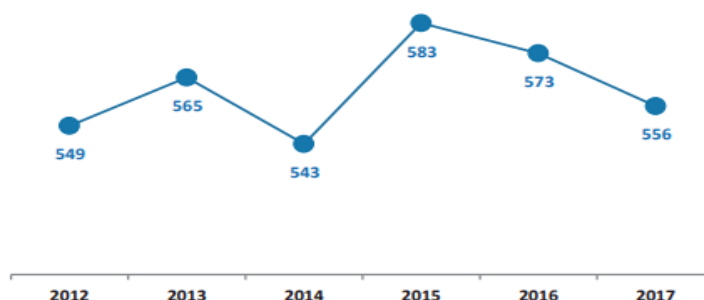
Gráfico 5: Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios prestados por las EPS del régimen subsidiado en Cali (2016-2017)



Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali (2018)

En 2017 se registraron 13444 muertes, lo que se traduce en una tasa de mortalidad de 556 muertes por cada 100 mil habitantes, siguiendo en una tendencia a la baja desde el pico más alto en el 2015 que fue de 583 por cada 100 mil habitantes.

Gráfico 6: Tasa de mortalidad general por cada 100 mil habitantes en Cali (2012-2017)



Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali (2018)

Las principales causas de las muertes en Cali durante el año 2017 fueron las enfermedades hipertensivas, las agresiones y homicidios, otras enfermedades del sistema respiratorio, enfermedades cerebrovasculares y neumonías, con el 40,8% del total de muertes en la ciudad.

Tabla 3: Causas de muerte en Cali en el año 2017

Causa De Mortalidad General	Número de casos	Participación (%)
Enfermedades Hipertensivas	1.455	10,8%
Agresiones Y Homicidios	1.309	9,7%
Otras Enfermedades Del Sistema Respiratorio	1.015	7,5%
Enfermedades Cerebrovasculares	1.006	7,5%
Neumonías	787	5,9%
Enfermedades Isquémicas Del Corazón	771	5,7%
Otras Enfermedades Cardiopulmonares	703	5,2%
Tumor Maligno Del Hígado Y Vías Biliares	462	3,4%
Diabetes Mellitus	344	2,6%
Tumor Maligno Del Estomago	333	2,5%

Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali (2018)

Tabla 4: Entorno Social

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	En la ciudad de Santiago de Cali, la cobertura escolar ha evolucionado positivamente en los últimos 15 años. En el periodo 2008-2011 se planeó la construcción de ciudadelas educativas en las zonas marginales con mayor concentración de déficit educativo, que coincide con las de mayor concentración de violencia homicida.	O			X	
2	La corrupción, es un fenómeno dinámico, cada vez más sofisticado, complejo y extendido sobre distintos ámbitos de la vida pública y privada	A	X			
3	A pesar de que la tasa de desempleo en Cali ha disminuido en los últimos cuatro años, la ciudad continúa con una tasa de desempleo más alta que ciudades como Bogotá (7,7%), Medellín (9,9%) Barranquilla (7,4%), Bucaramanga (8,1%) y Cartagena (7,8%), incluso, más alta que la tasa de desempleo del promedio nacional (8,1%)	A	X			
4	En el periodo 2008-2011 se establece un Macroproyecto "Cali actuando frente a las drogas" en el cual se establece la implementación de un modelo de inclusión social teniendo en cuenta las personas consumidoras de sustancias psicoactivas legales e ilegales	O			X	
5	El número de asentamientos humanos en la ciudad ha aumentado; según estadísticas de la Secretaría de Vivienda, hasta el año 2005 había en Cali 5.000 familias residentes en invasiones. En el año 2011 ese número se elevó a 8.676 grupos familiares	O			X	
6	En el año 2017 el 92% de la población caleña tenía cobertura en salud	A		X		
7	En el año 2017 se registraron 13444 muertes, lo que se traduce en una tasa de mortalidad de 556 muertes por cada 100 mil habitantes	O				X

Fuente: el Autor.

La cobertura escolar se identifica como una oportunidad menor porque la empresa se podría ver beneficiada debido a que se abren nuevas fuentes de trabajo para la población, lo que se traduce en capacidad de compra de nuestros productos más sofisticados; de igual forma, La inclusión social y los proyectos para combatir el consumo de drogas se perciben como una oportunidad menor, debido a que la mayoría de los operarios de la empresa viven en zonas de alto riesgo y tienen familiares que viven esta problemática; la acción de estos proyectos sociales se

traducen en una sana convivencia para estas familias, reflejando una mejor productividad y competitividad para la empresa. Por otro lado, el hecho de que hayan más personas en la ciudad, se traduce en una oportunidad para la empresa en lo que tiene que ver con la demanda, sin embargo, se considera como oportunidad menor, ya que estas personas viven en difíciles situaciones económicas, lo que implica que muchas veces no tienen para adquirir un cofre fúnebre o en su defecto se debe vender a muy bajo costo e incluso realizar donaciones de nuestros productos.

Por otra parte, la corrupción es un flagelo que deteriora cualquier condición de un país y más del sistema productivo, ya que los recursos que se suponen deben de ir para el apoyo a las pequeñas y medianas empresas se ve disminuido por la repartición de éstos por la acción de diferentes personas pertenecientes a entes gubernamentales y privados. Como consecuencia de lo anterior, las posibilidades de empleo se reducen y se llega a tener tasas de empleo incluso más altas que el promedio nacional, considerando así estos factores como una amenaza mayor para la empresa.

El problema de la salud en nuestro país y más precisamente en la ciudad de Cali, se considera como una oportunidad mayor debido a que cada año más personas mueren por la ineficiencia de estas entidades y como la empresa depende de la demanda del sector funerario, la acción de la reducción de muertes en nuestra ciudad se considera como una amenaza menor, debido a que se refleja en menos ventas y menor participación en el mercado local.

3.3 Entorno Demográfico

De acuerdo a las proyecciones registradas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la población del Valle del Cauca para el 2015 y Santiago de Cali son las siguientes (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2015):

Tabla 5: Proyecciones de Población 2006-2020

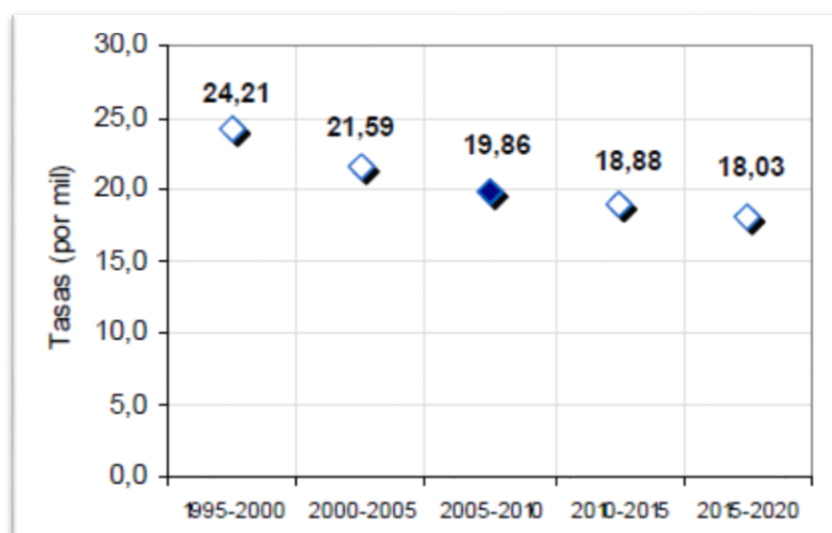
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Colombia	45,508,205	46,043,696	46,581,372	47,120,770	47,661,368	48,202,617
Valle	4,382,939	4,428,342	4,474,084	4,520,166	4,566,593	4,613,377
Cali	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829

Fuente: Dane.

Los datos anteriores indican que el país tiene un crecimiento del 5.92% a nivel nacional en el año 2015 en comparación al año 2010, sin embargo, a nivel departamental y a nivel local el crecimiento ha estado por debajo del crecimiento porcentual del país registrando valores de 5.26% y 5.58% respectivamente.

La tasa bruta de natalidad (Gráfico 7) indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra por debajo de la tasa media del año 2010 en casi 1.83 nacimientos por mil habitantes y la tendencia de esta variable es a la baja según los datos proyectados para el 2020; de igual forma, en el año 2010 el número de nacimientos en el valle del cauca estuvo por debajo de la media nacional en alrededor de 2.66 nacimientos por mil habitantes.

Gráfico 7: Tasa bruta de natalidad



Fuente: Dane.

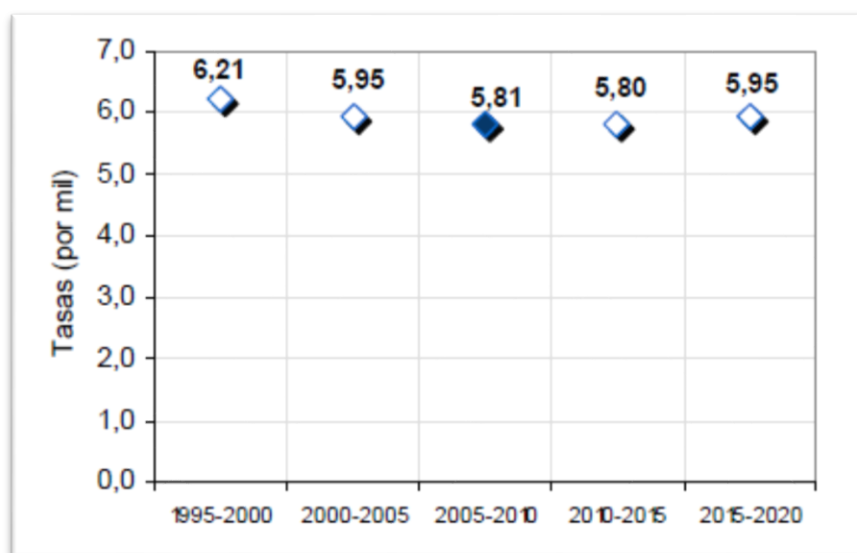
Tabla 6: Tasa bruta de natalidad por departamentos

Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010
Nacional	19,86	Magdalena	24,94
Antioquia	17,92	Meta	22,28
Atlántico	19,84	Nariño	21,79
Bogotá	16,90	N. de Santander	20,88
Bolívar	22,66	Quindío	17,43
Boyacá	19,79	Risaralda	17,37
Caldas	17,73	Santander	17,91
Caquetá	26,53	Sucre	22,18
Cauca	21,45	Tolima	19,71
Cesar	25,03	Valle del Cauca	17,20
Córdoba	24,37	Arauca	30,25
Cundinamarca	19,63	Casanare	23,55
Chocó	31,57	Putumayo	26,62
Huila	22,50	San Andrés	18,34
La Guajira	31,48	Amazonia	30,70

Fuente: Dane.

La tasa bruta de mortalidad (Gráfico 8) indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra igual a la registrada en el año 2010, sin embargo se prevé un aumento del 2.6% para el año 2020 con valores alrededor de 5.95 muertes por mil habitantes, 0.15 muertes por encima de lo proyectado para el año 2015. Para el año 2010, el valle del cauca registró un valor de 6.33 muertes por mil habitantes, valor que se sitúa por encima de la media nacional en alrededor de 0.52 muertes por mil habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2015).

Gráfico 8: Tasa bruta de mortalidad



Fuente: Dane.

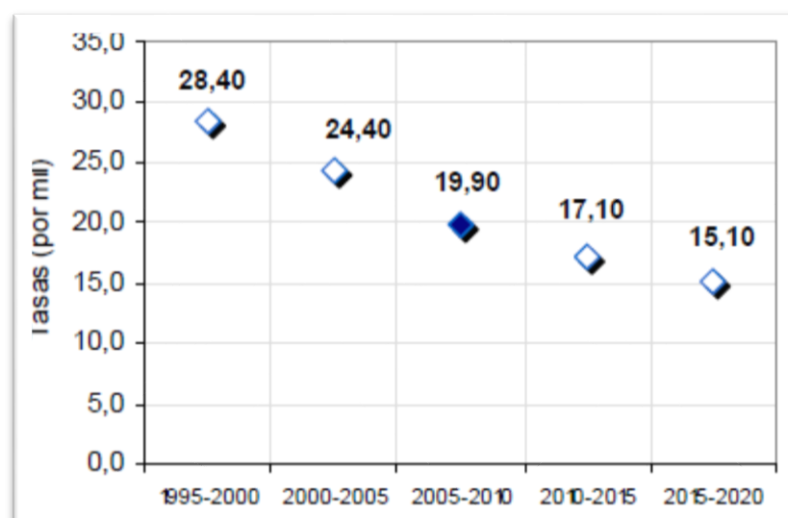
Tabla 7: Tasa bruta de mortalidad por departamentos

Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010
Nacional	5,81	Magdalena	5,48
Antioquia	6,17	Meta	6,32
Atlántico	5,35	Nariño	6,20
Bogotá	4,39	N. de Santander	6,46
Bolívar	5,53	Quindío	7,13
Boyacá	6,95	Risaralda	6,67
Caldas	7,22	Santander	6,18
Caquetá	6,88	Sucre	5,66
Cauca	6,85	Tolima	7,56
Cesar	5,26	Valle del Cauca	6,33
Córdoba	5,81	Arauca	6,32
Cundinamarca	6,19	Casanare	6,09
Chocó	7,35	Putumayo	5,83
Huila	6,16	San Andrés	4,86
La Guajira	5,20	Amazonia	5,73

Fuente: Dane.

La tasa de mortalidad infantil (Gráfico 9) indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 disminuye en 14.07% en comparación con el año 2010, registrando valores de 17.1 muertes por mil habitantes y la tendencia de esta variables es a la baja ya que se proyecta para el año 2020 un valor de 15.1 muertes por mil habitantes. Por otra parte, el departamento del valle del cauca registró un comportamiento por debajo de la media nacional para el 2010, siendo uno de los departamentos con menos casos de muerte infantil en el país (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2015).

Gráfico 9: Tasa de mortalidad infantil



Fuente: Dane.

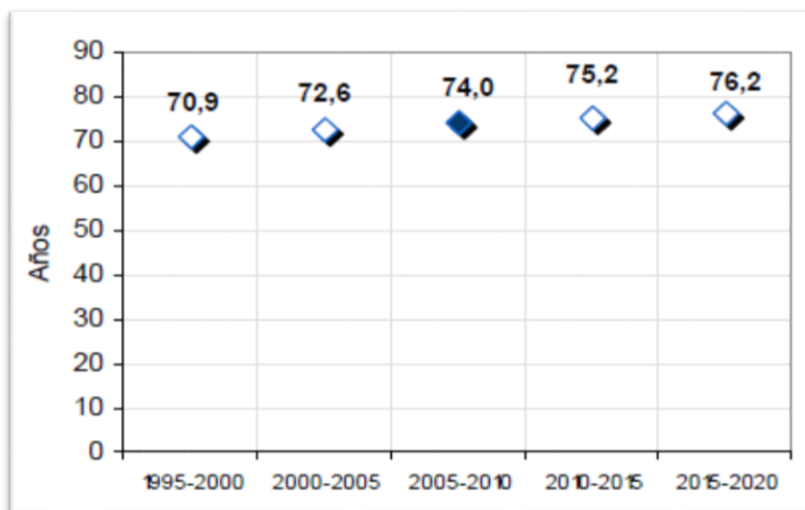
Tabla 8: Tasa de Mortalidad infantil por departamentos

Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010
Nacional	19,90	Magdalena	32,90
Antioquia	19,50	Meta	35,50
Atlántico	23,70	Nariño	45,20
Bogotá	16,80	N. de Santander	24,60
Bolívar	40,70	Quindío	16,80
Boyacá	23,90	Risaralda	18,90
Caldas	16,00	Santander	20,10
Caquetá	42,80	Sucre	27,80
Cauca	47,70	Tolima	23,00
Cesar	38,70	Valle del Cauca	16,70
Córdoba	36,00	Arauca	51,88
Cundinamarca	25,20	Casanare	37,70
Chocó	76,00	Putumayo	37,40
Huila	30,50	San Andrés	19,30
La Guajira	38,40	Amazonia	43,60

Fuente: Dane.

La esperanza de vida de los colombianos (Gráfico 10) indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 aumenta de 74 a 75.2 años y para el año 2020 a 76.2 años; para el año 2010, el valle del cauca registró una esperanza de vida muy cercana a los valores de la media nacional con 73.7 años.

Gráfico 10: Esperanza media de vida de colombianos



Fuente: Dane.

Tabla 9: Esperanza de vida de colombianos

Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010
Nacional	74,0	Magdalena	73,5
Antioquia	73,4	Meta	70,6
Atlántico	74,8	Nariño	72,9
Bogotá	77,1	N. de Santander	71,8
Bolívar	73,9	Quindío	73,1
Boyacá	74,3	Risaralda	73,3
Caldas	73,2	Santander	74,3
Caquetá	68,3	Sucre	74,2
Cauca	70,8	Tolima	72,2
Cesar	72,7	Valle del Cauca	73,7
Córdoba	73,2	Arauca	69,0
Cundinamarca	73,9	Casanare	69,0
Chocó	67,8	Putumayo	70,9
Huila	72,5	San Andrés	74,3
La Guajira	73,8	Amazonia	69,1

Fuente: Dane.

Tabla 10: Entorno Demográfico

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	El país ha tenido un crecimiento del 5.92% a nivel nacional en el año 2015 en comparación al año 2010, sin embargo, a nivel departamental y a nivel local el crecimiento ha estado por debajo del crecimiento porcentual del país registrando valores de 5.26% y 5.58% respectivamente.	O				X
2	La tasa bruta de natalidad indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra por debajo de la tasa media del año 2010 en casi 1.83 nacimientos por mil habitantes y la tendencia de esta variable es a la baja según los datos proyectados para el 2020.	A		X		
3	La tasa bruta de mortalidad indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra igual a la registrada en el año 2010.	O				X
4	La tasa de mortalidad infantil indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 disminuye en 14.07% en comparación con el año 2010.	A		X		
5	La esperanza de vida de los colombianos indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 aumenta de 74 a 75.2 años.	A		X		

Fuente: El Autor.

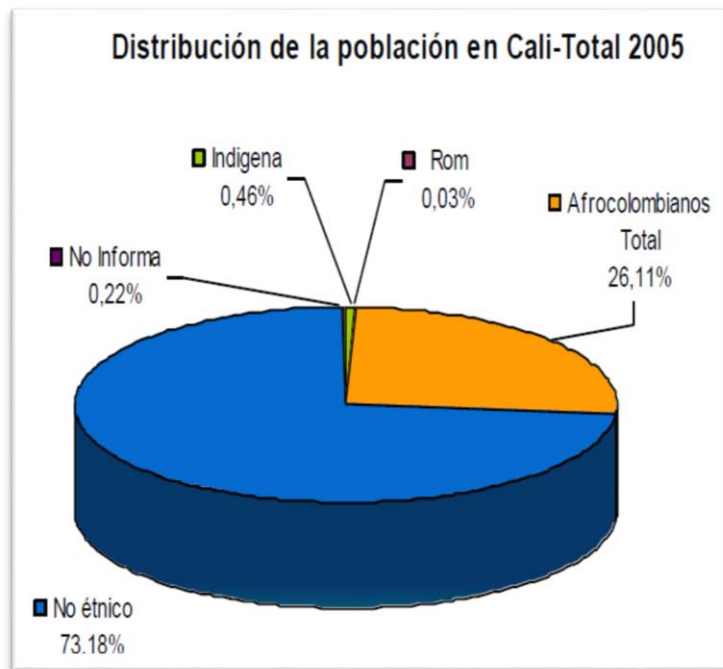
El país ha tenido un crecimiento poblacional del 5.92% en comparación con el año 2010, con un crecimiento en menor proporción a nivel departamental y local, sin

embargo se considera como una oportunidad mayor que la empresa puede aprovechar para conquistar más mercado a nivel nacional; igualmente, la tasa de mortalidad, aunque se encuentre igual que hace cinco años, se considera como un oportunidad mayor, debido a que la demanda sigue constante y existe una correlación directa de la empresa con el sector funerario. Por otra parte, se consideran como amenazas menores las siguientes variables tales como: la tasa de natalidad, ya que ésta ha disminuido en comparación al año 2010 pasando de 19.96 a 18.88 nacimientos por mil habitantes, al igual que la tasa de mortalidad infantil con un índice de disminución del 14.07% y la esperanza de vida de los colombianos, ya que ha aumentado de 74 a 75.2 años, variables que están íntimamente relacionadas y que de alguna manera afectan el sector en que la empresa se encuentra inmersa ya que se disminuye la demanda de productos.

3.4 Entorno Cultural

La ciudad de Santiago de Cali es pluriétnica y pluricultural, debido a que la ciudad es la tercera en importancia a nivel nacional, es foco de atención por parte de la población desplazada y otras personas provenientes de otras zonas del país, que buscan satisfacer sus necesidades básicas y el bienestar para su familia, huyendo de la violencia que se vive por el conflicto armado nacional; de acuerdo al censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) realizado en el año 2005 (Gráfico 11), la proyección de la población total para el año 2015 se encuentra alrededor de 2'369.829 habitantes, de los cuales la distribución de la población en el departamento según este mismo censo indica que el 26.11% pertenece a la comunidad Afro, 0.46% a la comunidad indígena, 73.18% a comunidad no étnica y el resto a otro tipo de población.

Gráfico 11: Distribución de población en el año 2005



Fuente: Dane.

Desde el punto de vista del sector funerario se puede hablar en relación a lo que tiene que ver con los rituales y prácticas funerarias que tienen los diferentes asentamientos poblacionales y por otro lado de los servicios que prestan las funerarias presentes en el mercado local.

El acto de fallecimiento de una persona viene acompañado de los servicios que la empresa funeraria brinda a los familiares que son: recogida, preparación y adecuación del cuerpo, velación y entierro. Cabe destacar que para cierta parte de la comunidad afro (principalmente los que llegan de la costa pacífica), los rituales de despedida del ser querido duran varios días, es un evento donde converge mucha gente allegada al fallecido y está acompañado de cantos folclóricos.

Por otro lado, existe un cambio en la cultura que se da poco a poco y tiene que ver con la previsión exequial, donde cada vez más personas acceden a este tipo de

servicios principalmente con aseguradoras y funerarias, donde se busca garantizar que al momento de un deceso estén cubiertas todas las necesidades que surgen a partir de este tipo de acontecimientos; de acuerdo a los datos registrados por el Ministerio de la Protección Social, en Cali se abarca alrededor del 50% de la población con contratos de previsión exequial.

De igual forma, otro cambio cultural que vive la ciudad tiene que ver con la modalidad de la cremación, práctica que consiste en crear el cuerpo en horno industrial a temperaturas superiores a los 850 °C con modificaciones especiales para garantizar la completa desintegración del cuerpo. Según datos estadísticos, el 39 % de las personas que fallecen en Cali son cremadas y la tendencia va en aumento.

Tabla 11: Entorno Cultural

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	La ciudad de Santiago de Cali es pluriétnica y pluricultural	O				X
2	Existe un cambio en la cultura que se da poco a poco y tiene que ver con la previsión exequial, donde cada vez más personas acceden a este tipo de servicios principalmente con aseguradoras y funerarias.	O				X
3	El 39 % de las personas que fallecen en Cali son cremadas	A		X		

Fuente: El autor.

El hecho de que la ciudad de Cali tenga diversidad en su población se considera como una oportunidad mayor, debido a que la empresa puede ampliar la gama de sus productos logrando abarcar un mayor mercado para satisfacer el gusto de más personas de acuerdo a los diseños de cofres que más se acomoden a su situación socioeconómica y cultural; por otra parte, es de gran importancia que las funerarias y aseguradoras ofrezcan planes de previsión exequial, ya que cada vez que se tenga cubierta la población este fenómeno favorece la estabilidad de los

proveedores de cofres en la ciudad, porque se garantiza la compra de cofres por parte de las entidades prestadoras del servicio exequial. Inversamente, La cultura de la cremación de cuerpos es considerada como una amenaza menor, porque este mercado consiste en el alquiler por parte de los proveedores de cofres de este tipo de productos que por ley tienen unos lineamientos que seguir desde el diseño del producto hasta la reutilización del mismo, lo anterior implica que la tasa de retorno de estos cofres sea menor que otros modelos diseñados únicamente para la inhumación.

3.5 Entorno Ambiental

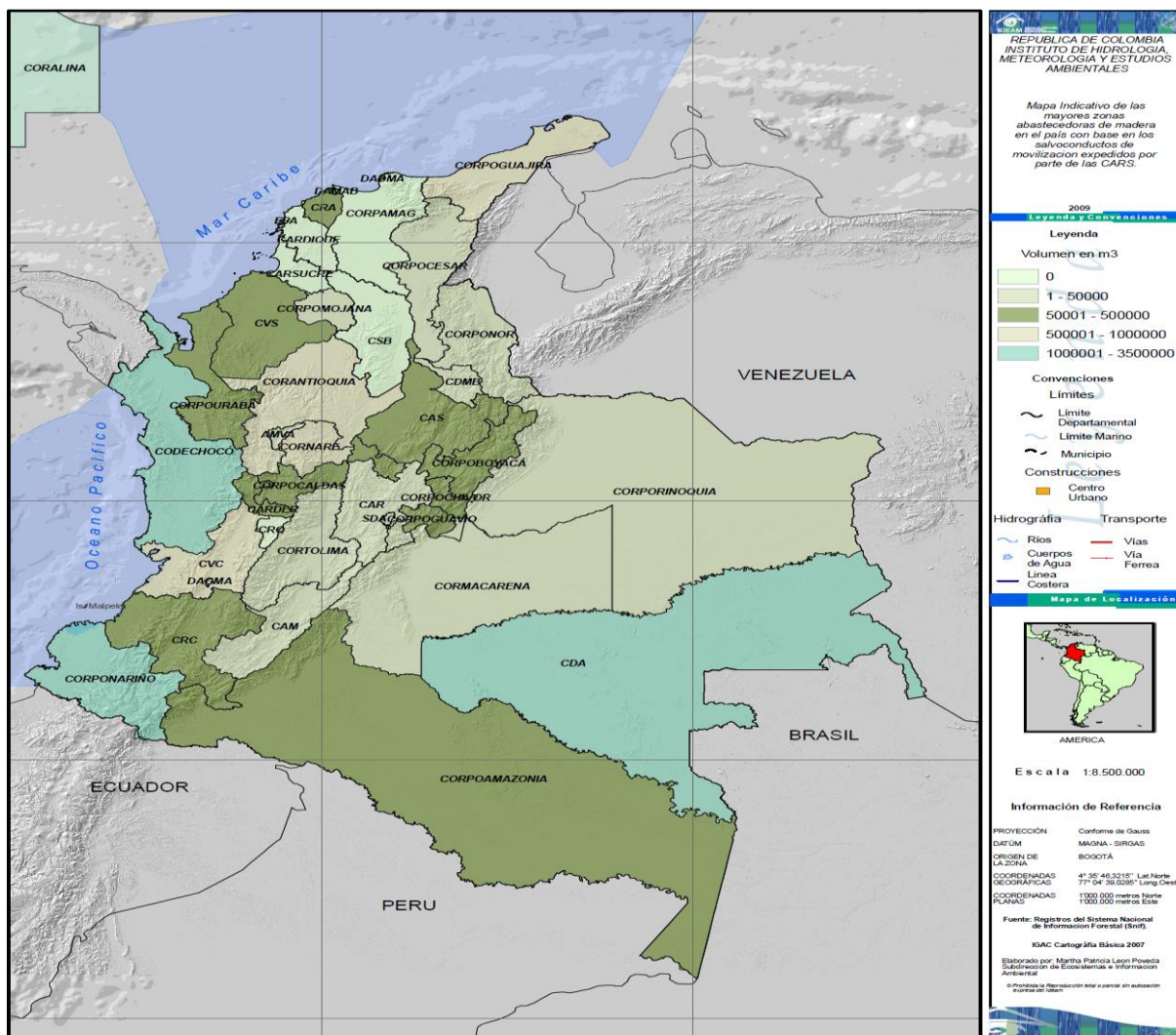
De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia cuenta con 49 millones de hectáreas de bosques que representan el 5,6% de los bosques de Suramérica y el 1,3% de los bosques del mundo. De igual forma, de los casi 49 millones de hectáreas de bosque que posee Colombia, apenas 141.000 ha., es decir, el 0,1%, corresponden a plantaciones forestales, lo cual constituye una clara desventaja respecto a la extensión plantada y a la programación de reforestación anual.

La explotación de los bosques naturales colombianos se hace en forma poco ordenada e incontrolada, con un alto componente de ilegalidad en el sentido de que no hay una clara regulación respecto a los alcances que pueden tener los diferentes actores del sector. Según datos del IDEAM, para el año 2005, el 35% de la madera del país, provenía de la tala ilegal. Por su parte, el Banco Mundial, en el 2006, anunció que el 42% del total de la madera que se utilizaba en Colombia era ilegal. Frente a lo que se entiende por madera legal ésta es “aquella que proviene de los bosques naturales y se encuentra amparada con un salvoconducto al momento de ser transportada”.

De acuerdo a la

Ilustración 3, las zonas abastecedoras de madera del país según el mapa elaborado por el IDEAM, en la zona pacífica los departamentos que más madera extraen son los de Nariño y Chocó; por todo lo anterior, la organización ha migrado del uso extensivo de la madera en sus productos a la utilización de materiales alternativos que van de la mano con el medio ambiente, estas materias primas son los tableros de fibras de densidad media (MDF). En efecto, en el 2013 según la FAO, la producción mundial de tableros de madera alcanzó 358 millones de m³; lo que representa un aumento de 7,8% frente al año anterior (332 millones de m³) y de 35% entre el período de 2009 y 2013. De hecho, en el 2013, este segmento creció 3% más que la madera aserrada y es la única categoría de productos que no se ha contraído desde el 2008, manteniendo un crecimiento sostenido, panorama que sigue en aumento en el país, ya que de acuerdo a las cifras registradas por el DANE y la DIAN, con respecto a las importaciones por segmento, en el 2014, el 16% de las compras colombianas del exterior de tableros corresponden a productos de fibra de madera y otras materias leñosas (contrachapados); el 36% a los tableros de fibra de densidad media (MDF) y el 47% a tableros de partículas, incluidos los paneles OSB.

Ilustración 3: Zonas abastecedoras de Madera en Colombia



Fuente: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales.

Dentro del sector de madera y muebles existen problemáticas ambientales específicas según las actividades desarrolladas. De acuerdo a la “Guía ambiental para el sector de muebles de madera”, elaborada por el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, de manera general se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Emisión de material particulado producido por la actividad de ebanistería y lijado, y emisiones de disolventes orgánicos y de compuestos orgánicos volátiles (COV) en las etapas de acabado, pulimentado y tapizado.
- Generación de residuos debido al secado no adecuado de la madera y a su manejo inadecuado desde la extracción hasta las empresas de transformación.
- Generación de residuos comunes (no peligrosos) y residuos peligrosos. Los primeros corresponden a residuos de madera, polvo, aserrín, textiles, generados en las actividades de preparado, mecanizado, premontaje y tapizado. El segundo tipo de residuos se genera en la actividad de acabado y pulimentado y corresponde a residuos de la formulación, fabricación, distribución y utilización de productos químicos de base orgánica y los envases vacíos que hayan estado en contacto con estos productos, residuos de pinturas y barnices que contienen disolventes halogenados, trapos de limpieza y ropas protectoras en contacto con estos productos, entre otros.
- Generación de vertimientos con residuos de limpieza de la encoladora, de formulación de productos químicos, de disolventes líquidos, de pintura y barniz, etcétera. Estos vertimientos se generan en las etapas de preparado, mecanizado y premontaje y en el acabado y pulimentado.

Por otra parte, existen en el mercado pinturas más amigables con el ambiente o también conocidas como pinturas “verdes”, ya que no contienen bases disolventes ni metales pesados en su composición, Estos insumos están hoy al alcance de los sectores productivos anotados atrás; sin embargo, sus precios finales de venta no son competitivos frente a insumos similares fabricados bajo los estándares tradicionales.

Tabla 12: Entorno Ambiental

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	De los casi 49 millones de hectáreas de bosque que posee Colombia, apenas 141.000 ha., es decir, el 0,1%, corresponden a plantaciones forestales	A	X			
2	La explotación de los bosques naturales colombianos se hace en forma poco ordenada e incontrolada, con un alto componente de ilegalidad	A	X			
3	las zonas abastecedoras de madera del país según el mapa elaborado por el IDEAM, en la zona pacifica los departamentos que más madera extraen son los de Nariño y Chocó	O				X
4	Con respecto a las importaciones por segmento, en el 2014, el 16% de las compras colombianas del exterior de tableros corresponden a productos de fibra de madera y otras materias leñosas (contrachapados); el 36% a los tableros de fibra de densidad media (MDF) y el 47% a tableros de partículas	O				X
5	Generación y Emisión de material particulado producido por la actividad de ebanistería y lijado, y emisiones de disolventes orgánicos y de compuestos orgánicos volátiles	A	X			
6	Existen en el mercado pinturas más amigables con el ambiente o también conocidas como pinturas “verdes	O			X	
7	Generación de residuos debido al secado no adecuado de la madera y a su manejo inadecuado desde la extracción hasta las empresas de transformación	A	X			

Fuente: El Autor.

Colombia es uno de los países con mayor biodiversidad y mayores recursos forestales e hídricos del mundo, es de vital importancia que existan controles rigurosos con respecto a la explotación de los bosques y que las Corporaciones Autónomas Regionales tengan una significativa presencia en las zonas de abastecimiento de este recurso, para que implementen programas relacionados la extracción y la debida reforestación de los bosques, es por esto que se ha denominado como una amenaza mayor, ya que si no se cuidan los recursos que son limitados, más adelante será muy difícil acceder a este tipo de materia prima tan importante para el sector.

De igual forma, los efectos que tiene la organización como la generación y emisión de material particulado al ambiente, así como la generación de residuos y al manejo

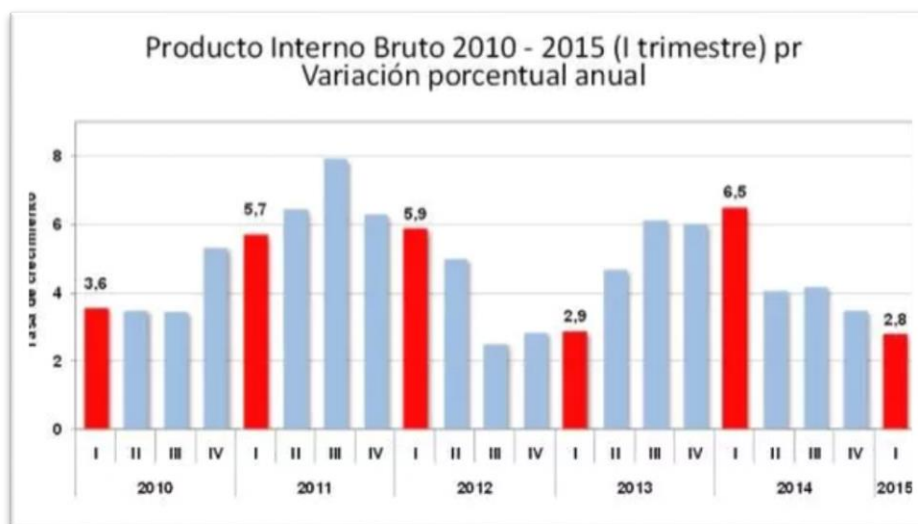
inadecuado de la madera desde su extracción se consideran como amenazas mayores para la empresa, ya que se debe cumplir la normatividad para el mantenimiento del ambiente. por otro lado, es importante que existan pinturas amigables con el ambiente, sin embargo este tipo de tecnologías no han sido muy desarrolladas a nivel mundial, por lo que el costo de estos productos aún es muy elevado, lo que implica que el uso de estos productos disminuyen la competitividad de la empresa; sin embargo, en el uso de materiales alternativos a la madera, como el MDF, ha conllevado un aprendizaje en el procesamiento de este material que ha sido beneficioso para la empresa, convirtiéndose en un factor que ayuda para la competitividad de la organización, de igual manera, aunque se utilicen estos materiales, alrededor del 20% de nuestros productos contienen partes de madera, por lo cual es importante que existan zonas abastecedoras de este recurso y al estar en el valle del cauca, tenemos una ventaja comparativa respecto a otras zonas del país, ya que a través del puerto de Buenaventura ingresa la madera proveniente de zonas como los departamentos del Chocó y Nariño.

3.6 Entorno Económico

En nuestro país existen alrededor de 675 empresas funerarias, según directorio o guía del sector funerario, las cuales, se podrían clasificar en grandes, medianas y pequeñas, según la capacidad de atención de servicios, infraestructura y clientes afiliados; de igual forma, existen 750 cementerios municipales, 69 parques cementerios y 42 compañías de previsión exequial, que en su conjunto, generan, según datos del sector, 30 mil empleos directos y 150 mil indirectos.

El producto interno bruto del país para el primer trimestre del 2015, según datos de registrados por el DANE (Gráfico 12) creció un 2.8%, cifra muy baja en comparación con el año inmediatamente anterior que fue de 6.5% para el primer trimestre, evidencian una desaceleración de la economía colombiana.

Gráfico 12: Producto Interno Bruto 2010-2015

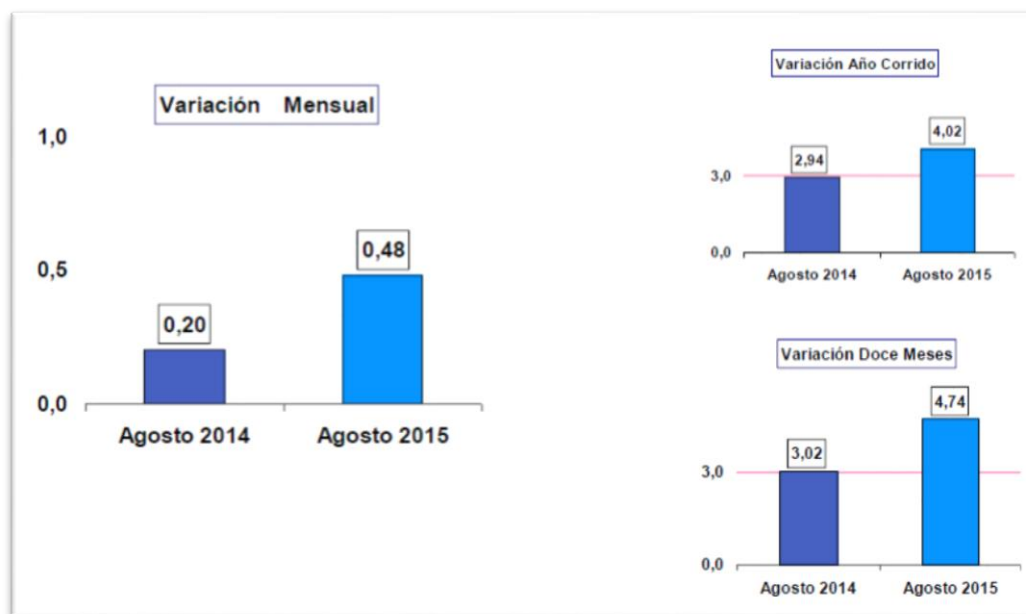


Fuente: Dane.

De acuerdo a la caracterización realizada al sector funerario en Colombia, éste registra ingresos de \$738.000 millones al año, generando una base de más de 30.000 empleos directos y una participación del 0,12% en el Producto Interno Bruto del país.

Los datos revelados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2015) indican que la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia es de 4.74% (Gráfico 13), la variación mensual ha sido de 0.48%, de forma que la inflación acumulada en lo que va del año 2015 es de 4.02%, inflación mucho mayor en comparación con el año inmediatamente anterior en el cual se tuvo un índice de variación de 3.02% para todo el año.

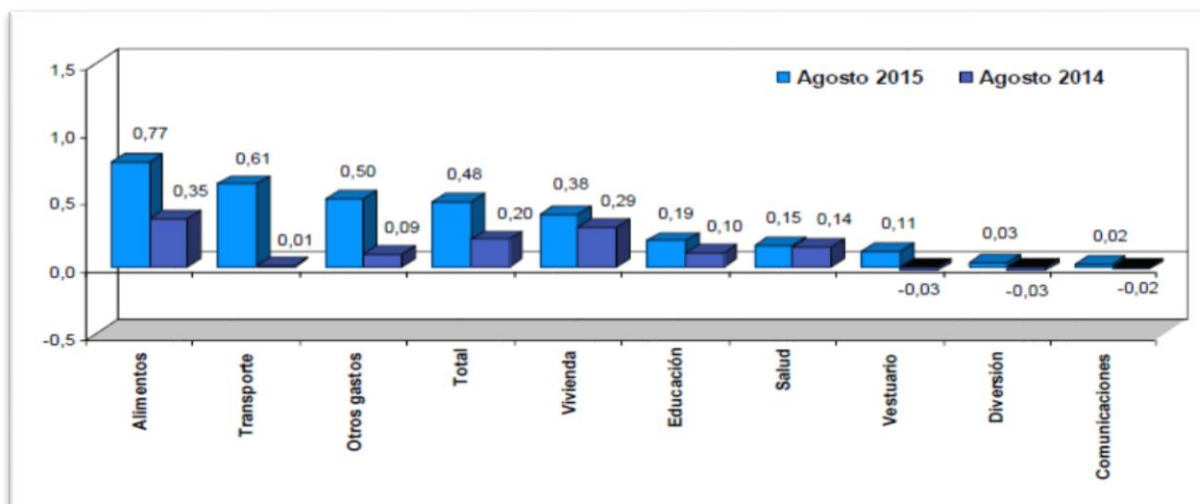
Gráfico 13: IPC agosto 2015



Fuente: Dane.

El índice de variación por grupos para el mes de agosto de 2015 (Gráfico 14) indica que ha habido un alza considerable en el precio de los alimentos con un 0.77%, lo que equivale a 0.42% más que el mes de agosto del año anterior; de igual forma el transporte con un índice de 0.61%, reporta 0.6% más que el mes de agosto de 2014; así mismo, existe un leve aumento en lo referente a educación y transporte, con valores de 0.38% y 0.19%, superando los valores del mismo periodo del año anterior en 0.09% para ambos indicadores (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2008).

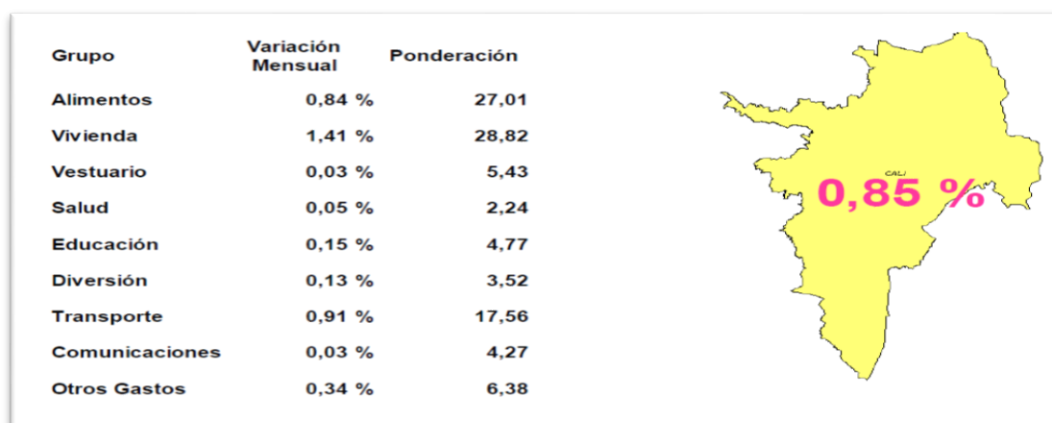
Gráfico 14: Variación de grupos por gasto mensual



Fuente: Dane.

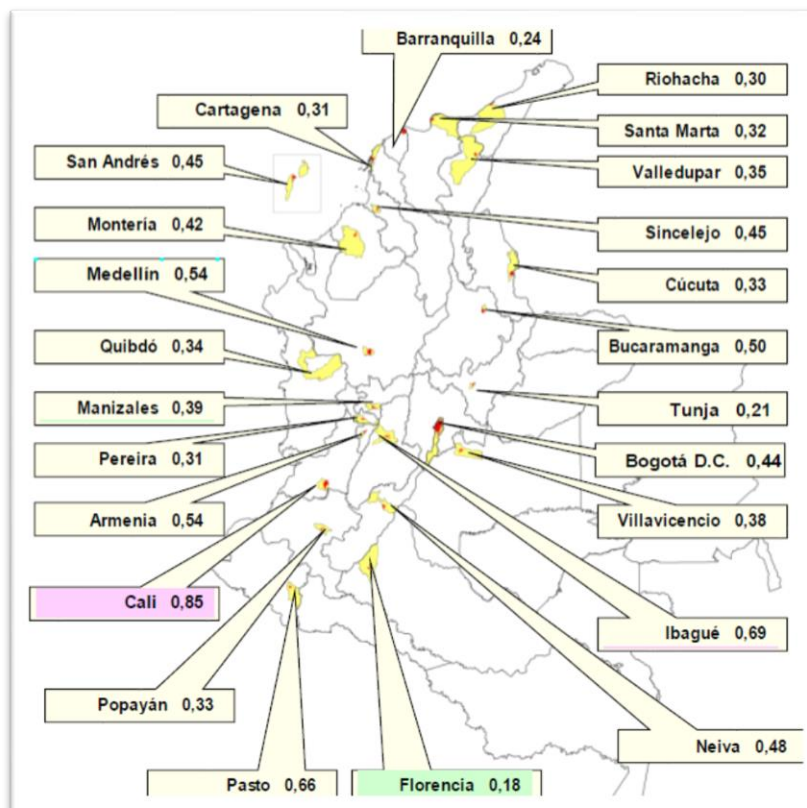
La ciudad de Santiago de Cali (Ilustración 4) ha registrado el índice de variación de precios al consumidor más elevado del país con un 0.85%, valor que dobla el promedio nacional para el mes de agosto de 2015, lo que se traduce en el deterioro de la calidad de vida para las personas con niveles socio económicos más bajos y la dificultad de obtener los recursos para su supervivencia, debido a que los alimentos fueron los que mayor variación tuvieron en este periodo con un total de 0.84% (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2008).

Ilustración 4: IPC Cali



Fuente: Dane.

Ilustración 5: IPC Colombia



Fuente: Dane.

De acuerdo a la Superintendencia Financiera de Colombia la tasa de interés de consumo para el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de septiembre de 2015 es de 19.26% efectivo anual, 0.11 puntos menos que el trimestre inmediatamente anterior.

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el día 22 de septiembre de 2015 es de \$3001.68 pesos colombianos por dólar estadounidense, variación que ha tenido un alza importante de esta divisa ya que al finalizar el año 2014 la TRM fue de \$2392.46; De acuerdo al Banco de la Republica, la proyección de la devaluación de la moneda estará alrededor del 24% al finalizar el año 2015.

La diferencia de la Balanza Comercial proyectada para el año 2015 se estima en - 5800 millones de dólares, por lo cual el país importa más productos (61900 millones de dólares) y servicios de los que exporta (56100 millones de dólares) a otras latitudes comerciales.

Tabla 13: Entorno Económico

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	En Colombia operan 1031 funerarias, 750 cementerios municipales, 69 parques cementerios y 42 compañías de previsión exequial.	O				X
2	El producto interno bruto del país para el primer trimestre del 2015, según datos de registrados por el DANE creció un 2.8%, cifra muy baja en comparación con el año inmediatamente anterior que fue de 6.5%.	A		X		
3	El sector funerario registra ingresos de \$738.000 millones al año, generando una base de más de 30.000 empleos directos y una participación del 0,12% en el Producto Interno Bruto del país.	O				X
4	La ciudad de Santiago de Cali ha registrado el índice de variación de precios al consumidor mas elevado del país con un 0.85%, valor que doblga el promedio nacional para el mes de agosto de 2015.	A	X			
5	De acuerdo a la Superintendencia Financiera de Colombia la tasa de interés de consumo para el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de septiembre de 2015 es de 19.26% efectivo anual, 0.11 puntos menos que el trimestre inmediatamente anterior.	A	X			
6	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el día 22 de septiembre de 2015 es de \$3001.68 pesos colombianos por dólar estadounidense.	A	X			
7	El déficit fiscal para el año 2015 se ajusta en un 3% del PIB, debido según el Ministro de Hacienda por una caída en la recaudación de impuestos y por la baja en el precio del petróleo en los mercados internacionales.	A	X			

Fuente: El Autor.

El sector funerario de nuestro país ha tenido un aumento considerable en cobertura, considerando así como una oportunidad mayor el hecho de que existan alrededor de 1031 funerarias, ya que se puede pensar en una ampliación del mercado que puede abarcar la empresa, datos soportados en la participación del 0,12% del PIB que tiene el sector en la economía colombiana.

Como una amenaza menor se considera el bajo valor que registró el PIB en el primer trimestre del año, ya que indica una desaceleración en la economía colombiana, reduciendo la capacidad de consumo de la población que se podría trasladar a una menor venta de productos con mayor rentabilidad para la empresa.

Como amenaza mayor se han identificado varios factores, Cali es la ciudad con mayor IPC del país en el mes de agosto según el DANE, por lo cual es la ciudad con mayor índice de inflación en el país y que incluso doblaga el promedio nacional; por otra parte, las tasas de interés continúan estando altas con 19,26% E.A, aunque se redujo en 0,11 puntos con relación al trimestre anterior, redundando en altos costos de financiación de créditos; de igual forma, la TRM se encuentra con un dólar bastante costoso si se compara con lo registrado a final del año 2014, donde la variación ha sido casi del 27% al mes en curso; y por último, el déficit fiscal ha aumentado de acuerdo a las proyecciones que tenía el gobierno nacional llegando al 3% del PIB; todo lo anterior, se considera como una amenaza de tipo mayor, ya que según estos indicadores, la ciudad de Santiago de Cali tiene un costo de vida elevado, por lo cual la empresa incurre en mayores gastos porque se afecta toda la economía, sumándose factores como el aumento en el precio del dólar, que dificultan la adquisición de materia prima e insumos que son importantes para su funcionamiento y que a su vez afectan el porcentaje de rentabilidad que tienen los productos elaborados y, por último, se teme una alza en los impuestos debido al aumento del déficit fiscal que ha registrado el Ministro de Hacienda.

3.7 Entorno Jurídico

La empresa se acogió a lo establecido en la ley 1429 de 2010 “por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo” en el año 2014, y se encuentra constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada.

Esta Ley favorable para la formalización se encargó de otorgar beneficios que logran disminuir los costos y obliga a las entidades respectivas a dar un apoyo efectivo e integral en el desarrollo de las pequeñas empresas. Esto debido a la alta tasa de empresas que se cierran en los primeros años después de constituidas.

Se puede destacar de esta ley que existe una progresividad en el pago del impuesto sobre la renta de la siguiente forma descrita a continuación:

- Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable en el sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

De igual forma, ofrece una progresividad en la matricula mercantil y su renovación así:

- Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la matricula mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal.

- Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Ciento por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal.

La ley también ofrece lo siguiente: progresividad en el impuesto de Industria y Comercio, incentivos para la generación de empleo de grupos vulnerables, simplificación de trámites laborales, Simplificación de Trámites Comerciales, entre otras.

Como toda empresa legalmente constituida en Colombia, ésta se rige bajo el marco jurídico laboral constituido en la Ley 141 de 1961 “Código Sustantivo del Trabajo”, donde se tiene en cuenta la contratación (Artículos 37, 39, 46, 45, 47, 6 del CST), los pagos provenientes de la relación laboral (Artículo 127 del CST), la jornada laboral, reglamentos (Artículos 104, 249 y 250 del CST), derecho colectivo (Artículo 353 y 354 del CST), entre otros; así mismo, se rige bajo los lineamientos constituidos en el Decreto 624 de 1989 “Estatuto Tributario”, donde la carga impositiva de la empresa se traduce en el Impuesto sobre la renta y ganancias ocasionales, los costos, gastos deducibles y otras deducciones, actividades exentas del impuesto sobre la renta, descuentos tributarios, retención en la fuente, impuesto sobre las ventas, el gravamen a los movimientos financieros, el impuesto de industria y comercio (ley 14 de 1983), entre otros.

De igual forma, se debe ajustar a lo que dice el Ministerio del Trabajo en el Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, que corresponde al Sistema de

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

Tabla 14: Entorno Jurídico

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	La empresa se acogió a lo establecido en la ley 1429 de 2010 “por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo” en el año 2014	O				X
2	La ley también ofrece lo siguiente: progresividad en el impuesto de Industria y Comercio, incentivos para la generación de empleo de grupos vulnerables, simplificación de trámites laborales, Simplificación de Trámites Comerciales, entre otras	O				X
3	Decreto Ley 1608/2013. Código Sustantivo del Trabajo, cuyo objetivo es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	O				X
4	Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, que corresponde al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	O				X

Fuente: El Autor.

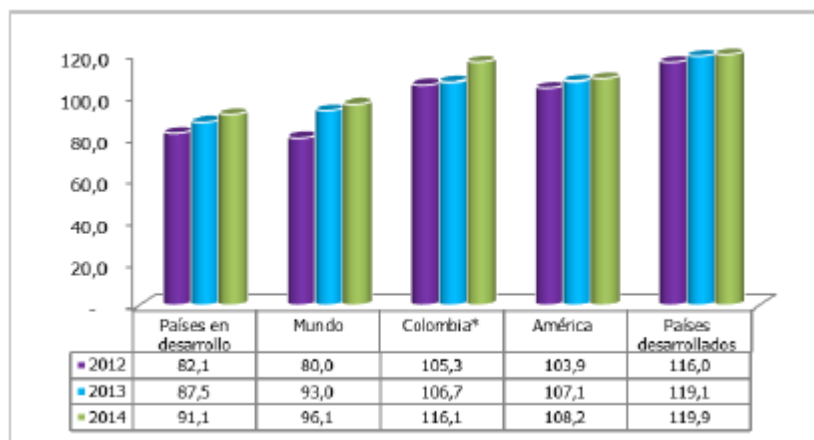
Las políticas del gobierno nacional en cuanto a formalización de empresas es una invitación para mejorar la competitividad del país, a través de programas especiales como lo es la ley de formalización y generación de empleo (ley 1429 de 2010), es por esto, que se considera como una oportunidad mayor el acogerse a esta ley, ya que de forma gradual se irá aplicando la carga impositiva, favoreciendo la capitalización de las pequeñas empresas; de igual forma, la formalización es una condición que se debe cumplir si la empresa desea llegar a mas mercados y, a su vez, tener una mejor condición laboral para los empleados.

De igual forma, Un SG-SST es una oportunidad mayor ya que se mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo y el aumento de la productividad.

3.8 Entorno Tecnológico

Colombia no es propiamente un país desarrollador de tecnología, sin embargo, la política del gobierno está encaminada en la investigación y el desarrollo de tecnología a través de programas impulsados por entidades gubernamentales como Colciencias. Por otro lado, el país viene en un proceso de inclusión tecnológica a la población urbana y rural a través de programas desarrollados en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y de acuerdo a las cifras emitidas por el ministerio, en Colombia han venido aumentando el número de usuarios de telefonía móvil (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2015).

Gráfico 15: Usuarios de telefonía móvil por cada 100 habitantes 2012-2014

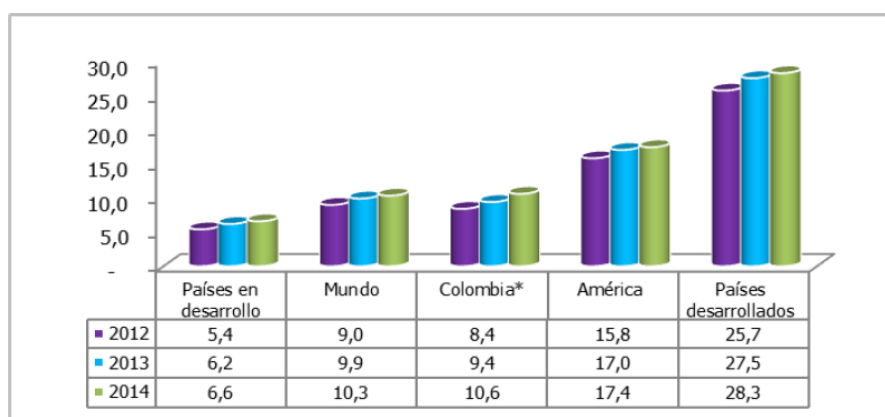


Fuente: Comisión de Regulación de Comunicaciones (2015).

En el caso de las suscripciones a Internet por tipo de acceso (móvil o fijo), a nivel mundial se observa una tendencia similar a la de los servicios de telefonía en la que la penetración de servicios móviles es superior a la de servicios fijos.

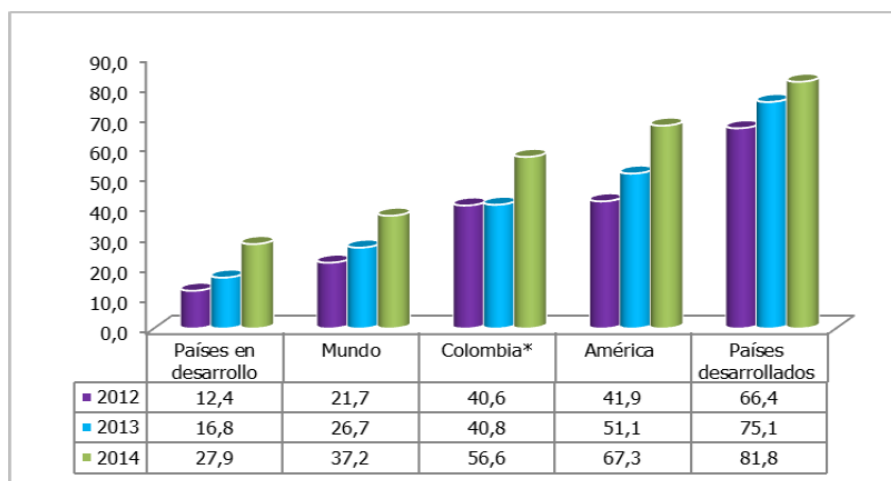
En el caso de Colombia, en lo que respecta a los suscriptores de Internet dedicado, se muestra una penetración similar a la del promedio mundial, por encima de la de países en desarrollo pero inferior a la del continente y lejana de los países desarrollados (Gráfico 16). Por otro lado, los usuarios de Internet móvil pueden acceder al servicio por suscripción o por demanda. Entre 2013 y 2014 el aumento de la penetración de Internet móvil fue del 15,7%. Este crecimiento significativo que se experimentó en los últimos años con respecto al número de accesos a Internet móvil, permitió que la penetración de Internet móvil en Colombia pasara del 11% al 56,6%, entre el primer trimestre del 2010 y el cuarto trimestre del 2014. De los 47.661.368 de colombianos en el 2014, un 45% fue usuario del Internet móvil por demanda y un 12% del Internet móvil por suscripción.

Gráfico 16: Suscriptores Internet dedicado por cada 100 habitantes 2012-2014



Fuente: Comisión de Regulación de Comunicaciones (2015).

Gráfico 17: Suscriptores de Internet móvil por cada 100 habitantes 2012-2014



Fuente: Comisión de Regulación de Comunicaciones (2015).

Por otra parte, de acuerdo con el reporte de Mipymes No. 3 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre las necesidades y fortalecimientos requeridos por las Mipymes en Colombia se encuentra que hay un acceso restringido de las microempresas a la tecnología, donde prima la utilización de máquinas y tecnologías atrasadas y el personal es semicalificado y no calificado; de igual forma, la inversión en programas de investigación y desarrollo por parte de éstas fue mínimo, sólo el 0.8% de las Pymes interactuaron con el Sistema Nacional de Innovación, mientras que en la gran empresa fue del 1.9%.

Tabla 15: Entorno Tecnológico

EMPRESA: INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones	O				X
2	Acceso a maquinaria y equipos de última generación.	O				X
3	Capacidad de innovación y desarrollo	O				X

Fuente: El Autor.

La empresa a lo largo de su trayectoria ha evolucionado en el desarrollo de sus productos, en estos momentos hay una buena utilización de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, sin embargo, ha quedado un poco rezagada en la oferta de sus productos a través de la internet ya que no cuenta con una página web donde pueda ofrecer sus productos, pero ya se está trabajado en esta variable y se considera como una gran oportunidad de crecimiento; De igual forma, sus procesos de transformación no son automatizados, porque no ha habido un acceso ni una inclinación por la adopción de maquinaria, equipos y software que mejoren la productividad en el trabajo, desarrollándose así la ejecución de la mayoría de las actividades por los operarios.

3.9 Matriz de análisis integrado del entorno

A partir del análisis minucioso de los diferentes entornos en los que se encuentra la empresa INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S y de las diferentes variables que juegan un papel importante en el desarrollo de la organización, se concretan en la siguiente matriz los factores que se consideran más relevantes y que tienen más impacto sobre la empresa.

Tabla 16: Matriz Integrada del entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
----------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------

1) El municipio de Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca y es la tercera ciudad más poblada de Colombia. ENTORNO GEOFÍSICO	El sector funerario en Colombia es fuerte en las principales ciudades del país. El hecho de que Santiago de Cali sea la tercera ciudad más poblada de Colombia, tiene una gran relación con el sector ya que es un mercado más grande que puede ser abarcado.	La ciudad de Santiago de Cali ha tenido un crecimiento muy cercano al crecimiento de otras ciudades del país los cuales están alrededor del 5,92% en el periodo de 2010-2015 de acuerdo al DANE y la tendencia de esta variable se pronostica en seguir en alza en los próximos años.	La organización se ve directamente impactada con el comportamiento de ésta variable, ya que muchos más clientes pueden ser acogidos por el sector funerario, lo que le puede representar un porcentaje mayor de ventas a la empresa.
1) La tasa bruta de mortalidad indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra igual a la registrada en el año 2010. ENTORNO DEMOGRÁFICO	El sector funerario depende principalmente de la tasa de mortalidad de una población, así que hay una directa relación con ésta variable.	De acuerdo con la información del DANE, la proyección de la media nacional de la tasa bruta de mortalidad realizada para el año 2015 se encuentra igual a la registrada en el año 2010, sin embargo se prevé un aumento del 2.6% para el año 2020 con valores alrededor de 5.95 muertes por mil habitantes	La organización al estar relacionada con un sector que está relacionado con la muerte, de alguna manera le favorece que la tasa de mortalidad se mantenga o presente crecimientos en los siguientes periodos.
1) A pesar de que la tasa de desempleo en Cali ha disminuido en los últimos cuatro años, la ciudad continúa con una tasa de desempleo más alta que ciudades como Bogotá (7,7%), Medellín (9,9%), Barranquilla (7,4%), Bucaramanga (8,1%) y Cartagena (7,8%), incluso, más alta que	Tiene relación directa con el sector, debido a que entre más personas estén dentro de la contratación legal, a éstos le es más fácil adquirir un servicio exequial o preexequial.	La tasa de desempleo en Cali tuvo una tendencia al alza desde el 2008 hasta el 2011, año que alcanzó un pico de 14,1%, pero a partir del 2011 hasta el 2014 ha venido presentando importantes avances, donde la tasa de desempleo ha bajado, logrando en el 2014 una tasa del 11,2%.	La organización se ve afectada debido a que si no hay un dinamismo en la economía las personas no van a poder adquirir nuestros productos de mayor valor, perdiendo entonces oportunidades de venta de otros tipos de productos.

la tasa de desempleo del promedio nacional (8,1%). ENTORNO SOCIAL		Entre 2013 y 2014 la tasa de desempleo pasó de 11,6% a 11,2%. A pesar de que la tasa de desempleo en Cali ha disminuido en los últimos cuatro años, la ciudad continúa con una tasa de desempleo más alta que ciudades como Bogotá (7,7%), Medellín (9,9%), Barranquilla (7,4%), Bucaramanga (8,1%) y Cartagena (7,8%), incluso, más alta que la tasa de desempleo del promedio nacional (8,1%).	
1) Existe un cambio en la cultura que se da poco a poco y tiene que ver con la previsión exequial, donde cada vez más personas acceden a este tipo de servicios principalmente con aseguradoras y funerarias. ENTORNO CULTURAL	Relación directa con el sector, porque las personas en el momento de adquirir un plan exequial con las funerarias o aseguradoras, se está garantizando la venta de nuestros productos.	Cada vez más personas acceden a este tipo de servicios principalmente con aseguradoras y funerarias, donde se busca garantizar que al momento de un deceso estén cubiertas todas las necesidades que surgen a partir de este tipo de acontecimientos; de acuerdo a los datos registrados por el Ministerio de la Protección Social, en Cali se abarca alrededor del 50 % de la población con contratos de previsión exequial.	El impacto se ve reflejado en la organización porque con los contratos de previsión exequial se garantiza la venta de nuestros productos en el mercado.

1) Colombia cuenta con una buena cantidad de funerarias, cementerios, parques cementerios y compañías de previsión exequial. 2) El sector funerario registra considerables ingresos, generando una gran cantidad de empleos directos. 3) La fluctuación del dólar americano. ENTORNO ECONÓMICO	El sector funerario es un sector fuerte en Colombia, de ahí que cada vez más haya cobertura por parte de funerarias prestando sus servicios a toda la población, esto se refleja en los ingresos y la participación en el PIB del país. Por otra parte, la fluctuación que tiene el dolar tiene relación con este sector y con toda la economía colombiana.	1) En Colombia operan 1031 funerarias, 750 cementerios municipales, 69 parques cementerios y 42 compañías de previsión exequial. Por otro lado, el sector funerario registra ingresos de \$738.000 millones al año, generando una base de más de 30.000 empleos directos y una participación del 0,12% en el Producto Interno Bruto del país. La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el día 22 de septiembre de 2015 es de \$3001.68 pesos colombianos por dólar estadounidense.	La organización se ve impactada favorablemente por el hecho de que exista una buena cantidad de funerarias, ya que se convierten en clientes potenciales para la empresa. Por otra parte, la fluctuación del dólar americano afecta a la empresa de manera negativa porque se encarecen las materias primas y algunos productos necesarios para la producción.
---	--	--	---

1) La explotación de los bosques naturales colombianos se hace en forma poco ordenada e incontrolada, con un alto componente de ilegalidad. 2) Existe una importante cantidad de importaciones de productos de fibras de madera y otras materias leñosas. ENTORNO AMBIENTAL	En Colombia los cofres fúnebres o ataúdes se producen principalmente de materias primas maderables, así que existe una relación directa con el sector.	De los casi 49 millones de hectáreas de bosque que posee Colombia, apenas 141.000 ha., es decir, el 0,1%, corresponden a plantaciones forestales, lo cual constituye una clara desventaja respecto a la extensión plantada y a la programación de reforestación anual; de acuerdo a las importaciones, el 16% de las compras colombianas del exterior de tableros corresponden a productos de fibra de madera y otras materias leñosas (contrachapados); el 36% a los tableros de fibra de densidad media (MDF) y el 47% a tableros de partículas.	La organización se ve claramente impactada ya que como materia prima se utiliza la madera, en los últimos años se ha visto una clara disminución de este recurso, por lo cual se ha visto obligada a migrar hacia otros recursos alternativos como los tableros de densidad media, afectando sus costos de operación.
1) La empresa se acogió a lo establecido en la ley 1429 de 2010 “por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo” en el año 2014. ENTORNO JURÍDICO	Tiene relación directa con el sector, permitiendo la formalización de las pequeñas empresas e impulsando la generación de empleos.	Esta Ley favorable para la formalización se encargó de otorgar beneficios que logran disminuir los costos y obliga a las entidades respectivas a dar un apoyo efectivo e integral en el desarrollo de las pequeñas empresas. Esto debido a la alta tasa de empresas que se cierran en los primeros años después de	La organización se ve impactada de manera positiva, ya que se fortalece y brinda oportunidades para la creación de nuevos empleos en la ciudad.

		constituidas. Se puede destacar de esta ley que existe una progresividad en el pago del impuesto sobre la renta.	
1) Acceso a maquinaria y equipos de última generación. ENTORNO TECNOLÓGICO	El acceso a maquinaria y equipos de última generación tiene relación directa con el sector, ya que se pueden ofrecer productos con mejores precios para el consumidor final y a su vez mejorando la productividad del sector.	De acuerdo con el reporte de Mipymes No. 3 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre las necesidades y fortalecimientos requeridos por las Mipymes en Colombia se encuentra que hay un acceso restringido de las microempresas a la tecnología, donde prima la utilización de máquinas y tecnologías atrasadas y el personal es semicalificado y no calificado.	La organización se ve impactada porque cuenta medianamente con maquinaria y equipos y no cuenta con procesos automatizados, lo que afecta la productividad y la competitividad.

Fuente: El Autor.

4. ANÁLISIS SECTORIAL

La empresa INDUSTRIAS SOLARTE S.A.S desarrolla sus actividades dentro del sector funerario en Colombia.

4.1 Diagnóstico Actual del Sector Funerario

En Colombia las empresas funerarias y los parques cementerios se convirtieron en una de las actividades económicas de mayor desarrollo. Las empresas funerarias son establecimientos destinados a atender las necesidades asociadas con la muerte del ser humano en lo que respecta a los servicios de previsión, venta de ataúdes, traslado y arreglo de fallecidos, velación, exequias, inhumación y/o cremación (Bedoya Oquendo & Muñoz Muñoz, 2015, p. 19).

En la actualidad los servicios exequiales incluyen, además de la previsión, asesoría jurídica y religiosa, orientación psicológica durante el proceso de muerte y duelo, entre otras posibilidades. Esta nueva filosofía de asesoría y logística integral hacen que queden atrás los esquemas tradicionales, redundando en el fortalecimiento de áreas de la empresa que se interrelacionan, como son la administrativa y comercial, las cuales sirven de apoyo al área de servicios. Esta última realiza dentro de sus variadas actividades la preparación del fallecido, con técnicas tanatoprácticas que tienen como fin dar una apariencia natural y que mengüe en parte el dolor de la familia.

La misma dinámica del sector obligó a crear salas de velación y parques cementerios clasificados por categorías, según la capacidad de pago de quien solicita el servicio, por lo que la tradición de velar al fallecido en las salas de las casas quedó atrás en las ciudades capitales, a excepción de algunos lugares rurales donde la práctica de vigilia en el domicilio se mantiene con tendencia a desaparecer.

Con el 0,12% de participación en el PIB nominal, el Sector generó en 2014 un producto por 907,4 miles de millones de pesos.

Según estadísticas del último censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2008), el Sector emplea a más de 9.477 personas en 2.155 establecimientos dedicados a la actividad funeraria, a la que debe sumarse un volumen importante de empleos indirectos de actividades que se mueven alrededor del Sector y sus servicios, tales como floristerías, imprentas, acompañamientos musicales, cafetería y transporte, lo que conlleva a calcular que el 0,043% de los empleos en Colombia se sustentan en la actividad funeraria.

Las 54 empresas formales que reportaron a Supersociedades en 2014, generaron ingresos operacionales por 520.141 millones de pesos.

Hay registradas en el país 675 funerarias, 69 parques cementerios y 750 cementerios municipales, así como 42 compañías de previsión exequial. La mayor concentración de empresas del Sector se encuentra en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Santa Marta

Productos Y Servicios Funerarios

Un Servicio funerario es el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres. Pueden constar de servicios básicos como preparación de cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos; como también servicios complementarios en los que se encuentran los arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamiento musicales y otros, además del destino final que puede ser Inhumación, exhumación, conservación o cremación de cuerpos. (Bedoya Oquendo & Muñoz Muñoz, 2015, p. 24)

Estos servicios se detallan a continuación:

- *Servicio de Recogida o traslado del fallecido*

La funeraria procede a retirar el fallecido de la casa, hospital, hogar geriátrico o medicina legal, previa autorización de la familia o allegados, con el fin de ser trasladado al lugar donde se va a realizar el proceso de preservación. También se da en ocasiones que el fallecido debe ser reclamado en el aeropuerto o a otra empresa funeraria. Del mismo modo aplica y según los requisitos del cliente, cuando el cuerpo es trasladado a la sala de velación, al cementerio u horno crematorio.

- *Realización de trámites civiles y eclesiásticos*

La funeraria, por lo general, se encarga de hacer los tramites civiles como cambio del certificado de defunción por la licencia de inhumación o cremación, el registro en notaria de la defunción, además de la solicitud de las honras fúnebres tanto en la iglesia como en el cementerio.

Para casos de repatriación de cuerpos, se presta el servicio de trámites en consulados o embajadas, conjuntamente con la expedición de cartas para garantizar confiabilidad a las autoridades y personal de aerolíneas.

- *Suministro de cofres*

Consiste en ofrecer al cliente un cofre que cumpla con su gusto y las características del fallecido (peso, estatura, edad).

Las empresas funerarias, ofrecen a los usuarios gran variedad de estilos de cajas tanto para inhumación, como para cenizas, que pueden ser elegidos según el tipo

de plan en previsión adquirido y la capacidad económica que le permita pagar un excedente o la totalidad del valor del ataúd.

- *Preparación del fallecido*

El servicio de preparación del fallecido está implícito en los planes de previsión y prenecesidad que ofrecen las funerarias del país; sin embargo se realiza dependiendo de la decisión del cliente, teniendo en cuenta sus creencias religiosas y en muchas ocasiones por el tiempo que se tenga entre el traslado del fallecido y la exposición en velación o destino final. Se espera que esta situación cambie en los próximos años por razón del conocimiento adquirido y promocionado con respecto a la bioseguridad, salud pública y cuidado del medio ambiente.

- *Sala de Velación*

Debido a la disminución en la realización de velaciones en casa, muchas empresas funerarias y parques cementerios ofrecen los servicios de salas de velación a otras funerarias. Este servicio es contratado según la comodidad del cliente, como cercanía al hogar o punto medio para el encuentro de los familiares. Se trata de un espacio cómodo, decorado para el recogimiento y acompañamiento del difunto y sus familiares, acondicionado según el clima regional para permanecer allí un promedio de 12 horas, las cuales varían según las costumbres locales.

- *Inhumación*

Es la acción de enterrar un fallecido en bóvedas o lotes de tierra según el cementerio. Este servicio también es opcional y según la elección del cliente o las creencias del mismo. Para tal fin la funeraria interviene como un puente

comunicador y tramitador en casos de que la bóveda o el lote sean propios o vaya a ser tomado en arriendo.

- *Cremación*

La cremación es el proceso de incineración del fallecido, con el fin de reducirlo a cenizas. Este servicio, que es externo, otorga un certificado de cremación que por lo general es complementado con la entrega de los restos en el lugar que disponga el cliente.

- *Arreglos florales, cintas, libros recordatorios y tarjetas*

Estos servicios son ofrecidos por la funeraria con el fin de complementar el proceso exequial y darle solemnidad y tranquilidad necesaria del momento. Los arreglos florales son ramos elaborados generalmente según el gusto de los deudos o según los estilos apropiados para el tipo de ceremonia. Los libros recordatorios (o de firmas) y las tarjetas son medios de comunicación para rememorar a la persona fallecida y se convierten en la forma de conmemorar un acontecimiento fúnebre.

- *Cortejos*

Es un grupo de personas que hacen el acompañamiento en una ceremonia fúnebre. Puede estar conformada por los mismos familiares o algunas funerarias, lo ofrecen como valor agregado con personal uniformado para la ocasión y que además se encargan del manejo de los arreglos florales y si es del caso de cargar el cofre a la entrada y salida de la ceremonia religiosa.

4.2 Diamante Competitivo

A continuación se realiza el análisis de cada uno de los elementos del Diamante del sector, principalmente en los Factores, Cadenas, Demanda y Empresas del Sector que intervienen en la organización objeto de estudio.

Factores

Los factores productivos hacen referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos (Betancourt, 2014, p. 102).

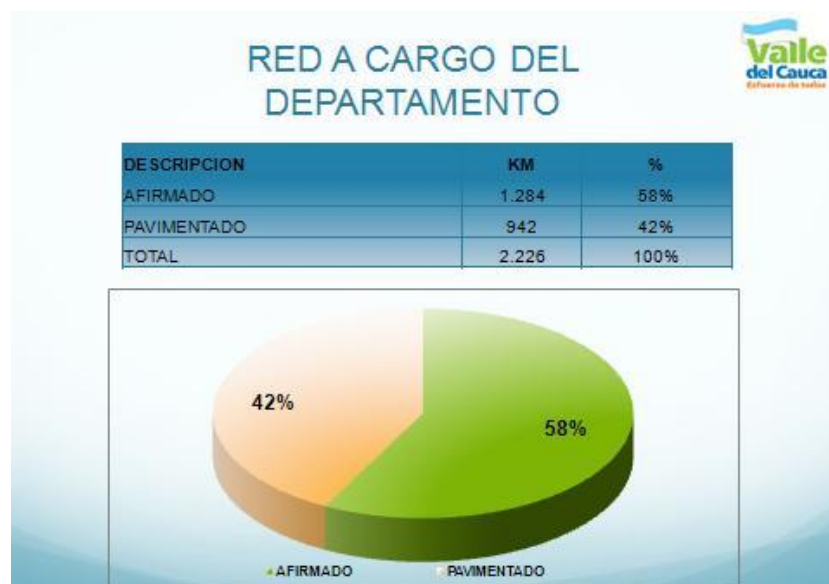
Categorías genéricas de los factores

- Recursos humanos: la región del Valle del Cauca cuenta con profesionales capacitados para suplir la necesidades del sector funerario, sin embargo, es muy poca la presencia de éstos en algunas empresas del sector, debido a que los pequeños empresarios no pueden acceder a estos recursos.
- Recursos físicos: El Valle del cauca es una región rica en recursos naturales, tiene uno de los principales ríos del país y es una región donde llega gran cantidad de madera desde el pacifico colombiano.
- Recursos de conocimiento: La mayoría de empleados funerarios poseen profesiones que no tienen que ver con el sector, sin embargo mediante el desarrollo de su labor, logran refinar su desempeño y adaptarse a las necesidades de las funerarias. Así mismo se requiere capacitación en los niveles comerciales y administrativos, ya que poseen diferencias

fundamentales con otro tipo de empresas del sector servicios y de otros sectores. Por otra parte, en las organizaciones que suministran los cofres, que en su mayoría son pequeñas empresas, cuentan con personal que ha adquirido sus competencias a través de la experiencia pero no por una formación o educación formal.

- Infraestructura: la región del Valle del Cauca está constituida por 8230 km, de los cuales 735.18 km, es decir, 8.9% están a cargo de la Nación. En la red a cargo del departamento se tiene lo siguiente:

Gráfico 18: Infraestructura vial del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca.

En general, el Valle del Cauca tiene una de las mejores infraestructura vial del país, mejorando la competitividad del sector, además obras como la construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura son claves para el desarrollo de la región.

Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.

Existen organizaciones que poseen en el interior de su estructura, todos los servicios que se necesitan para la atención de un sepelio, como instalaciones administrativas, salas de velación, cementerio y hornos crematorios.

Aquellas funerarias que no poseen los servicios de cementerio, hornos y salas de velación propia, realizan convenios con empresas u organizaciones que lo ofrezcan, mediante consideraciones como ubicación y precio. En algunas ciudades, las empresas funerarias se han unido para crear la infraestructura que atienda los servicios de cremación o preparación de los cuerpos en un mismo lugar y a un precio cómodo.

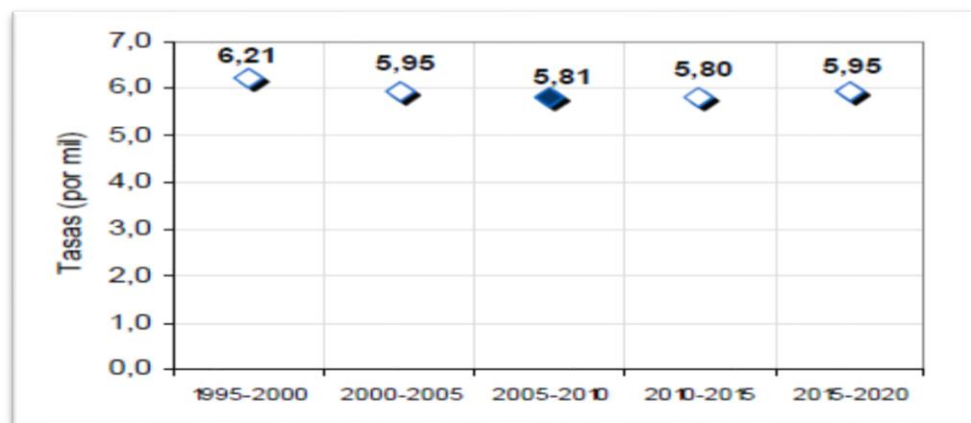
De la mano del crecimiento económico y el fortalecimiento de estas empresas también se ha dado el surgimiento y conformación de agremiaciones para el sector. En Colombia existen varias como: Remanso Corporación Nacional de Funerarias, Exequialcoop, Red Exequial, el Comité del Sector Funerario que hace parte de FENALCO y la Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales ALPAR, que aglutinan cerca del 70% de las 1031 existentes. Estas tienen como objetivo primordial la prestación de servicios funerarios en todas las regiones del país y algunas del extranjero a través de convenios con las funerarias afiliadas.

Por otro lado, buscan mejorar las condiciones particulares de cada socio, mediante capacitación de sus afiliados en cuanto a leyes que los rigen, Tanatopraxia, técnicas comerciales, atención de servicios, sistemas de Gestión de Calidad, entre otras, garantizando la continuidad en el tiempo y el crecimiento de éstas empresas.

Demanda Interna

La tasa bruta de mortalidad indica que la proyección de la media nacional realizada por el DANE para el año 2015 se encuentra igual a la registrada en el año 2010, sin embargo se prevé un aumento del 2.6% para el año 2020 con valores alrededor de 5.95 muertes por mil habitantes, 0.15 muertes por encima de lo proyectado para el año 2015. Lo anterior indica que la cantidad de los servicios funerarios que se estarían prestando a nivel regional se encuentran alrededor de los 26.755 y 13.800 a nivel local.

Gráfico 19: Tasa bruta de mortalidad



Fuente: Dane.

Estrategia Estructura Empresas

El sector funerario ha venido evolucionando considerablemente y es notable en la estructura organizacional de cada empresa, dicho desarrollo está influenciado por varios factores que se han venido mencionando en el texto de este documento como

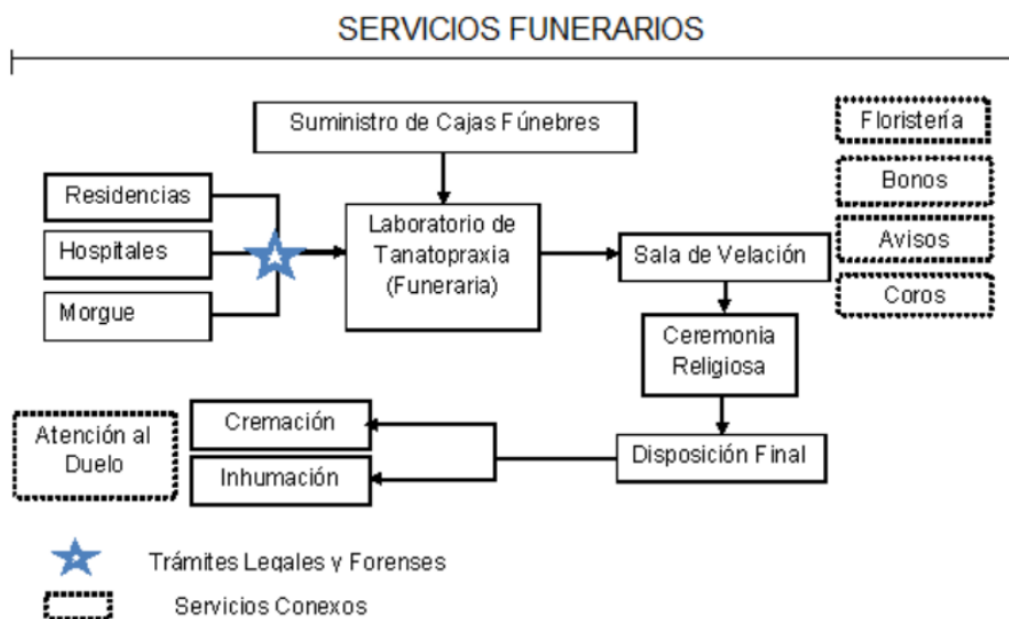
opciones para mejorar y fortalecerse, las cuales pueden ser enumeradas a continuación (Bedoya Oquendo & Muñoz Muñoz, 2015, p. 51):

- Respaldo legal en la ley 795 de 2003 para la comercialización de planes exequiales.
- Las entidades reguladoras, pertenecientes a los Ministerios de la Protección Social y del Medio Ambiente, proporcionaron los recursos de asesoría, educación, prevención y legislación, con el fin de cambiar los comportamientos de salud y manejos ambientales que están relacionados a las actividades de manipulación de fallecidos y segregación de residuos sólidos, líquidos y emisiones aéreas generadas por las funerarias y cementerios.
- La implementación de una cultura de previsión y rituales funerarios específicos de la comunidad le aportan a las empresas funerarias la necesidad de crecimiento y mejora en la oferta de sus productos y servicios.
- La unión de empresas para crear redes y asociaciones con el fin de compartir esfuerzos con el fin de mejorar las condiciones del sector y a la vez ofrecer al usuario mayor confiabilidad, acompañamiento y servicio en cualquier lugar de Colombia y del exterior.
- Certificación y cualificación del talento humano, el cual se constituye como un fortalecimiento del recurso operativo de la empresa, sobre todo en aquellas áreas en donde el conocimiento es demasiado específico, como el caso de la tanatopraxia y la atención de servicios exequiales, en los cuales se viene realizando unos aportes importantes a nivel de formación y certificación por entidades tan de renombre en el país como el SENA.

Presentación del mapa de la cadena productiva

El mapa de la cadena productiva de acuerdo a Castro Clavijo (2012), se representa en siguiente Ilustración 6:

Ilustración 6: Cadena productiva

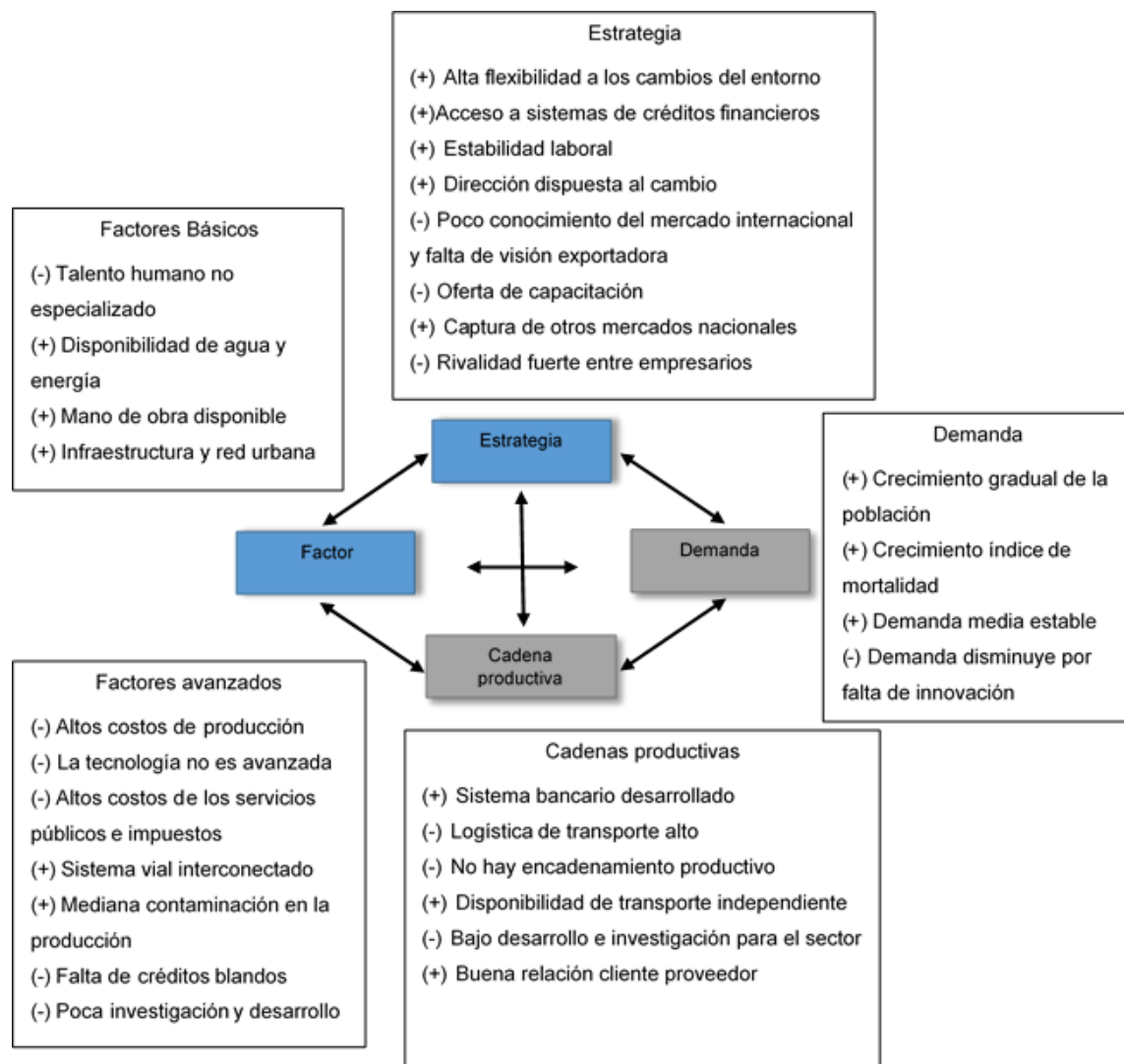


Fuente: Castro Clavijo (2012).

Elaboración del Diamante.

De acuerdo a lo propuesto anteriormente el diamante competitivo del sector en la región del Valle del Cauca es el siguiente:

Ilustración 7: Diamante competitivo sector funerario



Fuente: El Autor.

4.3 Cinco Fuerzas Competitivas

En el siguiente análisis está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector; sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

La rivalidad entre los competidores

El sector funerario y principalmente el subsector de los cofres fúnebres está ante una lucha permanente frente a nuevos competidores donde el mayor impacto que se observa está en la diferenciación en precios y la calidad.

- **Número de competidores:** los productores de cofres fúnebres en Colombia están conformados principalmente por micro y pequeñas empresas, la mayoría de tipo familiar que llevan una buena cantidad de años en el mercado; sin embargo no hay una cifra exacta de la cantidad de productores de cofres en Colombia debido en gran medida por la informalidad del sector.
- **Diversidad de competidores:** en el país hay diversidad de los competidores donde cada uno dependiendo de sus estrategias compite en el mercado, regularmente ofrecen productos de bajo costo para las funerarias, sacrificando un poco la calidad de éstos; sin embargo, para la mayoría de funerarios al parecer no les importa la calidad de los productos cuando el cliente pertenece a un plan de previsión exequial y le entregan un producto básico.
- **Crecimiento del sector:** el sector ha mostrado un avance en su crecimiento, empresas establecidas en zonas del país como el eje cafetero están

penetrando mercados alternos generando una alerta para los productores de la región.

- **Costo de almacenaje:** los cofres fúnebres son productos de gran volumen, por lo cual se requiere que exista una alta rotación de éstos porque los productores en su mayoría no cuentan con grandes instalaciones; por otra parte, la mayoría de estas empresas no tiene estructuras administrativas burocratizadas, sin embargo, los costos de operación y de producción son elevados debido a la falta de regulación de precios de insumos y materias primas.
- **Incrementos de capacidad:** el sector funerario demanda gran cantidad de cofres fúnebres, sin embargo, la producción de estos cofres es realizada sin incursión de maquinaria automatizada; lo anterior quiere decir que la incursión de nuevas tecnologías y maquinarias aún no es evidente en el sector, afectando así la productividad y la competitividad.
- **Rentabilidad del sector:** la rentabilidad del sector es aceptable, los productos que mayor rotación tienen están alrededor de 25% de utilidad, sin embargo, debido a la escasez de materias primas importantes como la madera, hacen que por un efecto de oferta y demanda los precios incrementen considerablemente; así mismo sucede con los productos sustitutos de la madera como las láminas de MDF que en su mayoría son importadas desde otros países del continente, en el momento no existe una regulación de precios y los comercializadores han subido los precios alrededor de un 15% y 20% en los últimos tres años, reduciendo el margen de utilidad para los productores de cofres de la región.

Amenaza de los nuevos entrantes

Barreras de entrada

- **Economías de escala:** debido a la diversidad en el tipo de funerarias existentes en el país, los productores de cofres fúnebres presentan similares características; por un lado, existen funerarias de gran renombre, grandes y llevan mucho tiempo en el mercado, pero también existen las funerarias pequeñas que no cuentan con mucha infraestructura ni recursos; es por eso que el sector no presenta una barrera de entrada alta con el nivel de producción ya que un pequeño productor puede ofrecer sus productos en cualquier cantidad y van a ser acogidos por los clientes.
- **Diferenciación del producto:** en el sector de los cofres no existe una diferenciación clara en los productos ofrecidos, se copian los mismos nombres de las referencias ofrecidas en las diferentes regiones e incluso en países cercanos. La única tendencia que existe en el momento es la de producir con materias primas e insumos amigables con el ambiente pero hasta ahora no se logra trabajar con material 100% biodegradable; lo anterior no representa una barrera de entrada.
- **Acceso a canales de distribución:** las empresas productoras de cofres asisten directamente a sus clientes por lo cual no se cuenta con una red de distribución de los bienes producidos.
- **Necesidades de capital:** las inversiones son medianamente elevadas para un pequeño productor ya que si desea ingresar al mercado debe de contar con una cantidad necesaria para suplir su demanda objetivo, en el gremio de

las funerarias son pocas las que compran de contado, por lo cual el musculo financiero debe ser fuerte para sostenerse los primeros meses de operación para sobrellevar los costos y comenzar a operar más allá de su punto de equilibrio; además, si su mercado objetivo son las pequeñas funerarias, se cuenta con el riesgo de que no le paguen sus productos o que éstos le paguen en un tiempo mayor al establecido.

- **Acceso a tecnologías de punta:** la industria productora de cofres en Colombia, que en su mayoría son empresas Pymes, no tienen la posibilidad de contar con tecnología de punta para sus procesos productivos, por lo cual la competitividad del país se ve afectada al no contar con procesos más ágiles y flexibles para responder a las exigencias del mercado nacional e internacional.
- **Acceso a materias primas:** el acceso a materias primas no es un problema, cualquiera puede acceder a las materias primas a los mismos precios que los competidores, se tiene ventaja para aquellos que compran haciendo uso de la economía de escala.
- **Protección gubernamental:** el sector productor de cofres ha pasado desapercibido e incluso desconocido para el gobierno nacional, estos no son tenidos en cuenta para futuros planes de desarrollo de las regiones, así que no se cuenta con alguna reglamentación legal específica para este sector en particular.
- **Efecto de la curva de experiencia:** este sector de producción de cofres tiene hasta ahora un alto contenido de mano de obra, al estar en una alta escasez el producto principal que es la madera, hay una migración hacia otros materiales alternativos, los cuales se deben trabajar diferente y este factor se

hace importante en el momento de plantear sus estrategias de reducción de costos y lograr una alta competitividad.

Poder de negociación de los proveedores

- **Número de proveedores importantes:** actualmente en el sector de producción de cofres existen una gran cantidad de proveedores que ofrecen productos iguales y sustitutos; sin embargo, en el caso de la madera en los últimos años ha habido un cambio fundamental en la oferta de ésta materia prima, por lo cual al estar escasa los proveedores cuentan con un alto poder de negociación.
- **Importancia del sector para los proveedores:** el sector de producción de cofres es atractivo para los proveedores, de acuerdo al nivel de compras que se realizan. Las empresas del sector regularmente compran de contado o con tiempos de financiación de hasta un mes.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** para los proveedores de la madera si existen productos sustitutos con los cuales se pueden trabajar, sin embargo, existen algunos insumos necesarios que su sustitución se hace algo complicada pero que no se compran en gran volumen.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** no existe una integración hacia adelante por parte de los proveedores hasta el momento.

- **Rentabilidad del proveedor:** los proveedores de la madera y los de los productos sustitutos mejoran su rentabilidad al subir los precios ante la fuerte demanda por parte del sector ya que la oferta no es la mejor.

Poder de negociación de los compradores

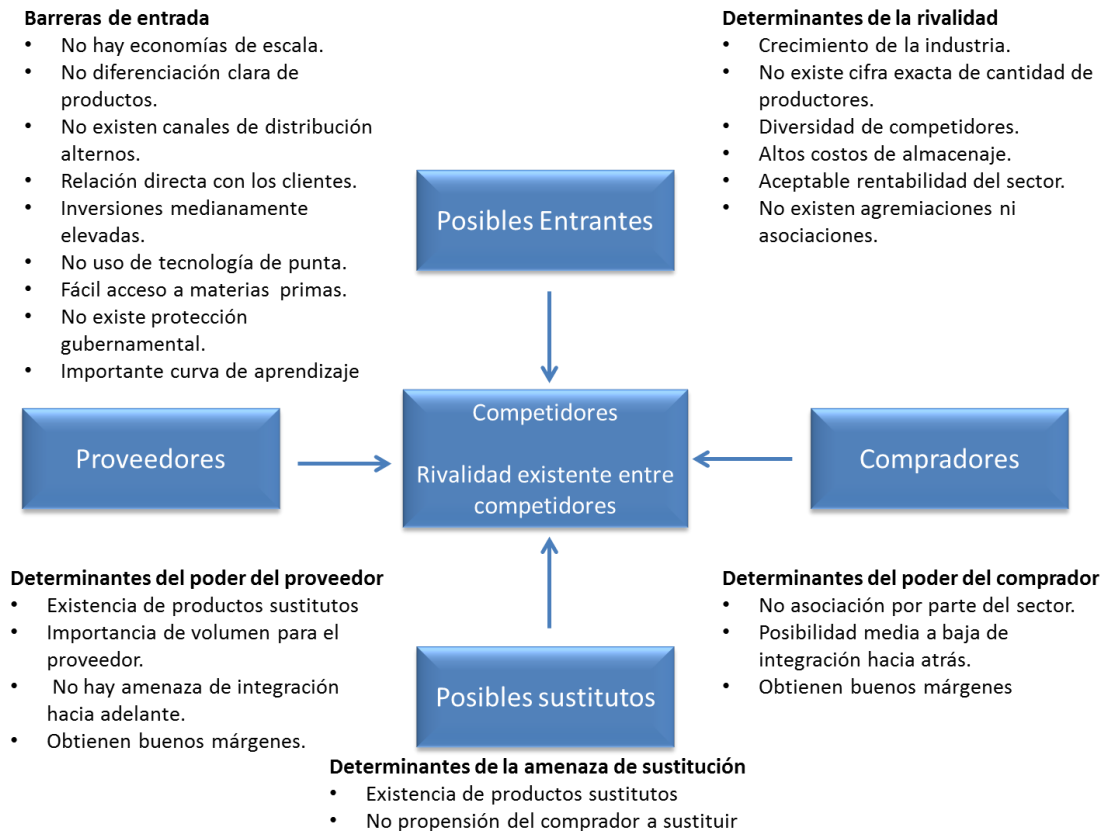
- **Número de compradores importantes:** en el sector de producción de cofres no existe como tal una asociación o gremios ni a nivel local ni nacional, es un sector totalmente desunido y con una competencia peligrosa; lo anterior es aprovechado al máximo por las funerarias ya que adquieren estos productos al menor valor posible, y al haber una oferta considerable en el mercado el mismo sector productor hace que los compradores adquieran un poder sobre los oferentes.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** no existe una conducta en la cual exista una integración hacia atrás, el sector funerario tiene toda su experiencia enfocada hacia los servicios y no hacia la producción; sin embargo, existen funerarias, sobre todo las pequeñas que tienen como característica ser empresas familiares que fabrican sus propios cofres.
- **Rentabilidad del comprador:** los compradores obtienen buenos beneficios debido a la desunión del sector productor de cofres, donde obtienen los cofres al menor precio posible y los compradores tienen el poder de la negociación.

Productos sustitutos

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** en el sector de la producción de cofres existen productos sustitutos en relación con los cofres realizados a partir de la madera, estos son los cofres hechos a partir de materiales alternativos como aglomerados, mdf, láminas metálicas y ahora último se está incursionando en la producción a partir de productos poliméricos como la resina poliéster; todo lo anterior debido a la escases de que ha habido en los últimos años de la materia prima tan importante para el sector como lo es la madera.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** los precios de los cofres producidos con los diferentes materiales no difieren mucho unos con otros; sin embargo, ya es un tema cultural el utilizar cofres tradicionales de madera y no de materiales metálicos, por lo cual estos últimos no tienen una acogida considerable en el mercado nacional.

Elaboración cuadro de las cinco fuerzas.

Ilustración 8: Análisis de la estructura del sector.



Fuente: El Autor.

4.4 Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa Industrias Solarte SAS de acuerdo a lo planteado por Porter en su libro Ventaja competitiva (Porter, 2008), es la siguiente:

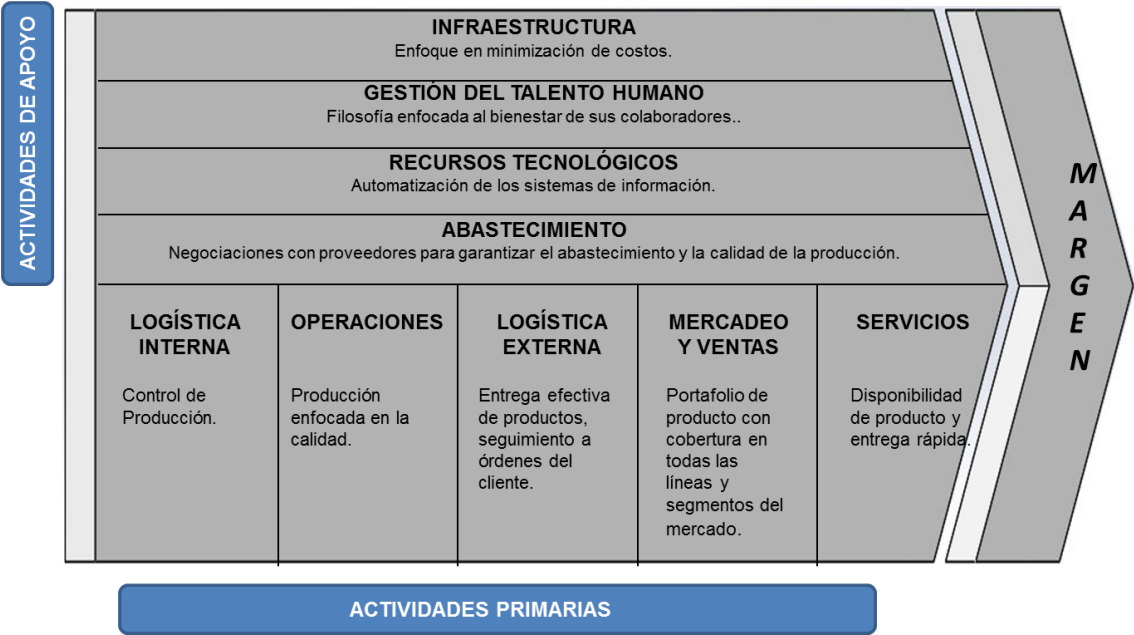
Tabla 17: Actividades Primarias y de Apoyo

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA				
	Posición estratégica de las instalaciones de la planta.				
	Enfoque en minimización de costos.				
	Credito a los clientes, pagos a proveedores a 30 días.				
	Estructura plana eficiente y flexible.				
	Gerencia comprometida con el ambiente.				
	Gerencia con buen manejo de relaciones sociales con entes externos.				
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
	Valoración de puestos de trabajo.				
	Filosofía enfocada al bienestar de sus colaboradores.				
	RECURSOS TECNOLÓGICOS				
	Administración general de los sistemas de información.				
	Automatización de los sistemas de información.				
	ABASTECIMIENTO				
Gestión del proceso de compras con el fin de obtener negociaciones de economía de escala.					
Negociación con proveedores buscando bajo costo y pago a largo plazo.					
Negociaciones con proveedores para garantizar el abastecimiento y la calidad de la producción.					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIOS
	Bodega de materia prima.	Negociación regional con precios de escala.	Procesamiento de pedidos. Distribución directa de productos a clientes.	Portafolio de producto con cobertura en todas las líneas y segmentos del mercado.	Disponibilidad de producto y entrega rápida.
	Bodega de producto terminado.	Producción enfocada en la calidad.	Control de inventarios.		Manejo de políticas de crédito y recaudo con los clientes.
	Control de Producción.		Entrega efectiva de productos, seguimiento a órdenes del cliente.		Diseño de productos personalizados para los clientes.
	Bajo nivel de inventarios.	Flexibilidad y rapidez para atender cambios en los requerimientos planeados en producción.			
	Filosofía JIT	Planeación de materiales para el proceso productivo.			

Fuente: El Autor.

Elaboración de la cadena de valor de la empresa.

Ilustración 9: Cadena de Valor.



Fuente: El Autor.

Estrategia Competitiva

Diferenciación o reducción de costos o alto enfoque.

El sector funerario es altamente competitivo en lo que corresponde a la producción de cofres debido a que existe mucha competencia de pequeños y medianos productores, esto se ve reflejado ya que existen gran cantidad de productores pequeños que se mantienen en la informalidad creando una competencia aún más agresiva para las demás empresas ya que no tienen que sostener la carga impositiva que el gobierno colombiano impone por la formalización, y ofrecen sus

productos a precios que en algunas ocasiones no se llega a comprender. Por otra parte, las materias primas e insumos necesarios para la producción están cada vez más costosos, ya que la fluctuación de divisas internacionales afectan directamente el costo de éstos reduciendo el margen de utilidades para la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, para la organización Industrias Solarte SAS es de vital importancia mantenerse en el mercado con precios competitivos, brindándole a los clientes productos de calidad generando fidelidad de los mismos y generando una alta confianza hacia la empresa; es por eso que la estrategia competitiva que tiene la organización en este momento se basa en una **reducción de costos**, que busca mejorar sus procesos productivos, generando sinergias entre las diferentes áreas que la componen y buscando la inclusión por parte de todo el personal en la solución de problemas de manera más efectiva.

5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

A continuación se realizará un referenciación de Industrias Solarte S.A.S con algunas empresas competidoras directas del sector:

1. Industrias Jolvir SAS

Industrias Jolvir es una sociedad por acciones simplificadas matriculada el martes 2 de abril de 2013 con domicilio registrado en la ciudad de Girón (Santander). Esta empresa se dedica principalmente a fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.

Información de Industrias Jolvir

- Razón Social: Industrias Jolvir S.a.s.
- Nit: 900605006-6
- Cámara de Comercio: Bucaramanga
- Número de Matrícula: 0000260602
- Fecha de Matrícula: 02/abril/2013
- Tipo de Organización: Sociedades Por Acciones Simplificadas Sas
- Tipo de Sociedad: Sociedad Comercial
- Estado de la matrícula: Activa
- Última Renovación: 2018

Actividades Económicas

- 1690: Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.
- 3290 – Otras Industrias Manufactureras N.c.p.

- 1630 – fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción.

2. Coffin SAS

Coffins SAS es una sociedad por acciones simplificadas matriculada el viernes 26 de febrero de 2010 con domicilio registrado en la ciudad de Cali. Esta empresa se dedica principalmente a fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.

Información de Coffins

- Razón Social: Coffins S.a.s.
- Nit: 900343022-9
- Cámara de Comercio: Cali
- Número de Matrícula: 0000785221
- Fecha de Matrícula: 26/febrero/2010
- Tipo de Organización: Sociedades Por Acciones Simplificadas Sas
- Tipo de Sociedad: No Aplica
- Estado de la matrícula: Activa
- Última Renovación: 2018

Actividades Económicas

- 1690: Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.

3. Industrias Solarte SAS

Industrias Solarte es una sociedad por acciones simplificadas matriculada el miércoles 23 de abril de 2014 con domicilio registrado en la ciudad de Candelaria. Esta empresa se dedica principalmente a fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.

Información de Industrias Solarte

- Razón Social: Industrias Solarte S.A.S.
- Nit: 900725179-6
- Cámara de Comercio: Palmira
- Número de Matrícula: 0000106555
- Fecha de Matrícula: 23/abril/2014
- Tipo de Organización: Sociedades Por Acciones Simplificadas Sas
- Tipo de Sociedad: Sociedad Comercial
- Estado de la matrícula: Activa
- Última Renovación: 2018

Actividades Económicas

- 1690: Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería.
- 4922: Transporte Mixto.

5.1 Selección y descripción de Factores Claves de Éxito F.C.E

Variedad de producto

La variedad de producto es la posibilidad que tiene la compañía de ofrecer diversas opciones a sus clientes, cubriendo necesidades específicas; esto incluye todas las líneas de producto desde la línea económica hasta la línea elite o superior.

Es importante resaltar que la posibilidad de una compañía en ofrecer una variedad de productos le permite llegar con mayor facilidad a diferentes nichos de mercado, ampliando su posicionamiento de la compañía.

La variedad de producto o gama de productos dan a la empresa un valor agregado o valor diferenciador, el cual busca cubrir los huecos que deja la competencia en el mercado; es importante aclarar que las necesidades de variación de producto están determinadas por los cambios culturales de la sociedad o sus costumbres en los rituales funerarios.

Calidad

La Calidad es el conjunto de características o propiedades inherentes, que tiene un producto o servicio las cuales satisfacen las necesidades del cliente, las mismas que se ven reflejadas en una sensación de bienestar de complacencia.

Es importante que estas características estén estandarizadas y perduren siempre cuando se compra una y otra vez, así también se debe de tener en cuenta que tenga un costo óptimo.

Para conseguir una calidad óptima en el producto se debe tener en cuenta aspectos como la capacidad técnica así como la destreza de los operarios y su conocimiento

en el área; la calidad no siempre es un factor determinante del precio pero si puede ser un factor diferenciador “excelente calidad al precio justo”.

Precio

El precio es el valor que se asigna a un producto, determinado por los factores que intervienen en la producción del mismo, como es la materia prima, la capacidad tecnológica, la calidad y la oferta y la demanda del mismo.

La fijación de un punto bastante importante dentro del marketing, ya que es te afecta directamente la rentabilidad de la compañía, un precio alto de un producto puede afectar su demanda dentro del mercado y a su vez un precio bajo afecta la ganancia o rentabilidad de la compañía.

Adicional, el precio debe estar relacionado no solo con su calidad o valor de producción sino a su vez con otros servicios de la compañía como son los servicios de asesoría pre y post venta.

Para determinar el precio de venta de un producto se pueden utilizar métodos como el de costos y el método de promedio de mercado.

Tecnología en la producción

Se entiende por tecnología de la producción al conjunto ordenado de instrumentos y/o conocimientos que permiten elaborar de manera fácil, rápida y eficaz la línea de productos de una compañía.

La tecnología utilizada por las diferentes empresas inmersas en el sector funerario, específicamente en la elaboración de cofres fúnebres, se encuentra basada en el

conocimiento empírico, pero existen maquinaria especializada para trabajar la madera, software especializados en diseño entre muchos otros.

Cumplimiento en la entrega

Se define como cumplimiento en la entrega al hecho de que la empresa entregue al cliente exactamente el producto solicitado, cumpliendo las características ofrecidas al momento de la venta, esto genera una confianza en el cliente y adicional optimiza los procesos y el tiempo dentro de la compañía que es un activo importante ya que se minimizan las reclamaciones las cuales

Si una empresa cumple con su promesa de venta, cuando se interesa por entregar el producto tal cual al que posee en sus catálogos o en su muestrario que es el que le ha generado expectativas al cliente; también es importante generar claridad al momento de la venta hasta qué punto puede llegar la compañía. Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias, también causa daños internos en la compañía ya que el cliente interno no puede cambiar de proveedor, pero la relación laboral se ve deteriorada debido a los errores en los procesos.

Puntualidad en el tiempo de entrega del producto

Este punto está muy relacionado con el anterior, ya que para el cliente no solo es importante que llegue el producto que solicito si no que llegue en el tiempo esperado.

La impuntualidad al momento de la entrega del producto es la causa más probable de la pérdida del cliente además de pérdida de tiempo dentro de la compañía ya

que no solo se pierde tiempo resolviendo quejas sino todo el tiempo invertida en la consecución del cliente.

Adicionalmente, una empresa que cumple con los tiempos de entrega puede tener un mejor manejo de inventario generando una ventaja competitiva frente a otras compañías

Servicio al cliente (venta-post venta)

Para una empresa mejorar su proceso de servicio al cliente hace parte fundamental de crearse una posición en el mercado; se define servicio al cliente como el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes sea antes de generarse una compra o luego como servicio pos venta; son todas aquellas actividades en las cuales la interlocución con el cliente lo llevan a un uso correcto del producto.

En general es una herramienta de mercadeo que es bastante eficaz si se utiliza de la manera adecuada ya que el efecto esperado es la fidelización del cliente. Las compañías deben instaurar este como servicio pero antes crear cultura en sus empleados, ya que todos aquellos que estén en contacto con el cliente en cualquier forma acrecentarán o generarán satisfacción o repulsión en el cliente.

Alianza con empresa transportadora

Las alianzas estratégicas con empresas transportadoras nos ayudan a explorar nuevas alternativas de entrega del producto, esto con el fin de garantizar una entrega segura y rápida, generando cumplimiento y confianza en el cliente.

Horario

Es importante que el cliente pueda acceder a los servicios y productos de la empresa en horarios diferentes a los estipulados como de oficina, y es vital tener esta ventaja ya que se engancha al cliente con una oferta de cofres todos los Días de la semana.

Página Web

En la actualidad, las compañías buscan tener presencia o acercamiento efectivo en el mercado, la tecnología les permite eso. Esta es la razón por la cual tener una página web es muy efectiva, permite a las compañías realizar publicidad a bajo costo, ayuda a obtener reconocimiento y genera un crecimiento en ventas.

Este factor diferenciador permite que las empresas muestren una imagen de mayor seriedad y confiabilidad, creando una línea muy fuerte con el cliente ya que al tener acceso a la página 24 horas la calidad de la atención y el servicio al cliente se vuelve la relación comercial más duradera.

5.2 Matriz del perfil competitivo y radares de comparación

A continuación se detalla la matriz de perfil competitivo de las empresas seleccionadas, teniendo en cuenta los factores claves de éxito descritos anteriormente y luego se procede a detallar las gráficas de los radares de Valor y Valor sopesado para cada una de las empresas y por último las gráficas comparativas de estos valores.

Tabla 18: Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
Factores clave de éxito	Peso		Jolvir SAS		Coffins SAS		Ind. Solarte SAS	
			valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Variedad de producto	20	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Calidad	20	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Precio	10	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Tecnología en la producción	9	0,09	3,5	0,315	2,5	0,225	2,5	0,225
Cumplimiento en la entrega	8	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Puntualidad en los tiempos de entrega	8	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Servicio al cliente (venta-post venta)	7	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28
Alianza con empresa transportadora	7	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Horario	6	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06
Página web	5	0,05	3,5	0,175	1	0,05	1	0,05
TOTAL	100	1		3,68		2,665		2,935

Fuente: El Autor.

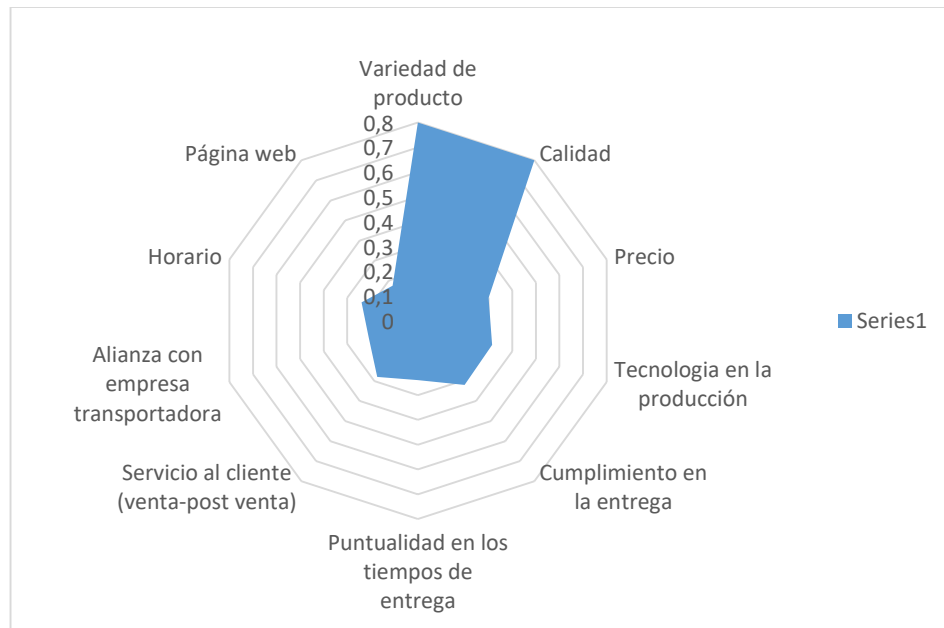
Radar de Valor y Valor Sopesado de Industrias Jolvir SAS

Gráfico 20: Radar de Valor Industrias Jolvir SAS



Fuente: El Autor.

Gráfico 21: Radar de valor sopesado compañía Industrias Jolvir SAS



Fuente: El Autor.

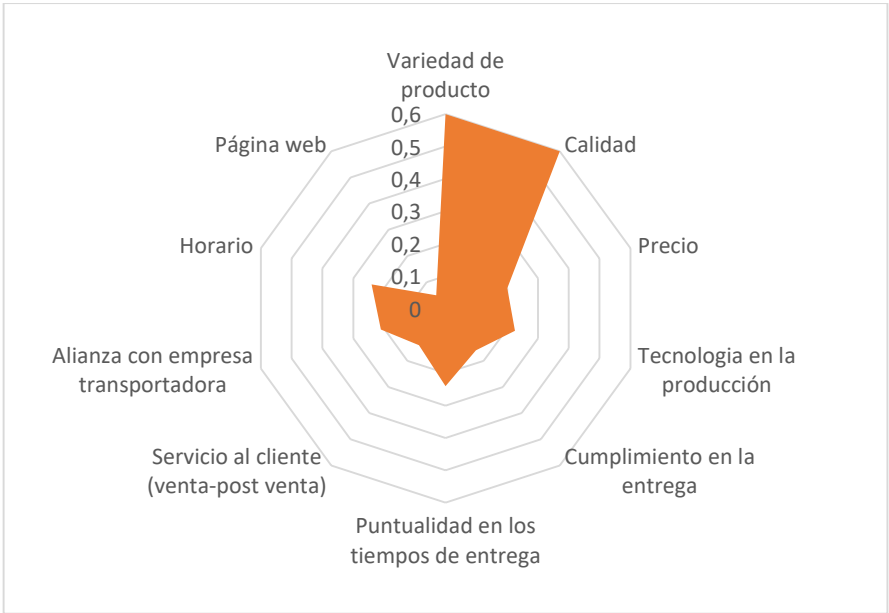
En la compañía Industrias Jolvir SAS se puede identificar que posee un buen desempeño en factores de éxito como son variedad en el producto, cumplimiento de entrega y el horario pero muestra debilidad en el precio, esto puede ser debido a que no poseen una tecnología que les permita disminuir costos de producción, pero sin embargo es un fuerte competidor dentro del sector. Todo lo anterior es importante que la compañía comience a tener cambios en la estructura interna como son líneas de producción específicas, tecnología de punta, personal altamente capacitado, alianzas estratégicas con transportadores y disminución de costos para ofrecer un precio de venta justo con alta rentabilidad.

Gráfico 22: Radar de Valor compañía Coffins SAS



Fuente: El Autor.

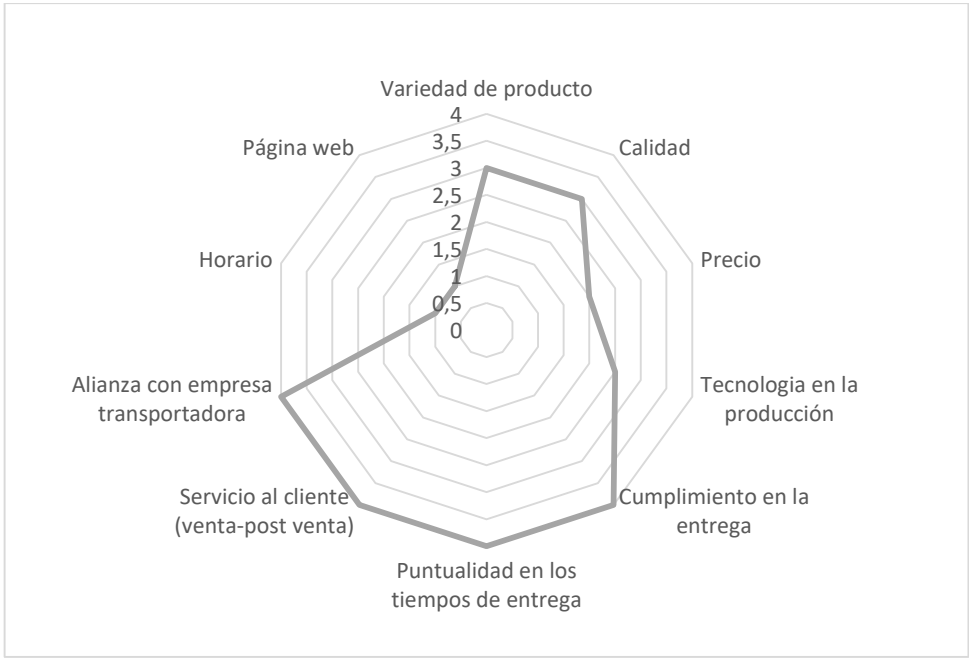
Gráfico 23: Radar de Valor sopesado Coffins SAS



Fuente: El Autor.

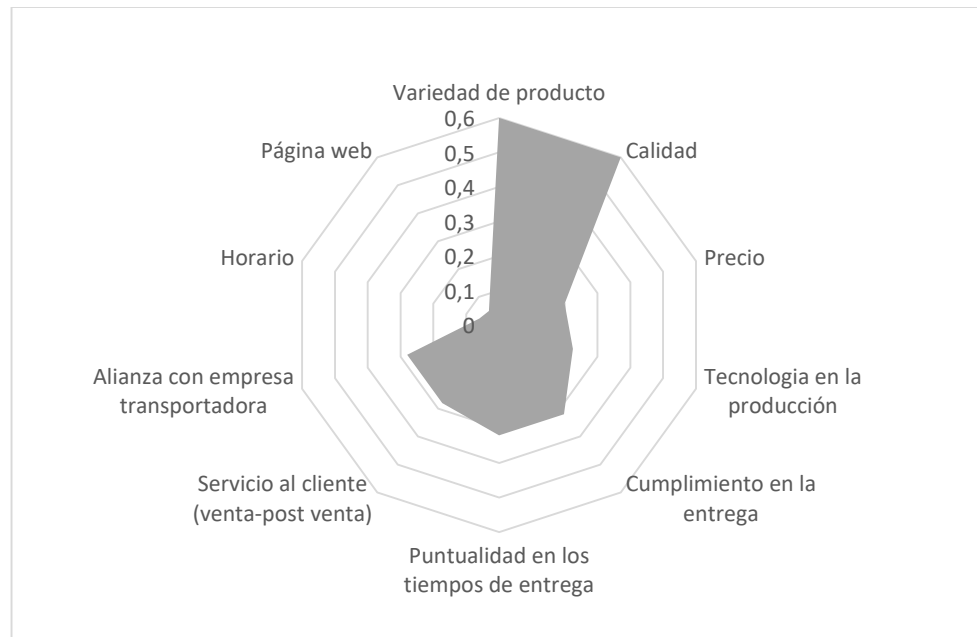
La compañía Coffins SAS muestra menos eficiencia en los factores de éxito estudiados, aunque posee una gama o variedad de producto y un buen horario no es muy competitiva comparada con las demás compañías.

Gráfico 24: Radar de Valor Industrias Solarte SAS



Fuente: El Autor.

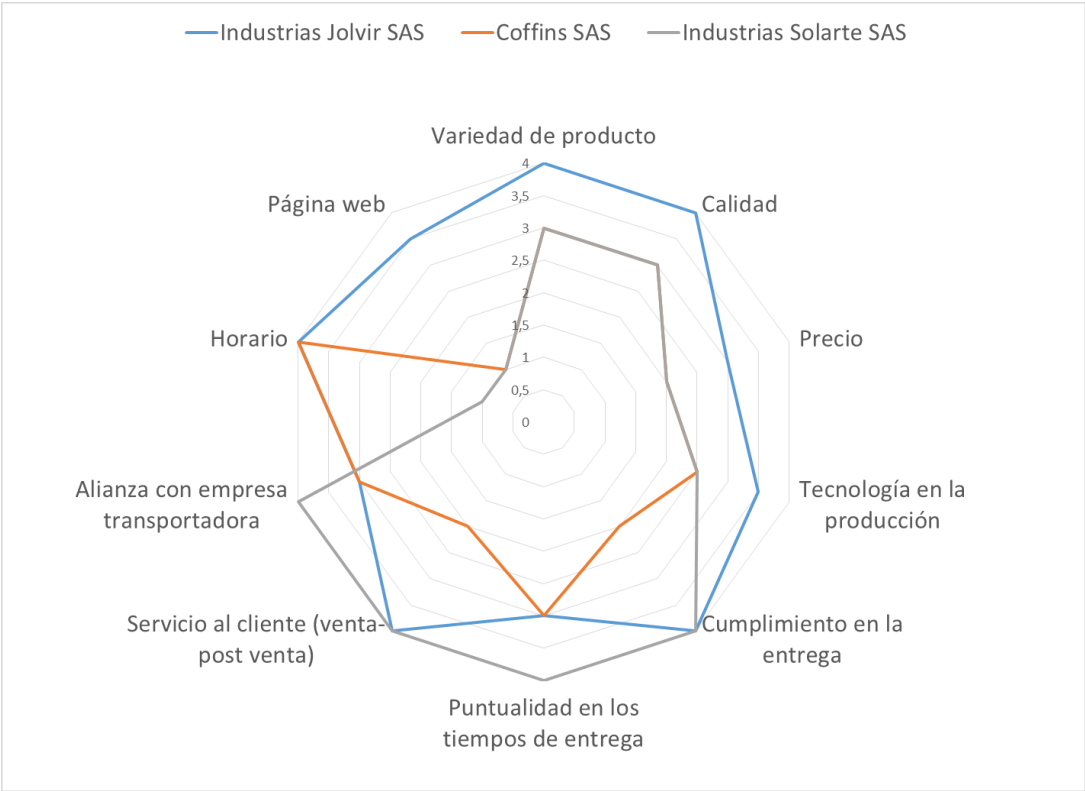
Gráfico 25: Radar de Valor sopesado Industrias Solarte SAS



Fuente: El Autor.

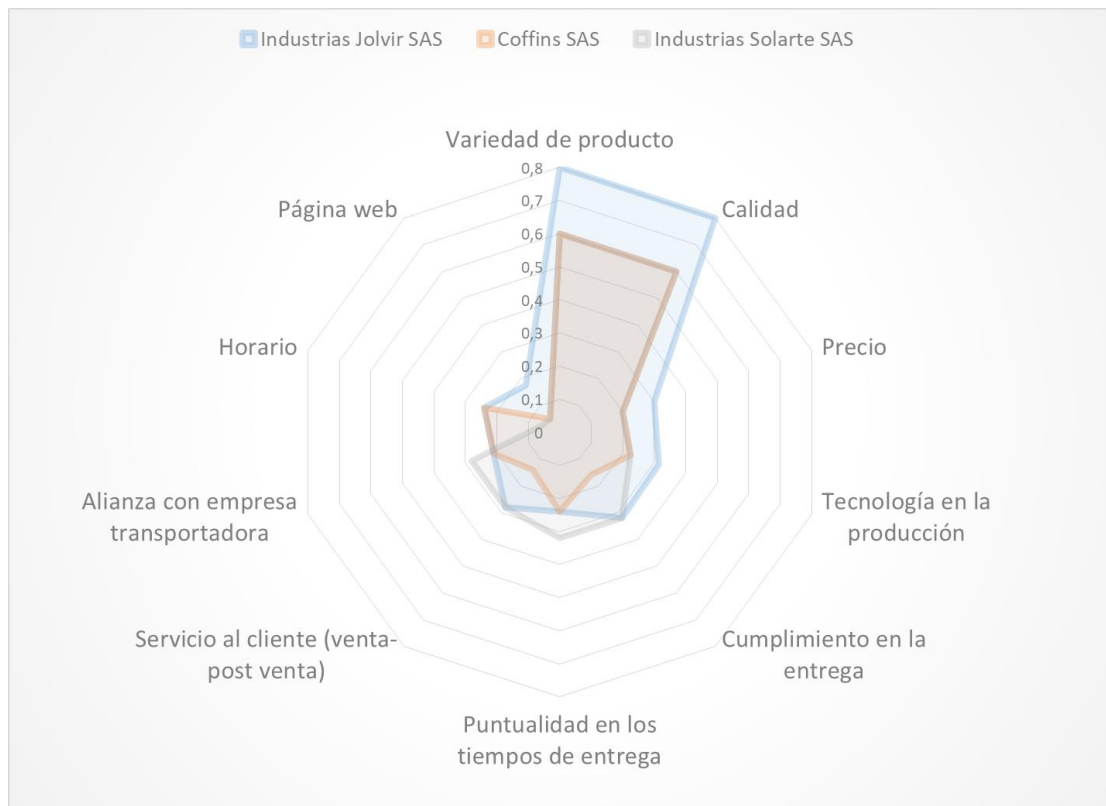
La compañía Industria Solarte SAS es una compañía con un buen desempeño en lo relacionado con el servicio al cliente, cumplimiento en la entrega y puntualidad en la entrega del producto, pero no muestra un buen desempeño en los factores relacionados con precio y variedad de producto a pesar de ser una compañía con muchos años en el mercado y una gran experiencia en el sector.

Gráfico 26: Radar de Valor comparado



Fuente: El Autor.

Gráfico 27: Radar de Valor sopesado comparado



Fuente: El Autor.

Interpretación de los resultados

Al revisar las gráficas de Radar de valor y Radar de valor sopesado se puede analizar que la compañía Industrias Jolvir SAS es la más eficiente en el desempeño de los factores de éxito, Industria Solarte S.A.S solo posee 3 factores de éxito por encima de la compañía Industrias Jolvir SAS : Alianza con empresa transportadora, cumplimiento en la entrega y cumplimiento en la entrega del producto; al analizar la compañía Coffins SAS se evidencia que es la menos eficiente en todos los factores de éxito que planteamos en el estudio, todos por debajo de 3.

Recomendaciones para la compañía Solarte S.A.S

Al analizar el comportamiento de los factores de éxito de la compañía Industrias Solarte SAS, se puede observar que a pesar de ocupar el segundo lugar según la matriz de perfil competitivo tiene puntos fuertes y otros que tiene una oportunidad de mejora. Las fortalezas de la compañía de estudio están orientados al servicio al cliente durante la venta y pos venta, así como el cumplimiento en la entrega del producto no solo en tiempo sino también a la promesa de venta, esto le da un factor diferenciador a la compañía.

Dentro de los factores a mejorar se recomienda a la compañía ampliar su gama de productos con diferentes líneas con el fin de ampliar su mercado, para esto debe comenzar por implementar diferentes maquinaria y/o tecnologías que le permitan crecer no solo en cantidad de producto producido sino también en calidad; de igual forma, se recomienda hacer presencia en el mercado virtual a través de la construcción de una página web que le dé mayor presencia a la empresa y tener así mayores clientes.

6. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se realiza el análisis de cada una de las áreas de la empresa identificando las variables que predominan en cada área sobre su funcionamiento y catalogándola como fortaleza o debilidad en cada caso.

6.1 Área Administrativa

La misión de la empresa, así como sus objetivos y metas se han definido pero se encuentran un poco desactualizadas, de igual forma, las estrategias que se han encaminado a lo largo de estos años también deben ser actualizadas de acuerdo al ritmo del mercado y del sector en este momento; sin embargo, estas estrategias no se han socializado en algunas ocasiones con los colaboradores de la empresa, punto que es importante para mejorar y articular las funciones en pro de conseguir los objetivos propuestos. Es importante resaltar que la Gerencia no es de tipo autoritaria, se escucha a los colaboradores sin interferencias, no es una empresa muy burocratizada y eso facilita la consecución de lo que se propone y que la experiencia en el sector es amplia, ya que se cuenta con más de 30 años en el mercado; por otra parte, no se cuenta con suficiente personal para ejercer mecanismos de control interno.

Tabla 19: Análisis interno área administrativa

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
AREA DE GESTION	ÁREA ADMINISTRATIVA				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Misión	F				X
Tipo de Gerencia	F				X
Conocimiento del sector	F			X	
Cumplimiento de la normatividad laboral	D		X		
Mecanismos de control interno	D	X			
Falta de planeación estratégica	D	X			

Fuente: El Autor.

6.2 Área Mercadeo y Ventas

El principal mercado que tiene la empresa es el de las empresas de servicio funerario que se encuentran ubicadas en el sector del Valle del Cauca y Cauca principalmente, en municipios como Cali, Yumbo, Buenaventura, Palmira, Santander de quilichao, entre otros. El principal cliente que tiene la empresa le abarca el 30% de sus ventas, su principal producto son los cofres de la línea básica y cofres para cremación, la venta de estos se han mantenido estables durante los últimos años con una tendencia al alza en este último periodo de 6 meses, los productos más rentables son los de la línea de gama alta, sin embargo su nivel de ventas no es muy alto; por otra parte, en la empresa no se ha establecido un programa de ventas, regularmente los clientes llegan por referenciación de otros clientes, no existe una fuerza de ventas además del gerente y el propietario, no cuenta con salas de ventas, no hay venta por página web ni ninguna plataforma tecnológica pero tiene una buena cobertura en el mercado, los productos se llevan directamente de la fábrica al establecimiento funerario.

Tabla 20: Análisis interno área mercadeo y ventas

ORGANIZACIÓN	INDUSTRIA SOLARTE S.A.S				
AREA DE GESTION	Mercadeo y ventas				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Personal capacitado en ventas	D	X			
Cobertura en el mercado	D		X		
Variedad de productos-gama de productos	F			X	
Precio de venta	F			X	
Posicionamiento del mercado	D		X		
Publicidad (Radio-Televisión-Pagina web)	D		X		
Area de mercadeo no definida	D	X			
Canales de distribución	D		X		
Fidelización del cliente	F			X	

Fuente: El Autor.

6.3 Área Gestión humana

En el sector de la madera y específicamente en la carpintería cada vez son menos las personas que se capacitan para ejercer este oficio, sin embargo el personal que llega a la empresa se le da un tiempo de capacitación por parte de los otros colaboradores que ejercen las mismas funciones, por lo cual, la curva de aprendizaje se genera en la empresa ya que es un poco complicado conseguir personal para estos oficios, sin embargo, estos se acomodan a los planes que se tienen plasmados desde la dirección. La empresa cuenta con 22 personas trabajando en las diferentes áreas, se contratan directamente y también por prestación de servicios, por el momento es la cantidad suficiente para cubrir los requerimientos del mercado. Las relaciones de cada uno de los colaboradores se basan en el respeto hacia el otro, propiciando el dialogo y de esta manera un buen clima organizacional, el nivel de ausentismo es bajo y, de igual manera, los índices de accidentalidad, por ahora se está trabajando para tener programas de capacitación periódicos.

Tabla 21: Análisis interno área personal o recursos humanos

ORGANIZACIÓN	INDUSTRIA SOLARTE S.A.S				
AREA DE GESTION	Personal o recursos humanos				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Ausencia de incentivos a empleado	D		X		
Ausencia de planes de capacitación	D		X		
Personal calificado	F			X	
Clima organizacional	F				X
Ausentismo del personal	D			X	
Ausencia del area de recursos humanos	D	X			

Fuente: El Autor.

6.4 Área Producción

La producción consiste en la elaboración de cofres fúnebres comenzando desde el secado de la madera, corte, pintura, tapizado y alistamiento final; todo lo anterior se realiza a partir de los oficios que desempeñan los colaboradores de la empresa, por ahora no hay ningún proceso sistematizado, por lo cual todo es manufacturado. De acuerdo a la demanda se puede considerar el sistema de producción como pull y en otras como push. La empresa ha tenido una transformación en el sistema de producción de los cofres en blanco, ya que ha pasado de ser una producción por lotes a una producción continua y con diferentes referencias, esto ha llevado a ganar en productividad y eficiencias, esto de la mano con la adquisición de maquinaria especializada.

Los programas de producción son variados, ya que dependen principalmente de los pedidos que se realizan al área de ventas, esto porque la empresa se caracteriza por realizar sus entregas en tiempos cortos, aunque se cuenta con un stock de cofres que agilizan la respuesta a los clientes, sin embargo, no existe un sistema o procedimiento estipulado que pueda medir el estado de la producción en algún momento.

La maquinaria y los equipos utilizados se adaptan bien a la producción, aunque existen en el mercado otros equipos mejores pero que de momento no están al alcance, las instalaciones cuentan con alrededor de 1000 m² y se acomoda perfectamente a lo requerido por el mercado y permite expansiones si así lo requiere la empresa.

Tabla 22: Análisis interno área producción

ORGANIZACIÓN	INDUSTRIA SOLARTE S.A.S				
AREA DE GESTION	Area de producción				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Calidad	F				X
Tecnología en maquinaria y/o diseño	D		X		
Linea de producción	D		X		
Personal capacitado y con experiencia	F			X	
Procesos eficientes	D		X		
Indicadores de producción	D	X			
Planificación de la producción	D		X		
Area definida	F			X	

Fuente: El Autor.

6.5 Área financiera

La empresa manifiesta que la rentabilidad de las ventas son aceptables, al igual que su liquidez, aunque se complica un poco con el tema de la rentabilidad de sus productos, al no disponer de un sistema de costos que le permita conocer con mayor exactitud el costo de producción de estos y cuál sería el margen que tienen. El comportamiento de la cartera no es el esperado, ya que hay clientes que están pagando sus obligaciones a 60 y 90 días después de la emisión de la factura, lo que afecta la liquidez, sin embargo, la empresa adquiere la mayoría de sus materias primas y materiales prácticamente de contado. El poder de autofinanciación en proyectos pequeños es adecuada, caso contrario para participar en proyectos de gran envergadura, pero esto se tiene un buen comportamiento con la banca en el momento de solicitar un crédito externo y poder así apalancarse para la consecución de nuevos objetivos.

La gerencia se interesa por la gestión financiera de la empresa, lleva a cabo el pago de las obligaciones que se tiene con terceros, tiene buena relación con los bancos, constantemente está controlando los gastos, la información contable es confiable pero no es oportuna, no se toma muchas veces en cuenta para la toma de decisiones, la tecnología utilizada es acorde a lo que requiere la empresa en el manejo de sus cuentas, se maneja un software contable.

Tabla 23: Análisis interno área financiera

ORGANIZACIÓN	INDUSTRIA SOLARTE S.A.S				
AREA DE GESTION	Area financiera				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Apalancamiento financiero	F				X
Infraestructura propia	F				X
Programa contable	F			X	
Capital propio de trabajo	F				X
Rentabilidad	F			X	
Manejo interno de presupuesto de inversión	D		X		

Fuente: El Autor.

Es importante resaltar que industria Solarte S.A.S es una compañía con una larga trayectoria en el sector funerario, por lo cual posee fortalezas internas que le generan unas diferencias competitivas que favorecen su permanencia en dicho mercado.

Actualmente la gerencia se encuentra en un proceso de transformación en el cual los cambios han favorecido y fortalecidos las áreas donde presentaba mayor debilidad. Dentro de estos procesos de cambio se han fortalecido en la empresa en áreas coma la administrativa, financiera y de producción; esta son las que presentan mayor número de debilidades luego del análisis interno.

El tener un apalancamiento financiero, infraestructura propia y capital propio de trabajo generan un ambiente propicio para el desarrollo de las acciones de cambio de las debilidades detectadas por el análisis. Para minimizar dichas debilidades se

hace necesario organizar los procesos de producción como es la planificación permanente de producción desde la organización de la línea de procesos, minimizar al máximo las ineficiencias dentro del proceso incrementando la calidad, fortalecer la fuerza de ventas con personal calificado creando un área específica de mercadeo y ventas con el fin de ampliar cobertura del mercado y así generar un aumento de la rentabilidad.

Tabla 24: Matriz integrada Análisis interno

EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA		
INDUSTRIA SOLARTE S.A.S		
VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Tipo de gerencia Area administrativa	La gerencia de la compañía se encuentra en proceso de transformación, existe una nueva proyección con nuevas ideas que le generan cambios orientados a fortalecer la empresa dentro del mercado	Esta situación gerencial se convierte en una Fortaleza o ventaja competitiva dentro del sector, ya que es una gerencia mas flexible y mas sabia al cambio e innovación
Cumplimiento de la normatividad laboral Area Administrativa	En este momento la empresa se encuentra en un incumplimiento parcial de la normatividad laboral, debido a que historicamente los operarios han estado por prestación prestación de servicio.	Para cualquier compañía es importante cumplir con la normatividad vigente laboral, a hay muchas empresas que han tomado conciencia de la trascendencia de cumplir la ley y respetar el derecho de los trabajadores (su principal activo). Es por eso que para la compañía esta variable es una Debilidad frente a otras.
Personal capacitado en ventas Mercadeo y ventas	La empresa no posee un personal que realiza de manera especifica las ventas ni tampoco proceso de mercadeo, estos porcosos son desarrollados por el personal del area administrativa.	Esta variable se convierte en una debilidad mayor, ya que no permite a la empresa ampliar mercados ni tampoco conseguir clientes nuevos en las zonas del pais donde ya se ha hecho un espacio comercial. Aunque no necesariamente se debe convertir en un area si es importante establecer un personal encargado especificamente de esta actividad que es la que genera nuevos ingresos a la compañía.
Variedad de producto- gama de productos Mercadeo y ventas	Actualmente la empresa tiene una gama de producto muy amplia la cual le permite atender diferntes tipo de clientes desde la gama economica hasta la linea premium	Dentro de cualquier sector, la variedad o gama de productos es un una ventaja competitiva; ya que permite a la compañía llegar sin problemas a los diferentes nichos de mercado. Para Industrias Solarte en muy importante posicionarse dentro del sector como una empresa que brinda variedad, calidad y precio.
Clima organizacional Personal o recursos humanos	Dentro de la compañía se vive un muy buen clima organizacional, debidoa que muchos de los operarios han hecho parte de la compañía durante bastante tiempo	Este variable genera dentro de la compañía un ambiente favorable que desarrollo un gran sentido de pertenencia, siendo esto un factor diferenciador y una fortaleza ya que disminuye perdidas y genera en cambio mayor esfuerzo en obtener productos de calidad.

Ausencia del Area de recursos humanos Personal y recursos humanos	No se tiene un area definida para los procesos de manejo de personal, capacitaciones y/o actividades de contratación de personal	Es de vital importancia tener esta area o una persona especifica dentro del area administrativa encargada de esta variable, ya que en este momento los procesos con el personal no se llevan a cabo de acuerdo a un protocolo en el cual el personal nuevo se le pueda garantizar una introducción dentro de las actividades de la compañía para que pueda cumplir a cabalidad con los objetivos de la misma.
Calidad Area de producción	En la compañía en este momento se cuida cada detalle dentro del proceso de de fabricación de los cofres obteniendo una alta calidad en el producto final.	Para la compañía este es un factor diferenciador dentro del sector, ya que este es una industria que se trabaja de manera artesanal en la mayoría de los casos, por lo que tener un producto de excelente calidad da una fortaleza en el mercado.
Indicadores de producción Area de producción	No se posee unos indicadores que se revicen de manera periodica, para generar planes de mejora en cuanto a cualquier problema de producción qu se pueda presentar.	Este es una debilidad para la compañía, ya que a pesar de contar con excelentes estandares de calidad en el producto, al no poseer indicadores de producción no se pueden identificar problemas y generar planes de mejora a tiempo para evitar retrasos en producción.
Apalancamiento financiero Area financiera	La empresa cuenta con recursos que le permiten realizar inversiones en diferentes areas de la empresa.	Esto es una variable que permite a la empresa realizar proyectos de inversion enfocados a mejorar infraestructura y maquinaria, por lo cual se convierte en una ventaja competitiva.
Manejo interno de presupuestos de inversión Area Financiera	La empresa se encuentra en periodo de transformación administrativa por lo cual no posee un area de proyectos de inversión	Es una variable que genera una debilidad menor ya que se cuenta con los recursos financieros, en el proceso de cambio de la administración esto cambia paulatinamente, convirtiéndose en una fortaleza.

Fuente: El Autor.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Tabla 25: Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
Existe gran cantidad de funerarias en el país	9	4	0,36
Alta demanda de los servicios funerarios	8	3,5	0,28
Alta oferta de productos y subproductos de madera	4	3	0,12
Altos índices de mortalidad	5	4	0,2
Crecimiento de oferta y demanda de planes de prevision execu	8	3,5	0,28
Mayor demanda del servicio de cremación	8	3,5	0,28
AMENAZAS:			
Diversidad en la oferta del producto de la competencia	8	1	0,08
Bajos precios de venta por parte de la competencia	9	1	0,09
Gran cantidad de productores informales de cofres fúnebres	8	1	0,08
Existencia de oligopolios en los servicios funerarios	5	2	0,1
Reduccion del margen de rentabilidad por cambio de divisa	7	2	0,14
Tratados de libre comercio	5	2	0,1
Escasa mano de obra calificada	8	1	0,08
Altos costos en fletes en el sector transporte	4	2	0,08
Incertidumbre en procesos de paz y conflicto	4	2	0,08
TOTAL	100		2,35

Fuente: El Autor.

En vista de que la calificación general está por debajo de 2.5 indica que el entorno que tiene la empresa está regido principalmente por las amenazas antes listadas y que se debe tener un gran cuidado con el comportamiento de alguna de éstas variables ya que la afectan directamente; sin embargo, las oportunidades que se presentan son muy importantes y deben ser explotadas para lograr la supervivencia y el éxito de la organización.

Tabla 26: Matriz de evaluación de factores Internos E.F.I

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
E.F.I			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Directa comunicación entre todas las areas de la organización	3	3	0,09
Estructura flexible y poco burocratica	4	4	0,16
Clima organizacional	4	3,5	0,14
Empoderamiento del grupo de operarios	4	3	0,12
Poca rotación del personal	4	4	0,16
Salud financiera	5	4	0,2
Infraestructura propia	5	4	0,2
Acceso a credito de la banca y proveedores	4	4	0,16
Software contable	3	3	0,09
Acceso a información plataforma datacredito	4	3,5	0,14
Portafolio variado de productos	5	4	0,2
La direccion le apuesta a la innovación y al cambio	5	3	0,15
DEBILIDADES			
Ausencia de implementación de estrategias	4	1	0,04
Falta de claridad en la misión y visión.	3	1	0,03
La empresa cuenta con pocas areas definidas	3	2	0,06
Falta de manuales de funciones y procesos	4	1	0,04
la empresa no cuenta con asesoria tecnica	2	2	0,04
Ausencia de programas de capacitación	3	2	0,06
dificultades en el flujo de la información	3	2	0,06
No existen programas de incentivos salariales	3	1	0,03
Ausencia de fuerza de ventas	4	1	0,04
Ausencia de alianzas estrategicas	4	1	0,04
Falta de un modelo de costeo de producto	3	1	0,03
Ausencia de indicadores de gestión.	4	1	0,04
Ausencia de programa de seguridad y salud en el trabajo	3	1	0,03
Ausencia de programas de calidad	3	2	0,06
Obsolescencia de la maquinaria	4	1	0,04
TOTAL	100		2,45

Fuente: El Autor.

En vista de que la calificación general está muy cercano de 2.5 indica que la empresa está equilibrada entre las fortalezas y debilidades, vale la pena destacar que las fortalezas son muy importantes y que tienen gran influencia sobre el futuro

de la organización y que debe la empresa explotar de gran manera, sin embargo, debe prestar mucha atención a sus debilidades y fortalecerlas.

7.3 Listado DOFA

Tabla 27: listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
· Directa comunicación entre todas las áreas de la organización	· Ausencia de implementación de estrategias
· Estructura flexible y poco burocrática	· Falta de claridad en la misión y visión.
· Clima organizacional	· La empresa cuenta con pocas áreas definidas
· Empoderamiento del grupo de operarios	· Falta de manuales de funciones y procesos
· Poca rotación del personal	· la empresa no cuenta con asesoría técnica
· Salud financiera	· Ausencia de programas de capacitación
· Infraestructura propia	· dificultades en el flujo de la información
· Acceso a crédito de la banca y proveedores	· No existen programas de incentivos salariales
· Software contable	· Ausencia de fuerza de ventas
· Acceso a información plataforma datacredito	· Ausencia de alianzas estratégicas
· Portafolio variado de productos	· Falta de un modelo de costeo de producto
· La dirección le apuesta a la innovación y al cambio	· Ausencia de indicadores de gestión.
	· Ausencia de programa de seguridad y salud en el trabajo
	· Ausencia de programas de calidad
	· Obsolescencia de la maquinaria
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
· Existe gran cantidad de funerarias en el país	· Diversidad en la oferta del producto de la competencia
· Alta demanda de los servicios funerarios	· Bajos precios de venta por parte de la competencia
· Alta oferta de productos y subproductos de madera	· Gran cantidad de productores informales de cofres fúnebres
· Altos índices de mortalidad	· Existencia de oligopolios en los servicios funerarios
· Crecimiento de oferta y demanda de planes de previsión exequial	· Reducción del margen de rentabilidad por cambio de divisa
· Mayor demanda del servicio de cremación	· Tratados de libre comercio
	· Escasa mano de obra calificada
	· Altos costos en fletes en el sector transporte
	· Incertidumbre en procesos de paz y conflicto

Fuente: El Autor.

7.4 Matriz DOFA

Tabla 28: Cruce DOFA

MATRIZ DOFA INDUSTRIAS SOLARTE SAS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	Directa comunicación entre todas las áreas de la organización	Ausencia de implementación de estrategias
	Estructura flexible y poco burocrática	Falta de claridad en la misión y visión.
	Clima organizacional	La empresa cuenta con pocas áreas definidas
	Empoderamiento del grupo de operarios	Falta de manuales de funciones y procesos
	Poca rotación del personal	la empresa no cuenta con asesoría técnica
	Salud financiera	Ausencia de programas de capacitación
	Infraestructura propia	dificultades en el flujo de la información
	Acceso a crédito de la banca y proveedores	No existen programas de incentivos salariales
	Software contable	Ausencia de fuerza de ventas
	Acceso a información plataforma datacredito	Ausencia de alianzas estratégicas
	Portafolio variado de productos	Falta de un modelo de costeo de producto
	La dirección le apuesta a la innovación y al cambio	Ausencia de indicadores de gestión.
		Ausencia de programa de seguridad y salud en el trabajo
		Ausencia de programas de calidad
		Obsolescencia de la maquinaria
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
Gran cantidad de funerarias en el país	-Explotar el acceso a la información de las diferentes funerarias y potenciales clientes que la plataforma datacredito tiene a su disposición. -Aprovechar las tendencias en el sector funerario como lo es el servicio de cremación. -Aprovechar los diferentes productos de madera del mercado para fortalecer los diseños y el portafolio de productos propios.	-Implementar un sistema de ventas que puedan aprovechar la gran cantidad de funerarias en el territorio. -Desarrollar programas de asesoría técnica para mejorar los diseños y por ende la oferta de productos.
Alta demanda de los servicios		
Alta oferta de productos y subproductos de la madera		
Altos índices de mortalidad		
Crecimiento de oferta de planes de previsión exequial		
Aumento en la demanda del servicio de cremación.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Bajos precios por parte de la competencia	-Aprovechar la infraestructura propia y adquirir maquinaria especializada para contrarrestar los bajos precios de la competencia. -Liderar procesos de formación en lo concerniente al tema de la madera. -Aprovechar las nuevas tecnologías para llegar a nuevos mercados, para evitar la saturación del mercado local. -Explotar software para analizar los costos de producción. -Aprovechar la buena salud financiera para tener un plan de adquisición de carro de carga.	-Implementar un sistema de costos para conocer la rentabilidad de los productos ofrecidos. -Implementar un sistema de gestión en Seguridad y salud en el trabajo. -Adquirir nueva maquinaria para mejorar la rentabilidad de sus productos. -Implementar un sistema de reducción de costos. -Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector transporte y minimizar costos.
Gran cantidad de productores informales de cofres funebres		
Existencia de oligopolios en los servicios funerarios		
Reducción del margen de rentabilidad por cambio en el dólar		
Tratados de libre comercio		
Escasa mano de obra calificada		
Altos costos en fletes en el sector transporte		
Incertidumbre en procesos de paz y conflicto		

Fuente: El Autor.

8 ESCENARIOS DE FUTURO

Los desarrollos y los resultados del análisis externo (Oportunidades y Amenazas), y el análisis interno (Fortalezas y Debilidades), así como el análisis del sector sirven como insumo para crear el sistema de variables que dan inicio a la construcción de los escenarios de futuro y permite precisar los factores de cambio.

Identificación de factores de cambio

Árboles de Competencia de Marc Giget

Para dar inicio al proceso de análisis del futuro de Industrias Solarte y que sobreviva dentro del sector funerario, es necesario considerar las diferentes etapas que ha tenido la empresa en el tiempo, desde el pasado, pasando por el presente y que deseamos para su futuro. Con la Tabla 29 se puede evidenciar que entre el análisis del pasado y el presente no hay muchos cambios relevantes que sean un prospecto de generar competencia con las empresas del sector, por lo tanto es necesario realizar cambios sustanciales que impulsen la transformación del futuro deseado, no solo en las líneas de producción que brinda Industrias Solarte, estos cambios se deben evidenciar también en la capacidad de producción y en la estructura organizacional.

Tabla 29: Árbol de competencias de Marc Giget

Árbol de Competencias de Marc Giget			
	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro

Líneas, Productos y Servicios	Elaboración y comercialización de cofres fúnebres	Elaboración y comercialización de cofres fúnebres	Elaboración y comercialización de cofres fúnebres
	Línea económica	Línea económica	Línea económica
	Línea Media	Línea Media	Línea Media
	Línea de lujo	Línea de lujo	Línea de lujo
	Línea infantil	Línea infantil	Línea infantil
		Alquiler de cofre para cremación	línea tipo exportación
			Alquiler de cofre para cremación
			Cenízarios
			Osario
Organización de la Producción Capacidad de producción	Recurso humano con conocimiento empírico del trabajo técnico	Recurso humano: vinculación de personal con estudios de educación superior	Mano de obra calificada
	Nivel de venta bajo	Producción: Nivel de ventas a demanda de los clientes y manejo de stock	Mayor presencia en el mercado nacional y apertura en el mercado internacional
	Bajo nivel de producción		Aumento en la producción y en las ventas
	Costos altos de producción	Costos altos de producción	Disminución de costos de producción
	Escasa maquinaria	Maquinaria: Adquisición de maquinaria	Actualización tecnológica
	Calidad Aceptable	Calidad Aceptables	Productos de alta calidad como factor de

			diferenciación en el mercado
	Instalaciones no propias	Cuenta con instalación propia	Ampliación de las instalaciones
	Cero apalancamiento financiero	Adquisición de activos e inmuebles por medio de apalancamiento financiero	Apalancamiento financiero
	No existía trayectoria financiera		Mantener y mejorar las relaciones con las entidades financieras
Competencias Técnicas "Saber Hacer"	Débil estructura organizacional	Débil estructura organizacional	Definición y apropiación de una estructura organizacional
	No existía Dpto. de ventas	No existe Dpto. de ventas	Dpto. de ventas consolidado
	Poco aprovechamiento de las herramientas contables	Adquisición del software contable para automatización de la información	Aprovechamiento de las herramientas contables para la toma de decisiones
	No existía planeación estratégica	No existe planeación estratégica	Diseño e implementación de un plan estratégico
	No existía programa de SST y ambiental	No existe programa de SST y ambiental	Implementación del programa SST y ambiental
	Procesos artesanales de producción	Procesos artesanales de producción	Estandarización de procesos

Fuente: El Autor.

8.1 Matriz del cambio

En la Tabla 30 se puede vislumbrar las diferentes situaciones que pueden acontecer, siendo los cambios presentidos los resultados de la forma en que se está trabajando en la actualidad; los anhelados a lo que queremos llegar teniendo como base cambios importantes dentro de la organización y los temidos a lo cual podemos llegar si no cambiamos la visión, aunque hay situaciones externas que no dependen directamente de los propietarios y trabajadores de la empresa.

Tabla 30: Matriz de cambio

Presentidos	Anhelados	Temidos
Escasez de la madera, siendo está el material primordial de fabricación	Introducción al mercado nacional e internacional	Alta tecnología en la competencia
Aumento índice de homicidios	Adquisición de maquinaria especializada para el trabajo de la madera	Disminución de los costos por la tecnología aplicada de la competencia.
Alteración de los costos de producción por la escasez de la madera	Disminución en los precios de materiales para elaboración de los cofres fúnebres	Disminución en la tasa de mortalidad
Regulación en la extracción de la madera	Aumento de producción	Desarrollo de técnicas para aumentar la longevidad
Cambios en la tendencia de uso de madera por aglomerados	Aumento de capacidad instalada	Importación de cofres fúnebres
	Mejorar la calidad del producto	
	Estructura organizacional definida	
<i>Presentir: intuir, conjeturar</i>	<i>Anhelar: desear, apetecer</i>	<i>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</i>

Fuente: El Autor.

Matriz DOFA

la matriz DOFA es una herramienta que sirve para evaluar los aspectos favorables y desfavorables que tiene una entidad, dando una mirada interna e externa; con esta información se puede replantear las estrategias que se utilizan e involucrar las oportunidades y fortalezas que se poseen; además de mejorar las debilidades y volver esas amenazas del entorno a nuestro favor. En la Tabla 31 se puede destacar en las fortalezas el personal que poseen, el cual está muy comprometido, tienen experiencia y desean que la empresa siga por un buen camino brindando a los clientes producto de buena calidad y atención. En las oportunidades un ejemplo de ello es el mercado amplio que se tiene a nivel departamental y nacional que falta por incursionar y las posibles alianzas que se puedan entablar con las entidades prestadoras del servicio. Entre las debilidades internas se encuentra la falta de un departamento de ventas para aumentar la producción y darse a conocer en el mercado departamental y nacional; en las amenazas externas hay un factor muy determinantes que es la tecnología que posee y pueda poseer la competencia, lo cual hace que necesariamente la empresa debe estar en el mismo nivel que las otras organizaciones del mismo sector para no entrar en desventaja.

Tabla 31: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA INDUSTRIAS SOLARTE SAS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	Directa comunicación entre todas las áreas de la organización	Ausencia de implementación de estrategias
	Estructura flexible y poco burocrática	Falta de claridad en la misión y visión.
	Clima organizacional	La empresa cuenta con pocas áreas definidas
	Empoderamiento del grupo de operarios	Falta de manuales de funciones y procesos
	Poca rotación del personal	la empresa no cuenta con asesoría técnica
	Salud financiera	Ausencia de programas de capacitación
	Infraestructura propia	dificultades en el flujo de la información
	Acceso a crédito de la banca y proveedores	No existen programas de incentivos salariales
	Software contable	Ausencia de fuerza de ventas
	Acceso a información plataforma datacredito	Ausencia de alianzas estratégicas
	Portafolio variado de productos	Falta de un modelo de costo de producto
	La dirección le apuesta a la innovación y al cambio	Ausencia de indicadores de gestión.
		Ausencia de programa de seguridad y salud en el trabajo
		Ausencia de programas de calidad
		Obsolescencia de la maquinaria
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
Gran cantidad de funerarias en el país	-Explotar el acceso a la información de las diferentes funerarias y potenciales clientes que la plataforma datacredito tiene a su disposición. -Aprovechar las tendencias en el sector funerario como lo es el servicio de cremación. -Aprovechar los diferentes productos de madera del mercado para fortalecer los diseños y el portafolio de productos propios.	-Implementar un sistema de ventas que puedan aprovechar la gran cantidad de funerarias en el territorio. -Desarrollar programas de asesoría técnica para mejorar los diseños y por ende la oferta de productos.
Alta demanda de los servicios		
Alta oferta de productos y subproductos de la madera		
Altos índices de mortalidad		
Crecimiento de oferta de planes de previsión exequial		
Aumento en la demanda del servicio de cremación.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Bajos precios por parte de la competencia	-Aprovechar la infraestructura propia y adquirir maquinaria especializada para contrarrestar los bajos precios de la competencia. -Liderar procesos de formación en lo concerniente al tema de la madera. -Aprovechar las nuevas tecnologías para llegar a nuevos mercados, para evitar la saturación del mercado local. -Explotar software para analizar los costos de producción. -Aprovechar la buena salud financiera para tener un plan de adquisición de carro de carga.	-Implementar un sistema de costos para conocer la rentabilidad de los productos ofrecidos. -Implementar un sistema de gestión en Seguridad y salud en el trabajo. -Adquirir nueva maquinaria para mejorar la rentabilidad de sus productos. -Implementar un sistema de reducción de costos. -Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector transporte y minimizar costos.
Gran cantidad de productores informales de cofres funebres		
Existencia de oligopolios en los servicios funerarios		
Reducción del margen de rentabilidad por cambio en el dólar		
Tratados de libre comercio		
Escasa mano de obra calificada		
Altos costos en fletes en el sector transporte		
Incertidumbre en procesos de paz y conflicto		

Fuente: El Autor.

8.2 Análisis de Estereotipos

Aunque todo lo relacionado con la muerte sigue siendo un tabú, se puede enlistar en la Tabla 32 los estereotipos que rodean el sector fúnebre desde los diferentes puntos de vista tanto de los usuarios, clientes y sociedad que en este caso es la Religión.

Tabla 32: Estereotipos

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1. La cremación	No	Porque las personas adultas o de avanza edad creen que el cuerpo siente al momento que lo están cremando.	Los arraigos que tienen la sociedad y en especial las personas adultas al cambio.
2. Los modelos finos de los cofres fúnebres deben ser sobrios	No	Algunos clientes tienen la idea que los modelos finos solo gustan en tonalidades claras u oscuras, sin tener en cuenta la variedad que existe.	Dificultad de crear nuevos modelos o variedad de tonalidades.
3. La religión con respecto a la muerte	No	Algunos sacerdotes o personas que guían las diferentes religiones manifiestan que si un cuerpo se crema no va a resucitar o no puede estar al momento del juicio.	Que pierdan autoridad con los feligreses.

Fuente: El Autor.

Lista de factores de cambio identificados internos y externos

Después de revisar detalladamente los diferentes factores que abarcan a Industrias Solarte, se pueden destacar los 50 factores de cambio más relevantes para lograr la transformación anhelada, los cuales requieren de mucho esfuerzo para todos los involucrados.

Tabla 33: Factores de cambio

Factores de Cambio	
1. La tecnología aplicada a los procesos de producción	26. Utilización de otros materiales para la producción
2. Personal calificado	27. Tasa de cambio
3. Sentido de pertenencia	28. Responsabilidad social con los empleados
4. Innovación	29. Adquisición de tecnología para el procesamiento de la madera
5. Procesos definidos	30. Sistemas Informáticos para control interno (planeación, organización, dirección y control de las operaciones)
6. Incursión en el mercado	31. Ventas del sector funerario
7. Apalancamiento Financiero	32. Inflación
8. Tipo de contratación	33. Demanda del mercado
9. Portafolio de productos y servicios	34. Índice de violencia
10. Clima organizacional	35. Tasa de mortalidad
11. Relación con proveedores	36. Efectividad del sistema de salud
12. Relación con los clientes	37. Explotación de bosques naturales
13. Aumento de producción	38. Tasa de desempleo

14. Diversidad en modelos	39. Cobertura en salud
15. Infraestructura	40. Tecnología usada por la competencia
16. Prospectiva estratégica	41. Ubicación geográfica
17. Solidez económica	42. Esperanza de vida de los colombianos
18. Rotación de personal	43. Servicio al cliente
19. Estrategia de Marketing	44. Culturas y costumbres fúnebres
20. Creación departamento de ventas	45. Importaciones
21. Mejoramiento de calidad de los productos.	49. Reforestación
22. Compromiso gerencial	47. Imagen corporativa
23. Plataforma y herramientas tecnológicas	48. Política nacional ambiental
24. Mejoramiento y/o creación de canales de comunicación con los clientes	49. Gestión de inventarios
25. Alianzas con empresas de transporte para recogida y entrega de productos	50. Tasa de natalidad

Fuente: El Autor.

Agrupación de factores de cambio

A partir de la información suministrada en la Tabla 33, se ubicó cada factor de cambio en grupos de familia según su naturaleza interna: la investigación y desarrollo, financiera, recursos humanos, logística, entre otros; en las externas hay demográfico, económico, culturas, etc. Como se puede evidenciar en la Tabla 34:

Tabla 34: Agrupación de factores de cambio por familia

Agrupación de los factores por familias (factores internos y factores externos.)			
Internos			
Familias	Factores	Familias	Factores
I Investigación y Desarrollo	14. Diversidad en modelos	V Recursos Humanos	2. Personal cualificado
	4. Innovación		3. Sentido de pertenencia
II Financiera	7. Apalancamiento Financiero	VI Logística	8. Tipo de contratación
	17. Solidez económica		10. Clima organizacional
III Producción	5. Procesos definidos	VII Tecnología	18. Rotación de personal
	21. Mejoramiento de calidad de los productos.		15. Infraestructura
	13. Aumento de producción		16. Prospectiva estratégica
IV Comercialización y Marketing	6. Incursión en el mercado	VIII Comunicaciones	22. Compromiso gerencial
	9. Portafolio de productos y servicios		25. Alianzas con empresas de transporte para recogida y entrega de productos
	19. Estrategia de Marketing		1. La tecnología aplicada a los procesos de producción
	20. Creación departamento de ventas		23. Plataforma y herramientas tecnológicas
Externos			
Familias	Factores	Familias	Factores
I Demográfico	35. Tasa de mortalidad	V Cultural	11. Relación con proveedores
	38. Tasa de desempleo		12. Relación con los clientes
	39. Cobertura en salud		24. Mejoramiento y/o creación de canales de comunicación con los clientes
	41. Ubicación geográfica		
	50. Tasa de natalidad		
II Económico	27. Tasa de cambio	VI Jurídico	29. Adquisición de tecnología para el procesamiento de la madera
	31. Ventas del sector funerario		44. Culturas y costumbres fúnebres
	32. Inflación		47. Imagen corporativa
	33. Demanda del mercado		
III Social	45. Importaciones	VII Tecnológico	48. Política nacional ambiental
	28. Responsabilidad social con los empleados		30. Sistemas Informaticos para control interno (planeación, organización, dirección y control de las operaciones)
	34. Indice de violencia		40. Tecnología usada por la competencia
IV Político	42. Esperanza de vida de los colombianos	VIII Ecológico	49. Gestión de inventarios
	36. Efectividad del sistema de salud		26. Utilización de otros materiales para la producción
			37. Explotación de bosques naturales
			49. Reforestación

Fuente: El Autor.

8.3 Selección de los factores de cambio

Priorización de los factores de cambio: Abaco de Francois Régnier

Con este método se busca indagar con los expertos del tema, en este caso los trabajadores de Industria Solarte los factores de cambio desde su punto de vista y le calificaran según su criterio teniendo en cuenta las siguientes calificaciones: muy recomendable, recomendable, duda, poco recomendable, no recomendable, sin respuesta. Por lo tanto, cada experto debe calificar cada factor según los ítems anteriores, estas respuestas se consolidan en una matriz para verificar cuales son los factores de cambio más importante según los expertos, en la Tabla 35 se pueden visualizar y se escogieron los primeros 20 que son los más relevantes e importantes para el cambio que se desea a futuro con Industrias Solarte.

Tabla 35: Abaco de Francois Régnier

[illegible]

Fuente: El Autor.

Selección de los factores de cambio

Después de tener como resultado los 20 factores de cambio más relevantes que pueden ser internos o externos, aunque para los externos es muy poco probable que la empresa pueda hacer un cambio sustancial en este ítem porque tiene influencia otros sectores y características; con el criterio de los expertos, en este caso los propietarios y trabajadores de Industrias Solarte, se realizó otra matriz para indagar cual son variables que influyen en el cambio y cuales son dependientes, se indaga sobre la relación directa de la filas con las columnas y se da una calificación: 1=débil, 2=mediana, 3=fuerte o 4=potencial. Esta información se lleva al MIC MAC para saber cuáles factores van a ser las posibles estrategias más relevantes para el futuro de Industrias Solarte.

Matriz de calificación de las relaciones entre las variables

Se establece entonces la matriz de calificación, como se muestra en la Tabla 36, las cuales se ingresarán al programa MIC MAC y luego se emitirán los planos de influencias y dependencias.

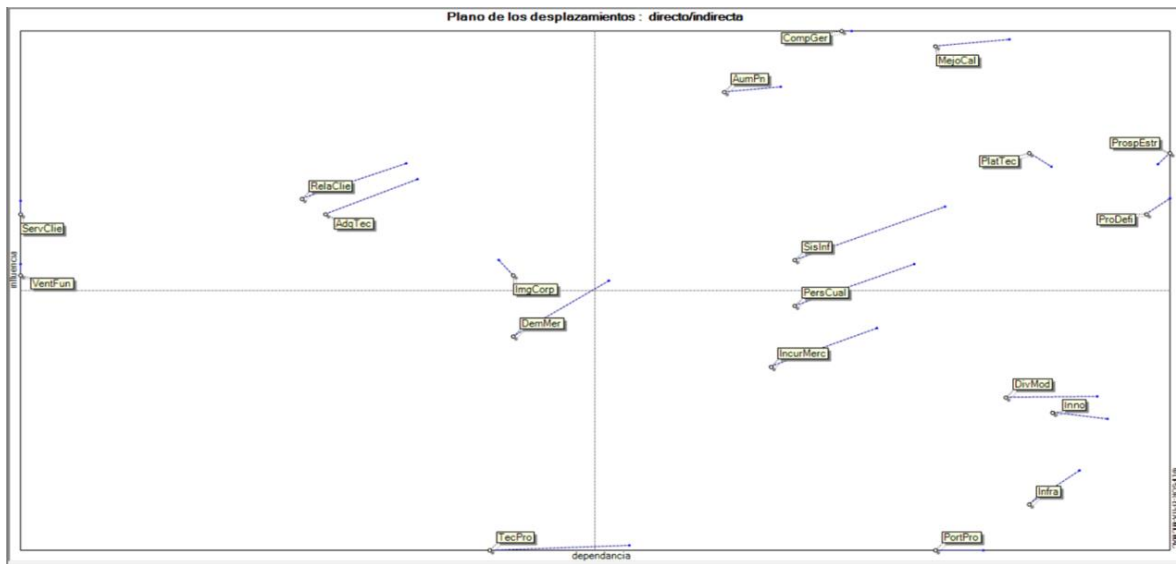
8.4 Selección de las variables claves (análisis estructural)

Tabla 36: Matriz de calificación de las relaciones entre las variables

	Servicio al cliente	Tecnología aplicada a los procesos de producción	Adquisición de tecnología para el procesamiento de la madera	Relación con los clientes	Innovación	Prospectiva estratégica	Compromiso gerencial	Aumento de producción	Mejoramiento de calidad de los productos	Procesos definidos	Personal cualificado	Incursión en el mercado	Plataforma y herramientas tecnológicas	Imagen corporativa	Portafolio de productos y servicios	Diversidad en modelos	Infraestructura	Sistemas Informáticos para control interno (planeación, organización, dirección y control de las operaciones)	Demanda del mercado	Ventas del sector funerario
Servicio al cliente	X	0	0	3	3	0	0	4	4	0	2	3	0	3	1	4	0	0	0	0
Tecnología aplicada a los procesos de producción	0	X	2	1	3	2	0	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	0	0
Adquisición de tecnología para el procesamiento de la madera	0	3	X	1	3	2	0	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	0	0
Relación con los clientes	3	0	0	X	4	1	1	2	3	0	1	3	0	2	3	3	1	1	0	0
Innovación	2	1	1	3	X	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	0	0
Prospectiva estratégica	1	3	3	3	3	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0
Compromiso gerencial	1	2	2	3	3	3	X	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	0	0
Aumento de producción	2	3	3	2	3	3	3	X	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	0
Mejoramiento de calidad de los productos.	1	0	0	3	3	3	3	3	X	3	3	2	1	2	3	3	3	1	0	0
Procesos definidos	1	2	2	1	3	1	1	3	3	X	2	2	1	1	2	2	2	2	0	0
Personal cualificado	0	4	4	2	3	2	2	3	3	3	X	4	1	2	2	2	1	1	0	0
Incursión en el mercado	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	X	4	3	3	3	3	2	0	0
Plataforma y herramientas tecnológicas	1	0	0	3	3	2	2	2	3	3	3	2	X	2	2	2	2	1	0	0
Imagen corporativa	3	0	0	3	3	0	0	0	2	0	0	4	0	X	1	1	1	1	0	0
Portafolio de productos y servicios	2	0	0	3	2	1	1	1	2	1	0	3	1	2	X	3	2	1	0	0
Diversidad en modelos	0	0	0	2	2	1	1	1	2	0	0	3	0	2	3	X	1	0	0	0
Infraestructura	0	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	0	2	2	2	X	0	0	0
Sistemas Informáticos para control interno (planeación, organización, dirección y control de las operaciones)	0	0	0	3	3	3	3	3	3	2	2	1	0	2	1	1	2	X	0	0
Demanda del mercado	1	0	0	3	3	3	3	4	3	0	0	3	2	3	2	3	4	1	X	3
Ventas del sector funerario	2	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	3	2	3	2	3	4	1	3	X
	23	20	19	47	56	38	33	50	55	36	35	54	28	42	45	50	44	24	3	3

Planos de influencia/dependencias y planos de desplazamientos

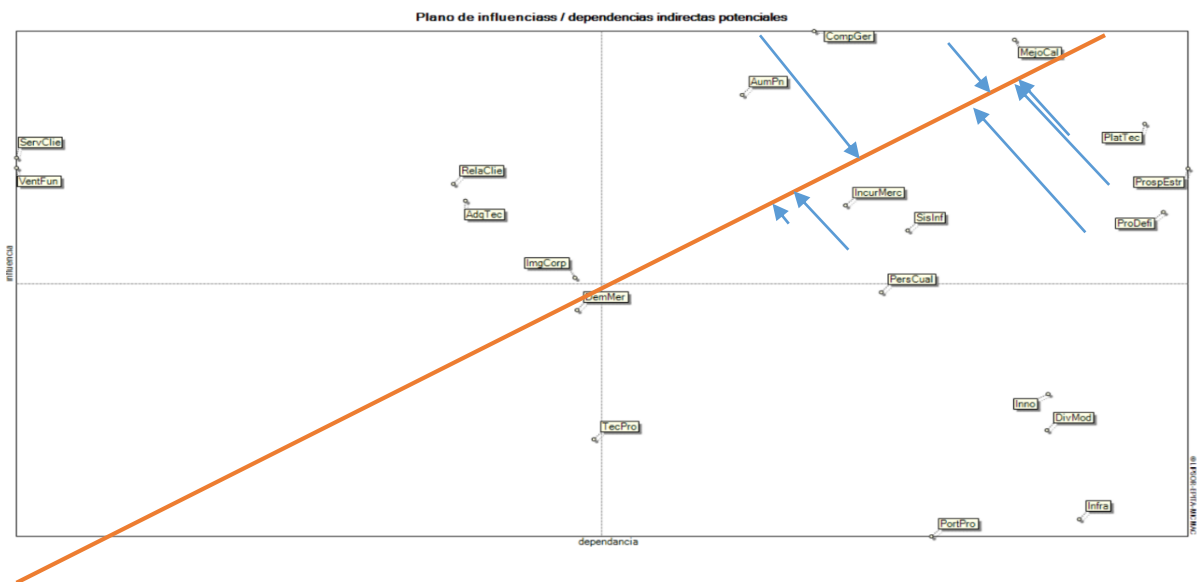
Gráfico 28: Desplazamiento Directo/Indirecto



Fuente: El Autor.

5.3 Plano de influencias/dependencias Indirectas potenciales

Gráfico 29: Indirectas potenciales



Fuente: El Autor.

Selección de las Variables “Clave” o “Estrategias”

Según los resultados del MIC MAC las variables “clave” o “estratégicas” son:

- Mejoramiento de calidad de los productos
- Prospectiva estratégica
- Plataforma y herramientas tecnológicas
- Gestión de procesos
- Compromiso gerencial
- Incursión en el mercado

8.5 Formulación de las hipótesis de futuro

Hipótesis tendenciales

Tabla 37: Hipótesis tendenciales H1

Escenario	Variable o Componente	Hipótesis	
TENDENCIAL "Más de lo Mismo"	Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	Mejoramiento de calidad de los productos	H1 Productos con características similares a las actuales, los cuales están fabricados de forma manual tratando de brindar un producto de calidad desde la fabricación, dejando algunos detalles que se visualizan en el producto terminado.
		Prospectiva estratégica	H1 La prospectiva estrategica no existe, se tiene proyectado trabajar en un futuro sobre este tema para su implementación.
		Plataforma y herramientas tecnológicas	H1 Manejo manual de la información perdiendo tiempo, eficiencia, recursos y productividad, en las respuestas suministradas a los demás procesos de la empresa.
		Gestión de procesos	H1 La gestion de los procesos se basa en el elaboración de productos de forma individual, dificultando la homogenidad y calidad en los diferentes procesos de desarrollo de producción. De igual manera no existe unos procesos definidos en las diferentes areas (comercial, financiera, logistica) para desarrollar las funciones, dificultando el la toma de desiciones para la solucion de forma oportuna.
		Compromiso gerencial	H1 La gerencia está comprometida con el bienestar de los colaboradores, se basa en las disposiciones de la ley colombiana.
		Incursión en el mercado	H1 La empresa actúa en el mercado por medio de referencias de clientes actuales, no realiza gestiones para incrementar sus clientes o mercados.

Fuente: El Autor.

Para desarrollar el plan estratégico de Industrias Solarte, se plantearon diferentes hipótesis con el fin de determinar aquellas que son tendenciales o que no muestran cambios importantes

Estas hipótesis muestran una empresa en la cual los productos con similares características tanto en diseño como en calidad, un trabajo administrativo sin visión prospectiva y los bajos niveles productivos actuales, no le permitiría ampliar su portafolio de servicios y por ende permanecería con un número bajo de clientes. Estas hipótesis no le convienen al desarrollo prospectivo de la empresa.

Es importante resaltar que de estas hipótesis el compromiso gerencial hacia el bienestar de los empleados debe prolongarse en el tiempo.

Hipótesis de cambio incremental

La hipótesis optimistas o de cambio incremental nos muestran una empresa que se plantea situaciones de cambio, pero estas hipótesis no generan el crecimiento exponencial que se busca con el plan estratégico que se encuentra en desarrollando.

Industria Solarte debe procurar encontrar dentro de los desarrollos una mejor calidad, crecimiento tecnológico en cuanto maquinaria y proveer bienestar a sus empleados con el fin de mantener un ambiente laboral óptimo con el fin de mantener un buen rendimiento productivo; los estudios realizados muestran la necesidad de desarrollar incursión en el mercado por diferentes medios tecnológicos, los cuáles serían las ventajas competitivas si se tuviera un plan de acción integrado pero ninguno de estas se ha desarrollado

Tabla 38: Hipótesis optimistas o incremental H2

OPTIMISTA "Mejor de lo Mismo con el mismo patrón de crecimiento"	Hipótesis con características positivas	Mejoramiento de calidad de los productos	H2	Producto de calidad desde la elaboración hasta la terminación del cofre funebre, que satisfacen la necesidad de los clientes
		Prospectiva estratégica	H2	Se ha realizado un estudio acerca de las ventajas de tener un plan de acción integrado a la proyección estratégica.
		Plataforma y herramientas tecnológicas	H2	Manejo automatizado de la información desarrollando procesos y respuestas eficientes
		Gestión de procesos	H2	La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización determinando cada uno de los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional en los diferentes segmentos de empresa para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
		Compromiso gerencial	H2	La gerencia está comprometida con el desarrollo de un buen ambiente laboral, evalúa y ejecuta opciones para incrementar los escenarios adecuados con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.
		Incursión en el mercado	H2	La empresa realiza programas de incursión en el mercado de forma exploratoria por medio de publicidad en la web, con la finalidad de obtener información de clientes potenciales, generando formulas complejas, eficaces y rentables.

Fuente: El Autor.

Hipótesis de cambio estructural

Las hipótesis estructurales se desarrollaron con el fin mostrar que es posible que la empresa alcance lo planteado dentro del plan estratégico, como es una mejor calidad de producto, un plan estratégico en el tiempo que ayude a la administración a llevar a Industrias Solarte a consolidarse dentro del sector funerario como la empresa de mayor productividad y mayor posicionamiento en cuanto cofres fúnebres a nivel nacional, abriendo posibilidades de exportar dichos productos a otros países.

De igual forma, la compra de maquinaria de tecnología de punta, convertirá a la empresa innovadora del sector, ya que este se caracteriza por realizar procesos

muy artesanales, estableciendo así una gran ventaja competitiva en el mercado funerario.

Todo esto, se espera lograr con un personal altamente calificado y comprometido con el paso de ser una empresa familiar a convertirse en una empresa innovadora y altamente rentable.

Tabla 39: Hipótesis estructural H4

DE RUPTURA "Mejor de lo mismo con un patrón de crecimiento innovador"	Hipótesis con características de ruptura	Mejoramiento de calidad de los productos	H4	Compra de maquinaria y tecnología acorde a las necesidades de la empresa para brindar a los clientes productos de alta calidad innovadores y de alto impacto a los clientes.
		Prospectiva estratégica	H4	Existe un plan de acción integrado a la proyección estratégica con diferentes posibilidades de incursionar en mercados nacionales e internacionales, ampliar la cobertura en cuanto a clientes se trata, adquisición de maquinaria y tecnología; proyectando la empresa a ser la mejor del departamento, brindando productos de alta calidad.
		Plataforma y herramientas tecnológicas	H4	Automatización de la información obtenida en los procesos productivos con equipos tipo CNC y procesos administrativos con el fin de dar una mejor respuesta al mercado integrando todas las áreas de la empresa.
		Gestión de procesos	H4	Gestión de procesos basado en actividades orientadas a generar un desarrollo en la totalidad de procesos no solo en la parte administrativa sino también productiva con el fin de lograr los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.
		Compromiso gerencial	H4	La relación entre ambientes laborales es excelente, la gerencia promueve la generación de utilidades empresariales por medio de la satisfacción del cliente, compromiso, sentido de pertenencia y se aprovecha el potencial de los integrantes.
		Incursión en el mercado	H4	La empresa tiene un modelo de negocio de éxito perfectamente definido, analiza el mercado nacional e internacional por medio de la demanda y oferta gracias a los diferentes medios, identifica estrategias de marketing adecuadas para cada región o país en el que se quiere incursionar.

Fuente: El Autor.

Hipótesis de involución

Tabla 40: Hipótesis pesimista o H3

PESIMISTA "Peor que lo mismo"	Hipótesis con características negativas	Mejoramiento de calidad de los productos	H3	Productos tradicionales de baja calidad.
		Prospectiva estratégica	H3	No se anticipa a las necesidades del mercado, se trabaja con los clientes actuales sin tener en cuenta la proyección estratégica como empresa
		Plataforma y herramientas tecnológicas	H3	No hay manejo de información, perdiendo recursos valiosos para el buen desarrollo de la empresa
		Gestión de procesos	H3	Gestión de prcesos no planificada, desorganizada, ineficiente lo cual no va a permitir a la gerencia lograr actividades de progreso para la empresa.
		Compromiso gerencial	H3	La gerencia pierde su compromiso y disminuye su capacidad de análisis del sector.
		Incursión en el mercado	H3	La empresa no busca nuevos mercados, quiere sobrevivir con los actuales, los clientes potenciales son una inversión innecesaria.

Fuente: El Autor.

Son las hipótesis que no se desean, ya que se comportan de tal forma que empresa no tendrá un crecimiento y más bien podrá mostrar un retroceso en todas las áreas.

8.6 Diseño de escenarios (análisis morfológico)

ANÁLISIS MORFOLÓGICO

VARIABLES ESTRATÉGICAS O "CLAVE" PARA EL FUTURO
V1. Mejoramiento de calidad de los productos.
V2. Prospectiva estratégica.
V3. Plataforma y herramientas tecnológicas.
V4. Gestión de procesos.
V5. Compromiso gerencial.
V6. Incursión en el mercado.

Tabla 41: Probabilidad de ocurrencia de Hipótesis

Pregunta: ¿Cuál es la compañía que deseamos para el futuro?				Escala de Probabilidad	
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy			90%=Muy probable	
	H2 = Hipótesis con características positivas			70%=Probable	
	H3 = Hipótesis con características negativas			50%=Duda	
	H4 = Hipótesis con características de ruptura			30%=Poco probable 10%=Nada probable	
1	Mejoramiento de calidad de los productos.	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones	Calificación	
			H1	Productos con características similares a las actuales, los cuales están fabricados de forma manual tratando de brindar un producto de calidad desde la fabricación, dejando algunos detalles que se visualizan en el producto terminado.	50
			H2	Producto de calidad desde la elaboración hasta la terminación del cofre funebre, que satisfacen la necesidad de los clientes	70
			H3	Productos tradicionales de baja calidad.	10
			H4	Compra de maquinaria y tecnología acorde a las necesidades de la empresa para brindar a los clientes productos de alta calidad innovadores y de alto impacto a los clientes.	90

2		HIPÓTESIS u opciones		Calificación
Prospectiva estratégica.	VARIABLE o componente	H1	La prospectiva estrategica no existe, se tiene proyectado trabajar en un futuro sobre este tema para su implementaciòn.	30
		H2	Se ha realizado un estudio acerca de las ventajas de tener un plan de acciòn integrado a la proyecciòn estratègica.	70
		H3	No se anticipa a las necesidades del mercado, se trabaja con los clientes actuales sin tener en cuenta la proyecciòn estratègica como empresa	10
		H4	Existe un plan de acciòn integrado a la proyecciòn estratègica con diferentes posibilidades de incursionar en mercados nacionales e internacionales, ampliar la cobertura en cuanto a clientes se trata, adquisiciòn de maquinaria y tecnologìa; pproyectando la empresa a ser la mejor del departamento, brindando productos de alta calidad.	50

3		HIPÓTESIS u opciones		Calificación
Plataforma y herramientas tecnológicas.	VARIABLE o componente	H1	Manejo manual de la información perdiendo tiempo, eficiencia, recursos y productividad, en las respuestas suministradas a los demás procesos de la empresa.	30
		H2	Manejo automatizado de la información desarrollando procesos y respuestas eficientes	70
		H3	No hay manejo de información, perdiendo recursos valiosos para el buen desarrollo de la empresa	10
		H4	Automatización de la información obtenida en los procesos productivos con equipos tipo CNC y procesos administrativos con el fin de dar una mejor respuesta al mercado integrando todas las áreas de la empresa.	50

4		HIPÓTESIS u opciones		Calificación
Gestión de procesos	VARIABLE o componente	H1	La gestion de los procesos se basa en el elaboración de productos de forma individual, dificultando la homogenidad y calidad en los diferentes procesos de desarrollo de producción. De igual manera no existe unos procesos definidos en las diferentes areas (comercial, financiera, logistica) para desarrollar las funciones, dificultando el la toma de desiciones para la solucion de forma oportuna.	30
		H2	La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización determinando cada uno de los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional en los diferentes segmentos de empresa para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.	90
		H3	Gestión de procesos no planificada, desorganizada, ineficiente lo cual no va a permitir a la gerencia lograr actividades de progreso para la empresa.	10
		H4	Gestión de procesos basado en actividades orientadas a generar un desarrollo en la totalidad de procesos no solo en la parte administrativa sino tambien productiva con el fin de lograr los objetivos propuetos a corto, mediano y largo plazo.	50

5	Compromiso Gerencial	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones	Calificación
			H1 La gerencia está comprometida con el bienestar de los colaboradores, se basa en las disposiciones de la ley colombiana.	50
			H2 La gerencia está comprometida con el desarrollo de un buen ambiente laboral, evalúa y ejecuta opciones para incrementar los escenarios adecuados con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.	70
			H3 La gerencia pierde su compromiso y disminuye su capacidad de análisis del sector.	10
			H4 La relación entre ambientes laborales es excelente, la gerencia promueve la generación de utilidades empresariales por medio de la satisfacción del cliente, compromiso, sentido de pertenencia y se aprovecha el potencial de los integrantes.	30

6	Incurción en el mercado	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones	Calificación
			H1 La empresa actúa en el mercado por medio de referencias de clientes actuales, no realiza gestiones de incrementar sus clientes o mercados.	50
			H2 La empresa realiza programas de incurción en el mercado de forma exploratoria por medio de publicidad en la web, con la finalidad de obtener información de clientes potenciales, generando formulas complejas, eficaces y rentables.	70
			H3 La empresa no busca nuevos mercados, quiere sobrevivir con los actuales, los clientes potenciales son una inversión innecesaria.	10
			H4 La empresa tiene un modelo de negocio de éxito perfectamente definido, analiza el mercado nacional e internacional por medio de la demanda y oferta gracias a los diferentes medios, identifica estrategias de marketing adecuadas para cada región o país en el que se quiere incurcionar.	30

Fuente: El Autor.

Diseño del escenario más probable

Tabla 42: Escenario más probable

Pregunta: ¿Cuál es la compañía que deseamos para el futuro?				Escenario Más Probable
ANÁLISIS MORFOLÓGICO		H = Hipótesis con las más altas calificaciones de probabilidad de ocurrencia en el horizonte de futuro considerado en el estudio		
1	Mejoramiento de calidad de los productos.	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones	Calificación
			H4	
				90
2	Prospectiva estratégica.	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones	Calificación
			H2	
				70

3 Plataforma y herramientas tecnológicas.	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones		Calificación
		H2	Manejo automatizado de la información desarrollando procesos y respuestas eficientes	70
4 Gestion de procesos	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones		Calificación
		H2	'La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización determinando cada uno de los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional en los diferentes segmentos de empresa para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.	90
5 Compromiso Gerencial	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones		Calificación
		H2	La gerencia está comprometida con el desarrollo de un buen ambiente laboral, evalúa y ejecuta opciones para incrementar los escenarios adecuados con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.	70
6 Incurción en el mercado	VARIABLE o componente	HIPÓTESIS u opciones		Calificación
		H2	'La empresa realiza programas de incurción en el mercado de forma exploratoria por medio de publicidad en la web, con la finalidad de obtener información de clientes potenciales, generando formulas complejas, eficaces y rentables.	70

Fuente: El Autor.

El escenario más probable se basa en la planeación que tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Se sabe que la maquinaria es una de las debilidades más grandes y esta se suplirá con la compra de maquinaria especializada para moldurar madera y aglomerados. Se realizará un plan de acción estratégico integrado a la proyección de la empresa que servirá como instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que llevarán las diferentes áreas de la empresa para cumplir con las estrategias y metas establecidas.

La información se manejará de forma automatizada, generando ventajas para la compañía, como minimización de los costes de impresión de informes, agilidad a la hora de buscar información relevante, archivo coherente de la información (nomina, activos, pasivos, etc.), garantizar que no se pierda o se dañe la información que normalmente se encuentra en físico.

La empresa ha comprendido que el uso innecesario de papel genera gastos que no se recuperan. Se promoverá el uso de menos papel entre los clientes y proveedores, garantizando que la información llegue por medios magnéticos que rara vez fallan. Así, se buscará ayudar al incremento de la eficiencia de los procesos que busca la empresa.

Se gestionará toda la empresa por procesos, estos serán resultado de una secuencia de actividades orientadas a generar valor sobre las entradas, consiguiendo una salida más valiosa que satisfaga a los clientes. Estos procesos harán más eficiente a la compañía. Cada proceso tendrá un responsable que asegure su cumplimiento, así como indicadores que permitan visualizar el avance y evolución del mismo.

La empresa gestionará y realizará una reingeniería a los procesos de gestión aproximadamente cada 3 años con el fin de alcanzar y mejorar en aspectos fundamentales como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

La gerencia conoce y sabe las bondades de estar comprometida con el ambiente laboral, así, se evaluará y ejecutaran metodologías que busquen incrementar los escenarios adecuados, en aras de generar un apropiado ambiente, el cual es fundamental para que el trabajador se desempeñe adecuadamente y sea más productivo.

La empresa aprovechará los medios tecnológicos como internet, con la finalidad de realizar una investigación de mercados, precios, tendencias, clientes potenciales, lugares más llamativos para el negocio, etc., de esta manera se tendrá información real sobre aspectos técnicos del mercado, que darán una herramienta de gran importancia a la hora de generar estrategias de incursión en nuevos mercados.

Diseño de escenarios alternos

Tabla 43: diseño escenarios alternos

Pregunta: ¿Cuál es la compañía que deseamos para el futuro?			Escenario Más Probable	Escenario Pesimista	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
ANÁLISIS MORFOLÓGICO						
1	HIPÓTESIS u opciones					
	H1	Productos con características similares a las actuales, los cuales están fabricados de forma manual tratando de brindar un producto de calidad desde la fabricación, dejando algunos detalles que se visualizan en el producto terminado.			X	
	H2	Producto de calidad desde la elaboración hasta la terminación del cofre funebre, que satisfacen la necesidad de los clientes				
	H3	Productos tradicionales de baja calidad.		X		
	H4	Compra de maquinaria y tecnología acorde a las necesidades de la empresa para brindar a los clientes productos de alta calidad innovadores y de alto impacto a los clientes.	X			X
2	HIPÓTESIS u opciones					
	H1	La prospectiva estratégica no existe, se tiene proyectado trabajar en un futuro sobre este tema para su implementación.				
	H2	Se ha realizado un estudio acerca de las ventajas de tener un plan de acción integrado a la proyección estratégica.	X		X	
	H3	No se anticipa a las necesidades del mercado, se trabaja con los clientes actuales sin tener en cuenta la proyección estratégica como empresa		X		
	H4	Existe un plan de acción integrado a la proyección estratégica con diferentes posibilidades de incursionar en mercados nacionales e internacionales, ampliar la cobertura en cuanto a clientes se trata, adquisición de maquinaria y tecnología; proyectando la empresa a ser la mejor del departamento, brindando productos de alta calidad.				X
3	HIPÓTESIS u opciones					
	H1	Manejo manual de la información perdiendo tiempo, eficiencia, recursos y productividad, en las respuestas suministradas a los demás procesos de la empresa.				
	H2	Manejo automatizado de la información desarrollando procesos y respuestas eficientes	X			X
	H3	No hay manejo de información, perdiendo recursos valiosos para el buen desarrollo de la empresa		X		
	H4	Automatización de la información obtenida en los procesos productivos con equipos tipo CNC y procesos administrativos con el fin de dar una mejor respuesta al mercado integrando todas las áreas de la empresa.			X	

4	HIPÓTESIS u opciones				
	H1	La gestión de los procesos se basa en la elaboración de productos de forma individual, dificultando la homogeneidad y calidad en los diferentes procesos de desarrollo de producción. De igual manera no existen unos procesos definidos en las diferentes áreas (comercial, financiera, logística) para desarrollar las funciones, dificultando la toma de decisiones para la solución de forma oportuna.			
	H2	La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización determinando cada uno de los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional en los diferentes segmentos de empresa para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.	X		X
	H3	Gestión de procesos no planificada, desorganizada, ineficiente lo cual no va a permitir a la gerencia lograr actividades de progreso para la empresa.		X	
	H4	Gestión de procesos basado en actividades orientadas a generar un desarrollo en la totalidad de procesos no solo en la parte administrativa sino también productiva con el fin de lograr los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.			X

5	HIPÓTESIS u opciones				
	H1	La gerencia está comprometida con el bienestar de los colaboradores, se basa en las disposiciones de la ley colombiana.			
	H2	La gerencia está comprometida con el desarrollo de un buen ambiente laboral, evalúa y ejecuta opciones para incrementar los escenarios adecuados con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.	X		X
	H3	La gerencia pierde su compromiso y disminuye su capacidad de análisis del sector.		X	
	H4	La relación entre ambientes laborales es excelente, la gerencia promueve la generación de utilidades empresariales por medio de la satisfacción del cliente, compromiso, sentido de pertenencia y se aprovecha el potencial de los integrantes.			X

6	HIPÓTESIS u opciones				
	H1	La empresa actúa en el mercado por medio de referencias de clientes actuales, no realiza gestiones de incrementar sus clientes o mercados.			
	H2	La empresa realiza programas de incursión en el mercado de forma exploratoria por medio de publicidad en la web, con la finalidad de obtener información de clientes potenciales, generando formulas complejas, eficaces y rentables.	X		X
	H3	La empresa no busca nuevos mercados, quiere sobrevivir con los actuales, los clientes potenciales son una inversión innecesaria.		X	
	H4	La empresa tiene un modelo de negocio de éxito perfectamente definido, analiza el mercado nacional e internacional por medio de la demanda y oferta gracias a los diferentes medios, identifica estrategias de marketing adecuadas para cada región o país en el que se quiere incursionar.			X

Fuente: El Autor.

El equipo de expertos seleccionó el escenario Alternativo No. 2 como el escenario deseado o escenario apuesta para ser construido en un horizonte de futuro al año 2025.

NARRATIVA DEL ESCENARIO APUESTA

ESCENARIO APUESTA: “DE CARA AL FUTURO”

Desde el año 2019 Industrias Solarte S.A. comenzó una nueva etapa al sumergirse en un proyecto considerando la prospectiva como estrategia para sobrevivir en un mercado cambiante, exigente y muy discreto como son la fabricación de cofres fúnebres, el cual estaba atravesando por lo siguiente:

- Problemas de calidad en sus productos.
- Respuesta no óptima a los pedidos de los clientes
- Manejo ineficiente de la información
- Procesos productivos ineficientes e improductivos.
- Carencia de canales de interacción con los clientes.
- Carencia de estructura organizacional.
- Carencia de modelo de gestión

Estas situaciones se presentaron básicamente por el comportamiento de algunas de las variables dentro de la organización como:

- El Mejoramiento de calidad de los productos estaba relegado a un segundo plano, ya que el sistema de producción utilizado hasta ese momento generaba un ambiente de competición personal, ya que la elaboración en su totalidad de un producto dependía de un operario en cada uno de los procesos, hecho por el cual los operarios buscaban su propio rendimiento sin tener en cuenta la calidad del producto.
- La gerencia que antecedió no contaba con una mirada hacia el futuro de la organización, careciendo entonces de una visión estratégica que pudiera ayudarle a la empresa a poder sortear los diferentes escenarios y variables

que pudieran ser amenazas u oportunidades para el buen desarrollo y supervivencia de la empresa en el mercado.

- No existía una plataforma y herramientas tecnológicas que pudieran ayudarle a la organización en el manejo automatizado de la información, por lo cual los procesos administrativos y productivos no coordinaban sus operaciones, incurriendo en sobre costos y reprocesos que minimizaban los recursos de la empresa.
- La organización carecía de una gestión de procesos, por lo cual al no tener claros ni documentados sus procesos, se perdía de valioso tiempo y recursos en reprocesos y por ende la respuesta al cliente no era la mejor.
- El Compromiso gerencial de la organización no estaba desarrollado en su totalidad, ya que la gerencia no contaba con un direccionamiento claro ni tampoco con las herramientas metodológicas para lograr los objetivos que tenían hasta ese momento.
- La organización no tenía un plan claro sobre la incursión en el mercado, ya que no contaba con procesos eficientes y casi que trabajaba con la capacidad máxima de producción, hecho por el cual no podía lograr una expansión y no podía incursionar en nuevos mercados.

Después de identificar las situaciones anteriores, el equipo de trabajo de Industrias Solarte S.A. concentró esfuerzos con la parte directiva para el que el compromiso gerencial diera los frutos necesarios para sobrevivir en el tiempo; esto conllevó a que la gerencia identificara los puntos álgidos, a involucrarse más en la parte administrativa y estimular a los trabajadores para que se involucraran en el proceso de cambios y de comunicación constante, esto hizo que el ambiente laboral fuera satisfactorio y se engranaran los diferentes procesos. Aunque no fue fácil lograr el compromiso de todos los integrantes, ya que eran muy reacios al cambio y manifestaban que siempre se habían hecho las cosas de un modo muy diferente.

La finalización de este proceso de prospectiva estratégica, permitió en primera instancia que la nueva gerencia que entró a regir desde el año 2016, con un decidido apoyo de la Presidencia, se encaminaran hacia un mejoramiento de la calidad de los productos que comercializaba la empresa, brindando un producto de calidad desde el primer paso de la fabricación, sin dejar detalles que se puedan visualizar en el producto terminado. Con este mejoramiento en la calidad la organización ha logrado reducir sus costos de operación, ya que los reprocesos que antes se veían constantemente han disminuido alrededor del 95%; de igual forma, la respuesta a los pedidos de los clientes se ha mejorado considerablemente, logrando posicionar la empresa fuertemente en el mercado local, mejorando así su imagen y reputación en el medio, convirtiéndose en un referente en el mercado.

Para poder lograr estos cambios en la organización, la Gerencia diseñó con el apoyo del Presidente, los colaboradores operativos, los colaboradores administrativos, un modelo de Prospectiva estratégica y direccionamiento estratégico que permitió elaborar un plan de acción integrado con diferentes posibilidades de incursionar en mercados nacionales e internacionales, ampliando la cobertura en cuanto a clientes se trata, adquiriendo maquinaria y tecnología, proyectando la empresa a ser la mejor del departamento, brindando productos de alta calidad.

Estos grandes cambios que logró la organización se originaron principalmente por las siguientes razones:

- Cambio de pensamiento y de mentalidad de los actores claves, principalmente ocasionado por un nuevo perfil del gerente.
- Necesidad de cambio para la supervivencia de la empresa hacia el futuro.
- Necesidad de mejorar las eficiencias y la productividad de la empresa, para ser competitiva en el mercado.

Para llevar a cabo estos cambios que surgieron a partir de las necesidades establecidas, la organización adquirió una plataforma y herramienta tecnológica que

le ayudó ostensiblemente en el manejo de la información, pudiendo así mejorar el proceso de toma de decisiones, ya que se pudo contar con la información de la empresa en tiempo real y desde las diferentes áreas que la conforman, mejorando los tiempos en los procesos productivos y, principalmente, reducir los tiempos de respuesta tanto a los clientes internos como a los clientes externos; de igual forma, reducir reprocesos, mejorando la comunicación y el acceso a la información, logrando una eficiencia importante que apoya el logro de los objetivos estratégicos.

De allí, a inicios del año 2021, después de un arduo trabajo de concientizar al personal, de verificar cada proceso y los tiempos, se logró documentar todos los procesos desde la parte administrativa, la de operación y ventas teniendo con éxito una gestión de procesos empoderada y eficiente, con esto se pudo minimizar los tiempo en la elaboración de cofres fúnebres y el desperdicio, aumentando la producción; todo este proceso esto condujo a otros cambios como fue el mejoramiento en la calidad de los productos, porque los procesos, la capacitación y mano de obra calificada así lo requerían, además de la que se creación de un departamento de ventas debido a que la producción aumentó de forma considerable, obligando a tener personal con experiencia en ventas y así incursionar en el mercado que existía en el departamento del Valle del Cauca y de a poco se fue ampliando a nivel nacional.

Para el año 2023 y gracias al gran esfuerzo y apoyo desde la presidencia se logró la expansión de Industrias Solarte a otros departamentos, posicionándonos dentro del mercado como una de las primeras en calidad, oportunidad y servicio; por la gran demanda que se obtuvo gracias al trabajo del departamento de ventas, a la alta calidad de los productos los cuales fueron calificados por los mismo clientes, se vio en la imperiosa necesidad de adquirir dos máquinas moldeadoras, haciendo los procesos más ágiles y competitivos, dejando algunos procesos artesanales para apoyarnos en procesos tecnológicos.

A la fecha, se tiene una empresa fortalecida desde sus procesos, con calidad humana, compromiso gerencial, con una vasta experiencia en la producción de cofres fúnebres sin dejar a un lado la alta calidad que los ha caracterizado por años y la sobriedad que los distingue. Se logró llegar al mercado internacional, acogiendo países de Centro y Sur América.

8.7 Formulación de estrategias (método igo)

Formulación de objetivos estratégicos

Ahora por cada hipótesis del escenario apuesta se establece un objetivo estratégico, como se indica en la Tabla 44.

Tabla 44: formulación objetivos estratégicos

VARIABLE ESTRATÉGICA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Mejoramiento de calidad de los productos.	Compra de maquinaria y tecnología acorde a las necesidades de la empresa para brindar a los clientes productos de alta calidad innovadores y de alto impacto a los clientes.	- Mejorar la productividad mediante la adquisición de equipos y maquinaria con tecnología actualizada
Prospectiva estratégica.	Se ha realizado un estudio acerca de las ventajas de tener un plan de acción integrado a la proyección estratégica.	- Reducir la incertidumbre mediante la realización de ejercicios de prospectiva
Plataforma y herramientas tecnológicas.	Manejo automatizado de la información desarrollando procesos y respuestas	- Mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos mediante el uso

	eficientes.	de herramientas tecnológicas
Gestión de procesos	La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización determinando cada uno de los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional en los diferentes segmentos de empresa para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.	- Mejorar la eficiencia de la organización mediante la implementación de sistemas de gestión
Compromiso Gerencial	La gerencia está comprometida con el desarrollo de un buen ambiente laboral, evalúa y ejecuta opciones para incrementar los escenarios adecuados con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.	- Mejorar la productividad de los organización asegurando el bienestar de los colaboradores
Incursión en el mercado	La empresa realiza programas de incursión en el mercado de forma exploratoria por medio de publicidad en la web, con la finalidad de obtener información de clientes potenciales, generando formulas complejas, eficaces y rentables.	-Mejorar posicionamiento en el mercado

Fuente: El Autor.

8.8 FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, en la Tabla 45 se muestran las estrategias formuladas por cada uno de los Objetivos Estratégicos considerados como los más gobernables

Tabla 45: Acciones estratégicas

Objetivo Estratégico	Estrategias Seleccionadas
No. 1 Mejorar la productividad mediante la adquisición de equipos y maquinaria con tecnología actualizada	-Estudiando la necesidad de los equipos que se necesitan de manera prioritaria -Estudiando los equipos que pueden generar mayor innovación al producto. -Realizando estudios de mercado -Realizando diagnóstico financiero -Gestionando créditos con el sector financiero -Desarrollando e impulsando programas de mejoramiento de la productividad.
No. 2 Reducir la incertidumbre mediante la realización de ejercicios de prospectiva	-Implementando un grupo interdisciplinar que tengan conocimiento del sector. -Identificando los aspectos que favorecen o desfavorecen el cumplimiento de la misión de la organización. -Identificando las tendencias que pueden incidir en el futuro de la organización. -Realizando análisis retrospectivo de la organización en los últimos 5 años
No. 3 Mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos mediante el uso de herramientas tecnológicas	- Implementando software para el manejo de inventarios y procesos - Capacitando al personal en el manejo de software. - Implementando página web propia - Desarrollando redes sociales a través de otros medios electrónicos - Desarrollando y promoviendo la cultura informática en el personal - Implementando nuevos sistemas de control de inventario de manera electrónica

No. 4 Mejorar la eficiencia de la organización mediante la implementación de sistemas de gestión.	-Definiendo cada uno de los procesos de la organización. -Evaluando y estableciendo cuales de los procesos son críticos y ameritan un sistema de gestión. -Implementando sistemas de gestión de acuerdo a las necesidades. -Gestionando los recursos financieros para implementación. -Capacitando al personal en sistemas de gestión. -Incorporando experto en manejo e implementación de sistema de gestión
No. 5 Mejorar la productividad de los organización asegurando el bienestar de los colaboradores	-Desarrollando espacios de momentos creativos. -Desarrollando estrategias para una comunicación efectiva. -Involucrando a los colaboradores con los objetivos propuestos. -Desarrollando eventos corporativos para lograr fidelización e identificación con la empresa. -Implementando el uso de herramientas básicas y tecnológicas que faciliten el trabajo. -Facilitando espacios para el desarrollo profesional de los colaboradores. -Implementando programas de capacitación al personal.
No. 6 Mejorar posicionamiento en el mercado	-Realizando estudios de mercado. -Realizando estudios de benchmarking. -Explotando las ventajas competitivas y los atributos de la organización. -Mejorando la calidad de los productos. -Desarrollando página web y redes sociales. -Desarrollando programa de monitoreo de posicionamiento. -Asistiendo a eventos del sector. -Posicionando la web de la empresa en buscadores.

Fuente: El Autor.

Luego las estrategias deberán priorizarse a través del método de IGO, mediante la evaluación de los criterios de IMPORTANCIA/GOBERNABILIDAD, dado por los expertos por cada objetivo. La calificación de Gobernabilidad se realizó en la forma:

- Fuerte =5.
- Moderado =3
- Débil =1
- Nulo =0

Mientras que la calificación de la importancia se realizó asignando un total de 100 puntos entre las estrategias o acciones, seguidamente se calculó las medianas de los criterios y se ubicaron en la gráfica del plano cartesiano.

OE1: Mejorar la productividad mediante la adquisición de equipos y maquinaria con tecnología actualizada

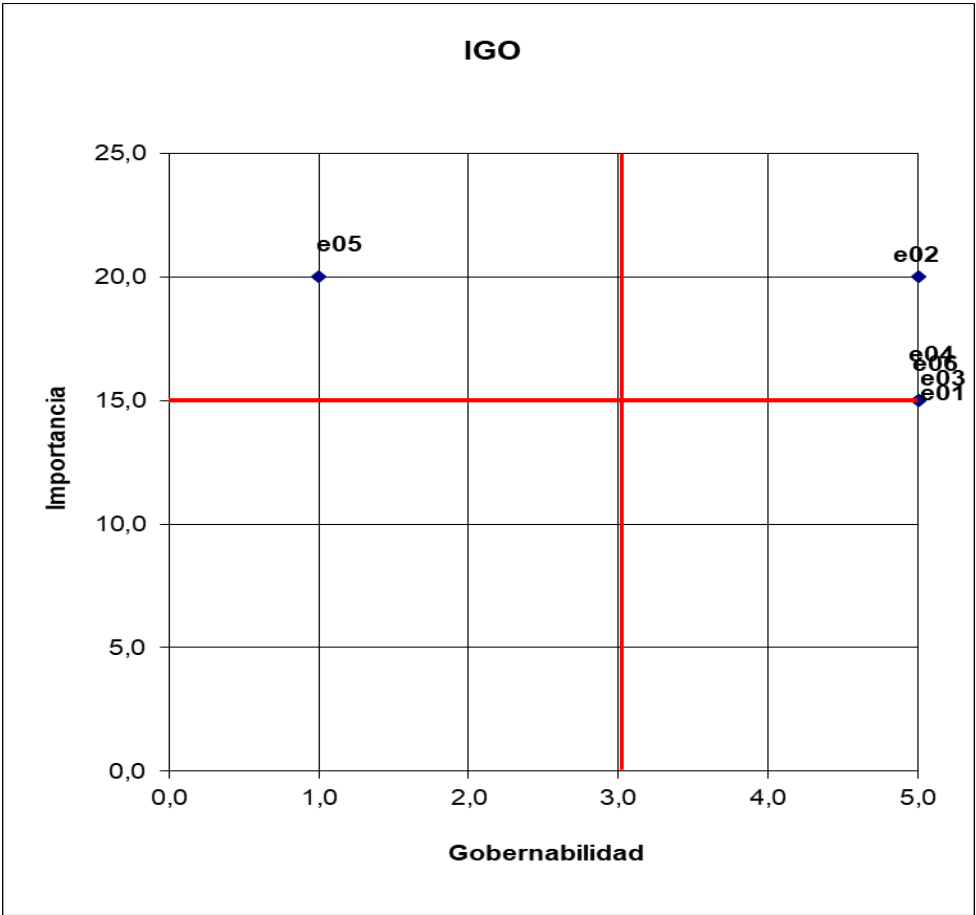
Tabla 46: Evaluación IGO OE1

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
e01	Estudiando la necesidad de los equipos que se necesitan de manera prioritaria	5,0	15,0	15,00
e02	Estudiando los equipos que pueden generar mayor innovación al producto.	5,0	20,0	15,00
e03	Realizando estudios de mercado	5,0	15,0	15,00
e04	Realizando diagnóstico financiero	5,0	15,0	15,00
e05	Gestionando créditos con el sector financiero	1,0	20,0	15,00
e06	Desarrollando e impulsando programas de mejoramiento de la productividad.	5,0	15,0	15,00

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 30, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 30: Evaluación IGO OE1



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Estudiando la necesidad de los equipos que se necesitan de manera prioritaria
e02	Estudiando los equipos que pueden generar mayor innovación al producto.
e03	Realizando estudios de mercado

e04	Realizando diagnóstico financiero
e06	Desarrollando e impulsando programas de mejoramiento de la productividad.

OE2: Reducir la incertidumbre mediante la realización de ejercicios de prospectiva.

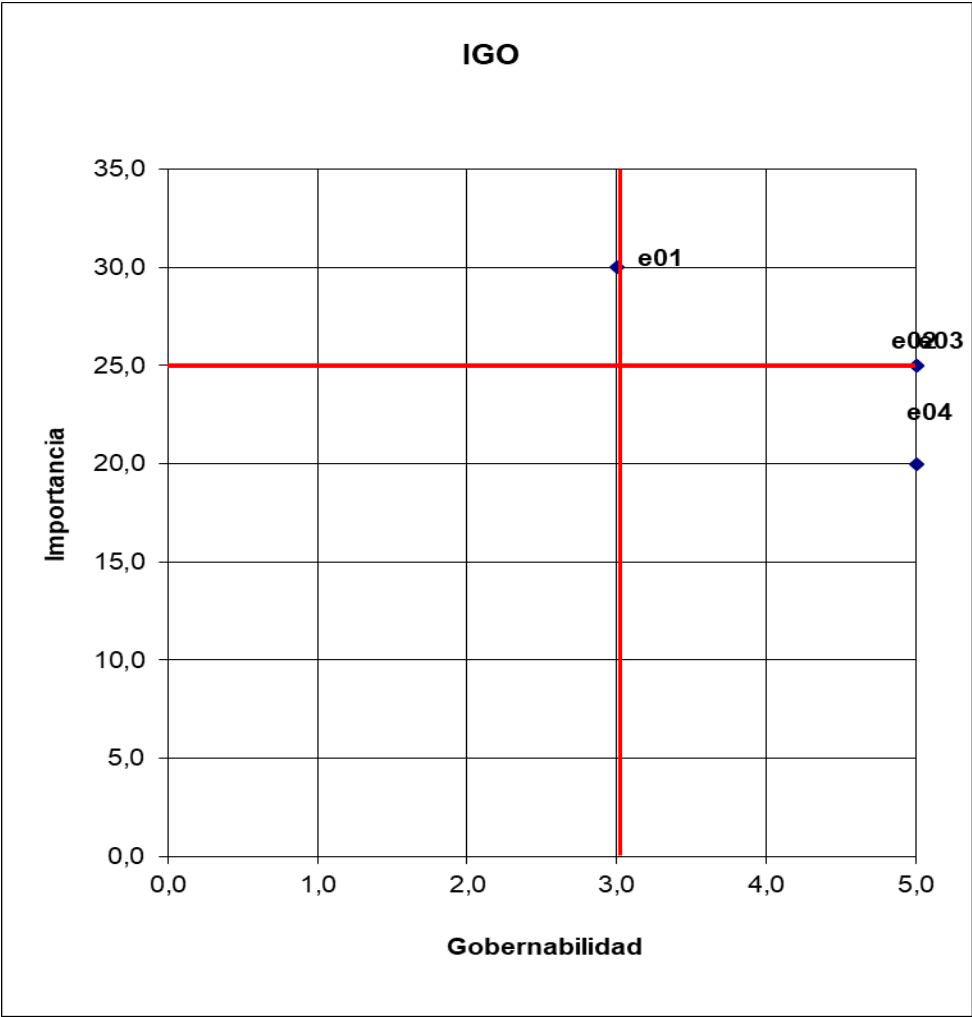
Tabla 47: Evaluación IGO OE2

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
e01	-Implementando un grupo interdisciplinar que tengan conocimiento del sector.	3,0	30,0	25,00
e02	-Identificando los aspectos que favorecen o desfavorecen el cumplimiento de la misión de la organización.	5,0	25,0	25,00
e03	-Identificando las tendencias que pueden incidir en el futuro de la organización.	5,0	25,0	25,00
e04	-Realizando análisis retrospectivo de la organización en los últimos 5 años	5,0	20,0	25,00

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 31, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 31: Evaluación IGO OE2



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Implementando un grupo interdisciplinar que tengan conocimiento del sector.
e02	Identificando los aspectos que favorecen o desfavorecen el cumplimiento de la misión de la organización.
e03	Identificando las tendencias que pueden incidir en el futuro de la organización.

OE3: Mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos mediante el uso de herramientas tecnológicas.

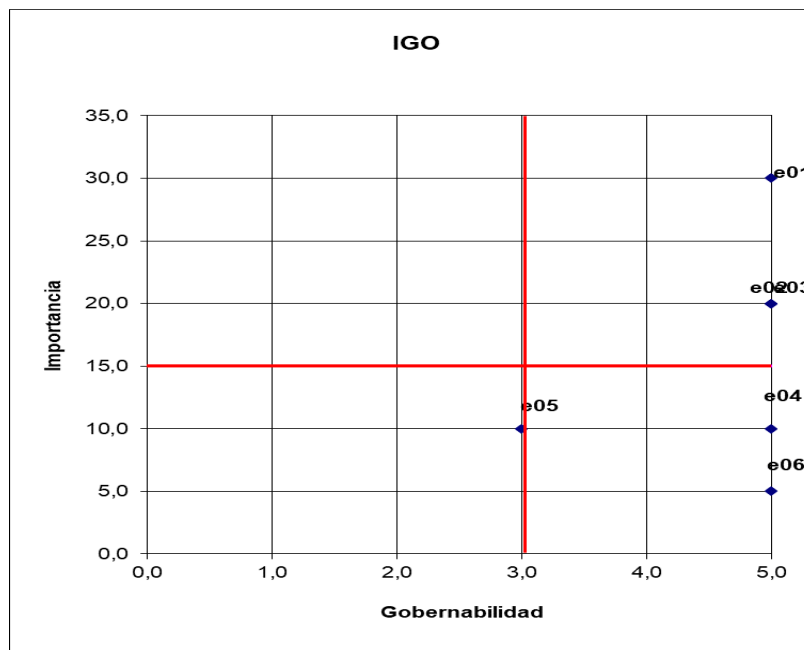
Tabla 48: Evaluación IGO OE3

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia
e01	Implementando software para el manejo de inventarios y procesos	5,0	30,0
e02	Capacitando al personal en el manejo de software.	5,0	20,0
e03	Implementando página web propia	5,0	20,0
e04	Desarrollando redes sociales a través de otros medios electrónicos	5,0	10,0
e05	Desarrollando y promoviendo la cultura informática en el personal	3,0	10,0
e06	Implementando nuevos sistemas de control de inventario de manera electrónica	5,0	5,0

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 32, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 32: Evaluación IGO OE3



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Implementando software para el manejo de inventarios y procesos
e02	Capacitando al personal en el manejo de software.
e03	Implementando página web propia

OE4: Mejorar la eficiencia de la organización mediante la implementación de sistemas de gestión.

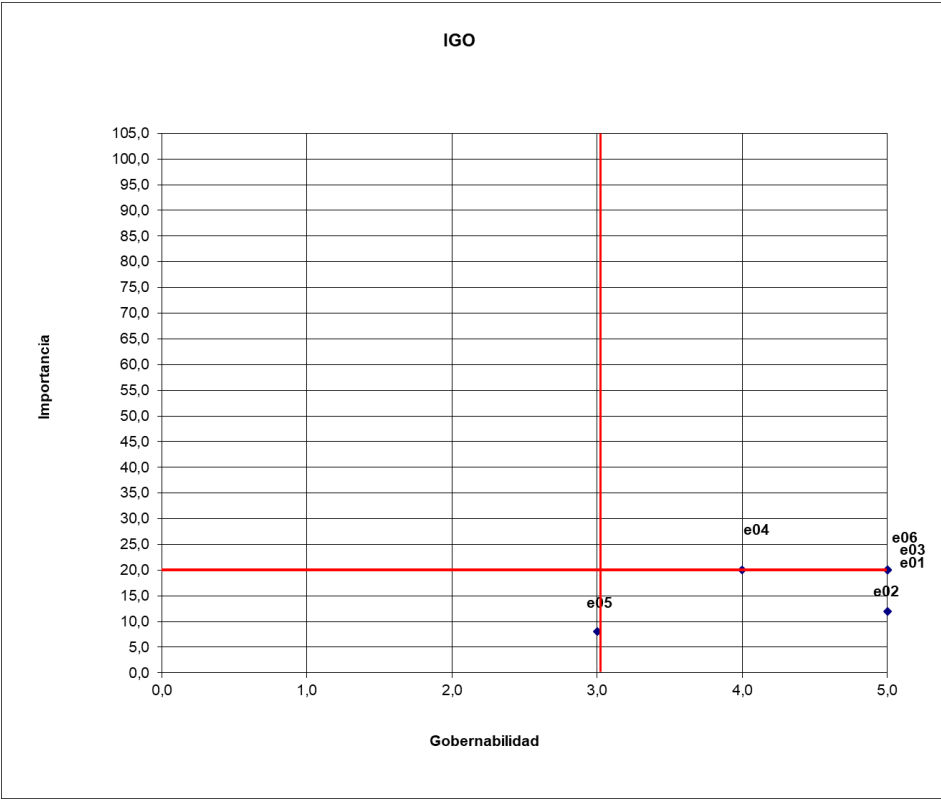
Tabla 49: Evaluación IGO OE4

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia
e01	Definiendo cada uno de los procesos de la organización.	5,0	20,0
e02	Evaluando y estableciendo cuales de los procesos son críticos y ameritan un sistema de gestión.	5,0	12,0
e03	Implementando sistemas de gestión de acuerdo a las necesidades.	5,0	20,0
e04	Gestionando los recursos financieros para implementación.	4,0	20,0
e05	Capacitando al personal en sistemas de gestión.	3,0	8,0
e06	Incorporando experto en manejo e implementación de sistema de gestión	5,0	20,0

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 33, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 33: Evaluación IGO OE4



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Definiendo cada uno de los procesos de la organización.
e03	Implementando sistemas de gestión de acuerdo a las necesidades.
e04	Gestionando los recursos financieros para implementación.
e06	Incorporando experto en manejo e implementación de sistema de gestión

OE5: Mejorar la productividad de los organización asegurando el bienestar de los colaboradores.

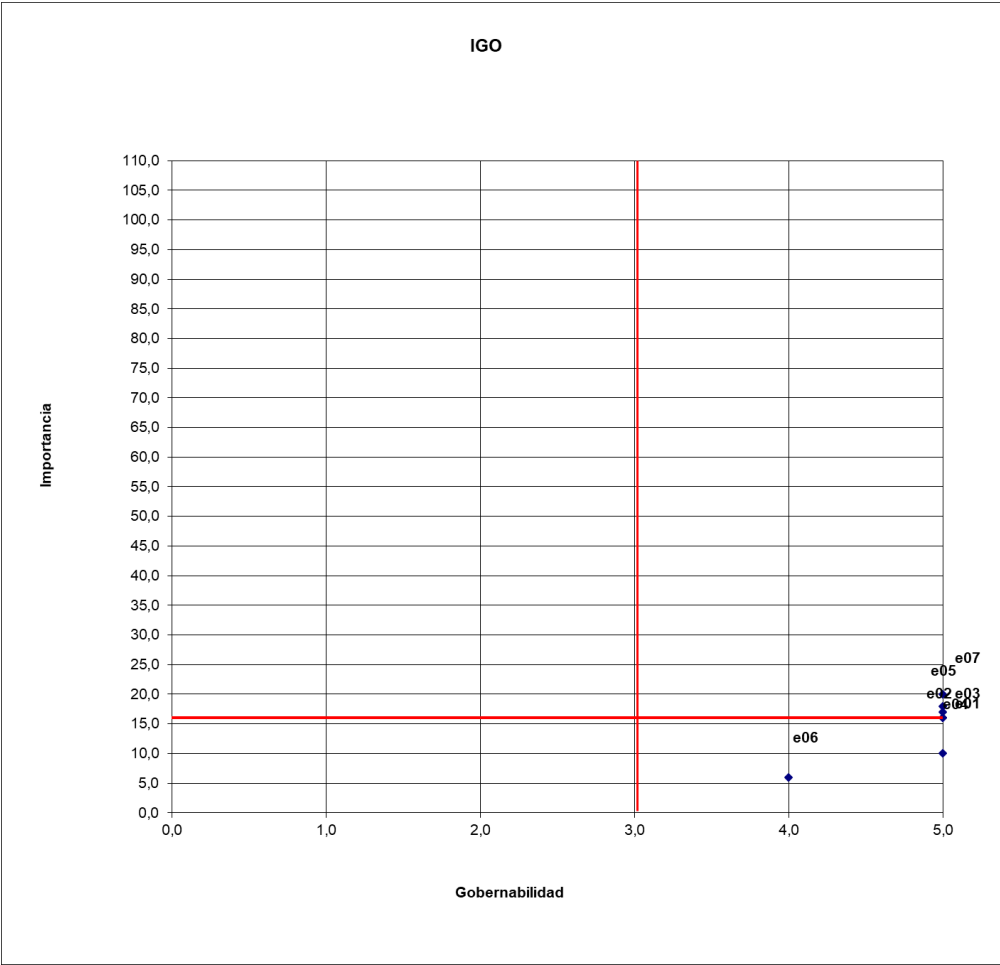
Tabla 50: Evaluación IGO OE5

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia
e01	Desarrollando espacios de momentos creativos.	5,0	17,0
e02	Desarrollando estrategias para una comunicación efectiva.	5,0	16,0
e03	Involucrando a los colaboradores con los objetivos propuestos.	5,0	16,0
e04	Desarrollando eventos corporativos para lograr fidelización e identificación con la empresa.	5,0	10,0
e05	Implementando el uso de herramientas básicas y tecnológicas que faciliten el trabajo.	5,0	18,0
e06	Facilitando espacios para el desarrollo profesional de los colaboradores.	4,0	6,0
e07	Implementando programas de capacitación al personal.	5	20

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 34, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 34: Evaluación IGO OE5



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Desarrollando espacios de momentos creativos.
e03	Involucrando a los colaboradores con los objetivos propuestos.
e05	Implementando el uso de herramientas básicas y tecnológicas que faciliten el trabajo.
e07	Implementando programas de capacitación al personal.

OE6: Mejorar posicionamiento en el mercado

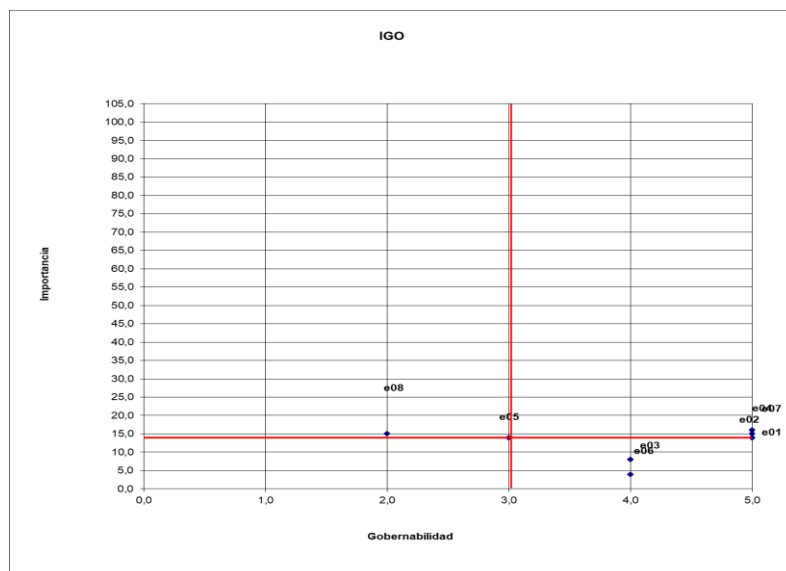
Tabla 51: Evaluación IGO OE6

Rotulo	Estrategias	Gobernabilidad	Importancia
e01	Realizando estudios de mercado.	5,0	14,0
e02	Realizando estudios de benchmarking.	5,0	15,0
e03	Explotando las ventajas competitivas y los atributos de la organización.	4,0	8,0
e04	Mejorando la calidad de los productos.	5,0	14,0
e05	Desarrollando página web y redes sociales.	3,0	14,0
e06	Desarrollando programa de monitoreo de posicionamiento.	4,0	4,0
e07	Asistiendo a eventos del sector.	5	16
e08	Posicionando la web de la empresa en buscadores.	2	15,0

Fuente: El Autor.

Con esta evaluación se obtuvo el Gráfico 35, en la cual se muestra en el plano cartesiano de IMPORTANCIA vs GOBERNABILIDAD.

Gráfico 35: Evaluación IGO OE6



Fuente: El Autor.

De aquí se concluye que las estrategias o acciones muy importantes y muy gobernables inmediatas son:

e01	Realizando estudios de mercado.
e02	Realizando estudios de benchmarking.
e04	Mejorando la calidad de los productos.
e05	Desarrollando página web y redes sociales.
e07	Asistiendo a eventos del sector.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Del análisis del macroambiente se identifican diferentes amenazas y oportunidades que afectan de manera directa o indirecta la organización; lo anterior permite visualizar el estado actual de la compañía y su relación con el entorno, de manera que es posible visualizar un camino por donde direccionar las futuras estrategias que se deben implementar para mejorar la competitividad de la organización.

Del análisis del entorno se logra identificar algunas condiciones favorables para la organización, como por ejemplo: el índice de natalidad y de mortalidad de la ciudad y de la región que en algunas se mantienen y otras van en aumento, el número de funerarias a nivel nacional, da un índice del segmento de mercado que se puede abarcar; de igual forma, el tipo de servicios que tienen una tendencia al alza como lo es la cremación, indica que hay que tomar decisiones estratégicas para ofrecer mejores productos para este segmento; por otro lado, algunas importantes debilidades se deben tener en cuenta para mejorar la competitividad de la organización, tal es el caso de la inclusión de maquinaria y tecnología que ayude de manera positiva en los procesos productivos, para de esta manera evitar la mano de obra excesiva y poder obtener productos con un estándar alto de calidad.

Del análisis del sector cabe destacar que la mayoría de las personas que laboran en el sector funerario no tiene profesiones acordes con la función a desarrollar, de las personas que trabajan en los procesos de producción de cofres, se identifica que no tienen conocimientos teóricos obtenidos de alguna entidad de educación formal y son en su mayoría empíricos de profesión.

Por otra parte, es notable la baja productividad y competitividad a nivel general de las industrias productoras de cofres, la falta de programas de investigación y desarrollo por parte del ente educativo de la región y del gobierno central; también se puede evidenciar el poco encadenamiento productivo y la ausencia de agremiaciones o asociaciones que mejoren la competitividad del sector.

Al analizar el comportamiento de los factores de éxito de la compañía Industrias Solarte SAS, se puede observar que a pesar de ocupar el segundo lugar según la matriz de perfil competitivo tiene puntos fuertes y otros que tiene una oportunidad de mejora. Las fortalezas de la compañía de estudio están orientados al servicio al cliente durante la venta y pos venta, así como el cumplimiento en la entrega del producto no solo en tiempo sino también a la promesa de venta, esto le da un factor diferenciador a la compañía

Del diamante competitivo se identifica que se tiene acceso a los factores básicos, sin embargo el talento humano no es especializado y toca formarlos para algunos oficios de la empresa; por otra parte, en los factores avanzados se destaca que los costos de producción son altos, la tecnología que se emplea no está actualizada, se tienen altos impuestos y esto no favorecen a la competitividad de la empresa; por otra parte, se destaca que la demanda de productos en el mercado se mantiene, sin embargo, es importante comenzar acciones que desencadenen innovaciones a los productos existentes.

En el análisis de las fuerzas competitivas se identifica que los productores de cofres están conformados en su mayoría por micro y pequeñas empresas, que hay un crecimiento del sector y que tiene una rentabilidad aceptable. Por otra parte, se identifica que no hay una producción tipo economías de escala, que no hay una clara diferenciación de los productos ofrecidos en el mercado, que no hay problemas con la cadena de abastecimiento de materias primas y que si hay una desventaja clara en el poder de negociación que tienen las funerarias con respecto a los

productores de cofres debido a la gran cantidad de productores pequeños que ofrecen sus productos mucho más económicos que los demás, gracias a que no tienen una carga impositiva o si la tienen es muy baja.

Del análisis DOFA vale la pena resaltar que la empresa debe poner suficiente atención y hacerle frente a las amenazas que tiene para mantener su supervivencia en el mercado, para esto es importante que potencie sus fortalezas y hacer que jueguen mucho más a su favor.

Es importante resaltar que el escenario alterno #2 se escogió como el escenario apuesta, lo anterior basados en hipótesis que fueran más recomendables para la organización, ya que en este escenario se abarca la empresa desde distintas perspectivas que llevarían a consolidarse a la organización como una empresa organizada desde su parte interna (procesos, manejo de la información, producción, etc.), ofreciendo productos con innovaciones apoyadas en el uso de tecnologías, y generando muy buena rentabilidad y así una supervivencia en el sector.

En cuanto al plan de acción y con la finalidad de alcanzar el escenario apuesta se plantearon objetivos estratégicos como aquellos que fuesen más probables, y que se encaminarían a: Mejorar la productividad mediante la adquisición de equipos y maquinaria con tecnología actualizada, Reducir la incertidumbre mediante la realización de ejercicios de prospectiva, Mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos mediante el uso de herramientas tecnológicas , Mejorar la eficiencia de la organización mediante la implementación de sistemas de gestión, Mejorar la productividad de los organización asegurando el bienestar de los colaboradores y mejorar posicionamiento en el mercado.

9.2 Recomendaciones

Se sugiere que la empresa emprenda la aplicación de un sistema de costos eficiente, que le permita identificar los costos más aproximados y reales que tienen sus productos y poder observar el margen que éstos le están generando para poder establecer la continuidad de algunos productos y la explotación con un mejor margen de utilidad.

De igual forma, tener en cuenta los objetivos estratégicos que se han establecido, de esta manera se podrá lograr, desde lo interno, eficiencias en el proceso productivo, productividad en las actividades desarrolladas por los colaboradores; así mismo, buscando otros canales de distribución, haciendo presencia en la web y ofreciendo productos de calidad se podrán mejorar las ventas y la rentabilidad de la empresa en un futuro muy cercano.

Para llevar a cabo el plan estratégico planteado, es importante que haya una interacción y articulación entre todos los componentes de la organización y que trabajen en función de realizar un buen trabajo y además ejecutar acciones más detalladas que lleven a la organización al cumplimiento del escenario futuro.

De igual forma, es importante que la parte directiva comprenda que el iniciar este tipo de acciones que se están planteando en el presente trabajo requiere de un componente financiero considerable, porque son acciones que abarcan personal, contratación de servicios externos, adquisición de equipos y tecnologías, capacitaciones al personal, adecuación de espacios, entre otros, y que es supremamente importante el compromiso y la asimilación de este escrito por parte de todo el nivel directivo para lograr un buen desempeño de la organización en el mercado a través del tiempo.

Es importante destacar que estos procesos de análisis internos y externos a la organización deben ser constantes, y volverlos parte de un programa de mejoramiento continuo, que le permita a esta prever movimientos y estar atentos a las diferentes situaciones que se puedan presentar que la afecten de manera positiva o negativa.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Bedoya Oquendo, D., & Muñoz Muñoz, A. P. (2015). *Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia*.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santafé de Bogotá: Ecoe ediciones.
- Betancurt Guerrero, B. (2011). *entorno organizacional*. Cali, Colombia: universidad del valle.
- Cali Como Vamos. (1 de Agosto de 2015). *Cali Como Vamos 10 años*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de Cali Como Vamos 10 años: <http://www.calicomovamos.org.co/>
- Castro Clavijo, I. S. (2012). *El sector funerario está muy vivo: análisis del sector funerario en Colombia en la década 2000-2010*.
- Certo, S. C. (1984). *Administración moderna*. Nueva Editorial Interamericana.
- Cheng, W. H., Kadir, K. A., & Bohari, A. M. (2014). The strategic planning of SMEs in Malaysia: a view of external environmental scanning. *International Journal of Business and Society*, 15(3), 437-446.
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2015). *Reporte de Industria del Sector TIC*. Bogotá.
- Corporación Transparencia por Colombia. (20 de julio de 2010). *Índice de transparencia nacional*. Obtenido de <http://www.transparenciacolombia.org.co/Portals/0/ITN%202007-2008/ITN%20Resultados%2007-08.pdf>.
- Corporación Transparencia por Colombia. (1 de Mayo de 2015). *Índice de Transparencia Municipal*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de Índice de Transparencia Municipal: http://www.funcicar.org/sites/default/files/archivos/150522_itm_resultados_2013-2014.pdf
- Cruz Kronfly, F. (2010). *Desarrollo Cultural, Modernidad e Identidad en Santiago de Cali*. Universidad del Valle, Santiago de Cali.

- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (16 de Febrero de 2015). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado el Noviembre de 2015, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2008). *Informe de Resultados 2008 Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (5 de Septiembre de 2015). *DANE*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de DANE: www.dane.gov.co
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2013). *Strategic Management Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill and Irwin.
- Estadísticas, D. A. (2008). *Informe de Resultados 2008*.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Gutierrez, R., Escobar, N., Jimenez, A., & Trujillo, D. (2007). *Para ir más allá de los discursos. Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia*. Fundación Corona, Universidad de los Andes, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo por Colombia.
- Mazzarol, T., Clark, D. N., & Reboud, S. (2014). Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 54-71.
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.). Limusa.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (Segunda edición ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. (1999). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1a ed.). Granica S.A.

- Mojica, F. J. (1999). Determinismo y construcción del futuro. Ponencia pronunciada en el III encuentro latinoamericano de prospectiva UNESCO, Río de Janeiro 20, 21 y 22 de septiembre.
- Observatorio Social de Cali. (25 de Septiembre de 2015). *Violencia, convivencia y dinámica social en Cali: lectura desde el observatorio social*. Obtenido de www.cali.gov.co
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Primero Ceballos, L. A., & Quintero Duarte, J. E. (2015). *Plan de direccionamiento estratégico para una empresa productora de llantas SA 2013-2016*.
- Quintero, J. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. *EAN*(47), 34-45.
- Secretaría de cultura y turismo. (18 de Septiembre de 2015). Ca. Recuperado el 1 de Noviembre de 2015, de Alcaldía de Santiago de Cali: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_public
- Segovia, A., & Melgarejo, Z. (2013). La famiempresa, un sistema vivo y abierto de desarrollo socioeconómico. *Revista Tendencias*, 181-199.
- Solano Rodriguez, O. J., Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2013). Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las pymes colombianas: Caso Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 9(1), 26-37.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios* (10 ed.). Pearson Educación.